

# **Il Retail Banking in Italia**

Grohmann Adriana  
Vacca Alberto

# INDICE

## Cap 1: Definizione del business

Premessa	pg.1
1.1 Tipologie di clienti	pg.3
1.2 Funzioni d'uso	pg.5
1.3 La Tecnologia	pg.6
1.4 La definizione di ASA	pg.9

## Cap: 2 Analisi del macroambiente

2.1 Ambiente demografico	pg.11
2.2 Ambiente economico	pg.12
2.3 Ambiente politico-istituzionale	pg.13
2.4 Ambiente socio-culturale	pg.16
2.5 Ambiente tecnologico	pg.17

## Cap 3 Analisi della domanda

3.1 Definizione, dimensione ed evoluzione del mercato	pg.20
3.2 I fattori che determinano la domanda di prodotti bancari	pg.24

## Cap.4: La struttura dell'offerta

4.1 L'innovazione nel retail banking	pg.27
4.2 I nuovi prodotti bancari per i privati	pg.29
4.2.1 Analisi per tipologia di prodotto	
<i>A) Investimenti della clientela</i>	<i>pg.36</i>
<i>B) Crediti alla clientela</i>	<i>pg.38</i>
<i>C) Sistemi di incasso e pagamento e operazioni su sportelli automatici</i>	<i>pg.39</i>
<i>D) Altri prodotti e servizi</i>	<i>pg.41</i>
<i>E) Pacchetti</i>	<i>pg.41</i>
4.3 Il marketing mix	
Premessa	pg.43
4.3.1. Il prodotto (product)	pg.45
4.3.2. Il prezzo (price)	pg.48
4.3.3. La promozione (promotion)	pg.53
4.3.4. Il sistema distributivo (place)	pg.63
4.4.5. Il personale (people)	pg.74

4.4. La qualità	pg.76
4.5 Il quadro competitivo e le strategie dell'offerta	
4.5.1. L'analisi della concorrenza allargata	
A) <i>Fornitori</i>	<i>pg.83</i>
B) <i>Clienti</i>	<i>pg.84</i>
C) <i>Concorrenti</i>	<i>pg.5</i>
D) <i>Potenziali entranti</i>	<i>pg.87</i>
E) <i>Prodotti sostitutivi</i>	<i>pg.87</i>
4.5.2. Strategie e segmentazione nel retail banking	pg.90
4.5.3. Potere di mercato e dimensione relativa delle banche	pg.97
4.5.3.1 Le opzioni strategiche delle banche locali	pg.101
<b>Cap.5 Conclusioni</b>	
5.1 Sintesi delle minacce e opportunità	pg.105
5.2 I fattori critici di successo e le prospettive a medio termine	pg.107
<i>Allegato 1</i>	<i>pg.111</i>
<i>Allegato 2</i>	<i>pg.124</i>
<i>Allegato 3</i>	<i>pg.131</i>
<i>Allegato 4</i>	<i>pg.135</i>
<i>Allegato 5</i>	<i>pg.137</i>

più che la loro forma giuridica o la dimensione; tali fattori sono sostanzialmente riconducibili alle loro relazioni con la clientela.

Pertanto è possibile una distinzione preliminare tra mercati all'ingrosso e mercati al dettaglio.

In termini schematici, i mercati all'ingrosso sono identificabili in ragione della maggiore dimensione della clientela servita, dell'elevato taglio delle operazioni e del grado di sofisticazione dei servizi finanziari scambiati. In questa definizione rientrano quindi l'erogazione di prestiti e l'offerta di servizi finanziari alla grande impresa. Si tratta, generalmente, di servizi ad alto valore aggiunto che collocano la banca all'ingrosso all'interno di segmenti propri del corporate banking.

Il mercato al dettaglio (retail banking) comprende invece tutte quelle attività che le banche svolgono per la clientela costituita dai privati (famiglie consumatrici e produttrici) e rappresenta una delle principali aree di trasformazione e di sviluppo del settore dei servizi bancari e finanziari.

Tuttavia la distinzione tra le attività di "corporate" e di "retail banking" non risulta così netta perché il rapporto con i suddetti mercati non è esclusivo bensì prevalente.

Mercati principali ----- - modi di produrre	PRIVATI			IMPRESE	
	poco importanti	importanti	molto importanti	piccole/ medie	grandi
Retail banking	***	*		*	
Personal banking		***	*		
Private banking			***		*
Corporate banking				**	***
Key accounting					***

Legenda: \*\*\*= accentuata focalizzazione sul segmento

\*\* =media focalizzazione

\* =bassa focalizzazione

Fonte: intervista al dott. Bianchini (responsabile marketing del Credito Italiano)

Il **retail banking** ha come principale mercato obiettivo i piccoli clienti privati; poiché ciascuno di essi preso singolarmente rappresenta una frazione irrilevante del volume di affari necessario a raggiungere una redditività soddisfacente, nello svolgimento di tale attività la banca si deve rivolgere ad un numero abbastanza cospicuo di essi con la medesima tipologia di offerta. (in media ogni punto vendita si rivolge a circa 2500 piccoli clienti privati). Peraltro, tale attività può interessare marginalmente anche i privati molto importanti e le piccole imprese prevalentemente in relazione ai servizi di base (ad es. conto corrente e servizi collegati).

All'opposto il **private banking** si caratterizza per la gestione estremamente personalizzata del rapporto bancario a causa dell'elevata frazione del volume di affari generata dal singolo cliente. Pertanto, ciascun operatore gestisce un ristretto numero di rapporti (in media 45) risolvendo i più disparati problemi del cliente stesso. Tale attività può interessare marginalmente anche la grande impresa.

Il **personal banking** si colloca in una posizione intermedia rivolgendosi ad una fascia di clienti interessanti ma non delle dimensioni di quelli del private banking; infatti in media ogni operatore gestisce un numero di clienti che oscilla tra i 200 ed i 300.

Il **corporate banking** ed il **key accounting** si rivolgono invece alle imprese ed in particolare a quelle grandi; la differenza tra le due suddette attività consiste nella maggiore personalizzazione del rapporto che caratterizza il key accounting.

## **1.1 Tipologia di clienti**

Per quanto riguarda la tipologia di clienti, occorre osservare preliminarmente che la *definizione ed identificazione dei target può essere effettuata sulla base di criteri generali*, come l'appartenenza ad una certa categoria professionale, l'età ed il sesso ovvero, in alternativa, *con riferimento a criteri comportamentali* relativi all'utilizzo di prodotti e servizi bancari, o più in generale, *a stili di vita* che caratterizzano la clientela di riferimento. Peraltro i target definiti in questa seconda ottica non sono

precodificabili in quanto derivano da informazioni, studi e strategie prettamente aziendali. Inoltre l'offerta di prodotti bancari si dirige prevalentemente verso target definiti in base a criteri socio-demografici. Alla luce di tali considerazioni si è ritenuto opportuno utilizzare tali ultimi criteri. La suddivisione che ne è derivata presenta i clienti raggruppati nelle seguenti categorie:

- Operai
- Impiegati
- Dirigenti
- Commercianti
- Artigiani
- Professionisti
- Imprenditori
- Casalinghe
- Agricoltori
- Giovani
- Studenti
- Sposi
- Anziani/pensionati
- Uomini
- Donne
- Famiglie
- Turisti/stranieri

Pur essendo consapevoli di possibili sovrapposizioni tra i gruppi di clienti individuati, abbiamo ritenuto opportuno adottare questa classificazione in quanto ciascuno di essi può rappresentare un autonomo target di riferimento per le banche.

## 1.2 Funzioni d'uso

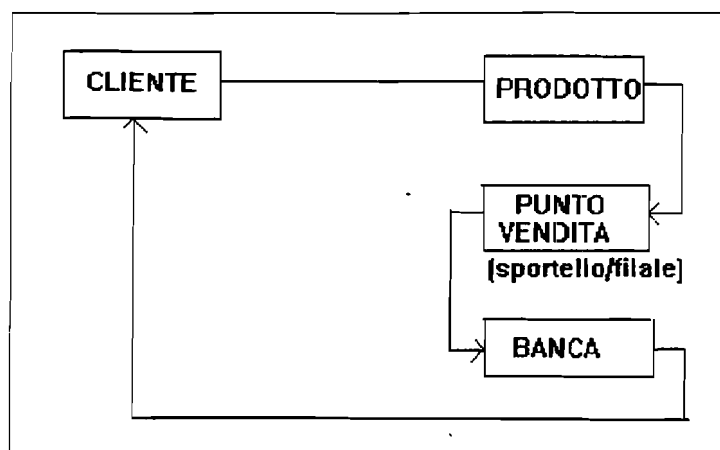
La concorrenza sempre più agguerrita, la maggiore trasparenza del mercato, la sempre maggiore capillarità delle reti di vendita delle principali banche, ha portato alla necessità di fidelizzare il cliente tramite una politica di soddisfacimento dell'intera gamma dei suoi bisogni compresi quelli che non è in grado di esplicitare da solo.

L'insieme dei bisogni che oggi l'utente rivolge alla banca sono classificabili nel seguente modo:

- Regolamento delle transazioni
  - acquisti con strumenti diversi dalla moneta
  - acquisto di valuta estera
- Finanziamento
  - Rateizzazione dei pagamenti
  - Differimento dei pagamenti
- Investimento del risparmio
- Risparmio tempo
  - Accredito pensioni/stipendi
  - Pagamento utenza
  - Organizzazione di viaggi e tempo libero
  - Effettuazione di operazioni anche in orario di chiusura della banca
- Sicurezza/Serenità
  - Assicurarsi contro danni/infortuni/malattie ecc.
- Prestigio
- Consulenza finanziaria
- Gestione del patrimonio
- Risoluzione integrale di tutti i precedenti bisogni presso un'unica banca
- Fornitura di dati e informazioni

### 1.3 La tecnologia

Il mercato bancario è stato sino a qualche tempo fa caratterizzato da una sorta di identificazione del prodotto-servizio con l'azienda erogatrice dello stesso ossia dalla convinzione del cliente che il soddisfacimento dei propri bisogni proviene non tanto da "quel servizio", quanto da "quella banca": anzi tale processo di identificazione era talmente spinto che le esigenze dell'utente non erano soddisfatte dal servizio oggettivamente inteso bensì in quanto erogato da quel punto di vendita della banca; tale sensazione ha provocato un totale disinteresse per l'analisi dei reali fabbisogni della clientela in funzione del prodotto-servizio nonché un approccio di marketing indifferenziato.



Tav.1.1: Circuito di identificazione.

Oggi, l'intensificarsi della concorrenza, l'ampliamento della gamma dei prodotti offerti, la maggiore consapevolezza da parte del cliente dei suoi bisogni e la maggiore conoscenza degli strumenti finanziari atti a soddisfarli, ha reso più labile l'identificazione del prodotto-servizio con l'azienda erogatrice dello stesso evidenziando l'importanza del primo.



Pertanto la risposta ai bisogni dei clienti si può ricondurre alle seguenti categorie di prodotto:

Investimenti della clientela

- Conto corrente
- Certificati di deposito
- Gestione patrimoniale
- Depositi a risparmio
- Fondi comuni di investimento
- Compravendita titoli

Crediti alla clientela

- Scoperto di c/c
- Prestito personale
- Prestito presso il venditore
- Mutuo

Sistemi di incasso e pagamento e operazioni su sportelli automatici

- Pagamento differito
- EFT-POS
- Garanzia assegni
- Cash-advance
- Prelevamento contanti
- Richiesta saldo c/c
- Richiesta assegni
- Pagamento utenze
- Bonifici
- Versamenti

Altri prodotti e servizi

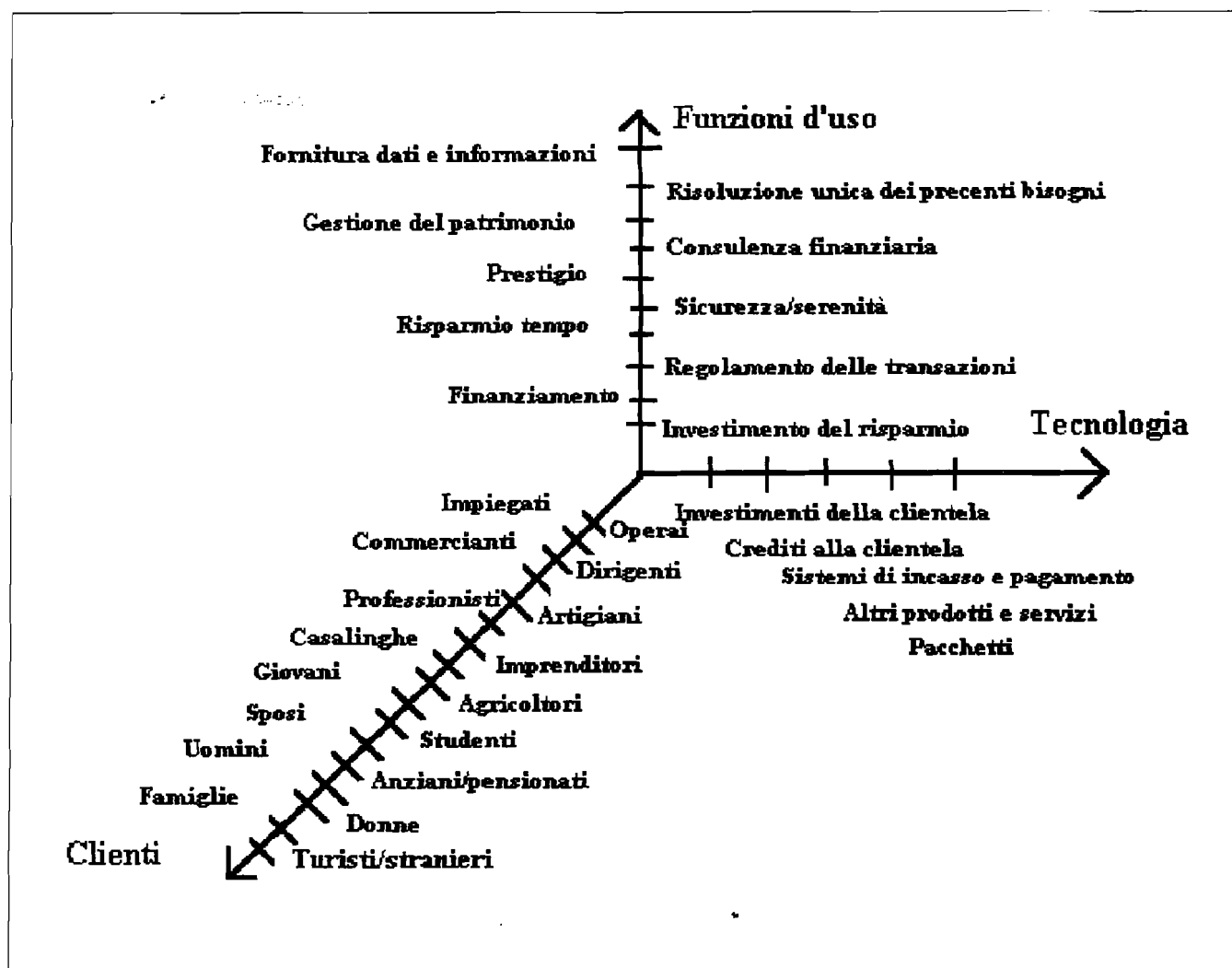
- Assistenze tecniche
- Prenotazione viaggi

- Fornitura di dati ed informazioni
- Assistenza vita
- Assistenza infortuni/malattia
- Assistenza danni
- Assistenza responsabilità civile
- Home banking
- Consulenza finanziaria

Pacchetti

- Mix dei prodotti precedenti realizzati in base alle specifiche esigenze del target cui si rivolgono.

## 1.4 Definizione di ASA



Tav.1.2: La definizione di ASA per il retail banking

Dall'analisi delle tre variabili considerate (clienti, funzioni d'uso e tecnologia), si evince che esistono dei bisogni che riguardano la generalità delle tipologie di clientela (ad eccezione dei turisti/stranieri) connessi prevalentemente all'investimento del risparmio ma anche in parte al finanziamento (ad es. credito al consumo) cui la banca fa fronte con prodotti tradizionali più o meno standardizzati. Altre tipologie di prodotto quali ad es. i sistemi di incasso e pagamento e operazioni su sportelli automatici riguardano invece alcuni specifici target caratterizzati da un

livello di reddito ed un grado di istruzione abbastanza elevato e da un'età giovanile (pertanto soprattutto dirigenti, professionisti, imprenditori).

Inoltre, per colpire meglio i singoli target, le banche hanno di recente ideato pacchetti di prodotti/servizi che soddisfano l'insieme delle funzioni d'uso più frequentemente riconducibili agli stessi.

## Cap.2: Analisi del macroambiente

L'analisi del macroambiente è stata per molto tempo sottovalutata dal management bancario che ha indirizzato la propria attenzione esclusivamente alla situazione interna ed alla interazione tra questa e l'ambiente a più immediato contatto (microambiente). Si è così sottovalutata l'importanza di quell'insieme di forze e tendenze generali esterne alla banca che tuttavia ne condizionano pesantemente il comportamento e che possono essere così classificate:

- Ambiente demografico
- Ambiente economico
- Ambiente politico-istituzionale
- Ambiente socio-culturale
- Ambiente tecnologico

### 2.1 Ambiente demografico

La tendenza emergente rilevabile dalle statistiche e proiezioni dell'ISTAT si può sintetizzare nel costante *declino della natalità*, iniziata alla fine del secolo scorso con una marginale inversione nel periodo 1960-70.

Le possibili conseguenze che deriveranno dal fenomeno demografico sopra delineato comporteranno nuove situazioni quali: invecchiamento generalizzato, diminuzione della popolazione attiva, scomparsa delle famiglie cosiddette "numerose" e consistente aumento dei nuclei familiari a numero ridotto di membri.

Come influiscono tali mutamenti sul sistema bancario?. Schematicamente è possibile individuare alcune macrotendenze che delineano diverse esigenze finanziarie:

- La conseguenza più diretta dell'invecchiamento diffuso della popolazione porta alla nascita di un nuovo mercato: quello degli anziani;
- Si assiste ad una contrazione delle classi sociali con redditi bassi ed alti e ad un conseguente *ampliamento dell'area intermedia*. I redditi intermedi tenderanno

a crescere in termini reali caratterizzandosi per un costante aumento del reddito discrezionale cioè di quella parte di reddito che può essere distolta dalle esigenze primarie. E' fondamentale, pertanto, canalizzare il reddito discrezionale verso il sistema bancario sviluppando nuove e più remunerative forme di investimento;

- L'aumento del livello di istruzione sta comportando una maggiore attenzione non solo alle condizioni tipiche del rapporto bancario (tassi, spese, tempi di rimborso ecc.) ma anche alle forme e modalità di erogazione del servizio;
- Le decisioni sono prese sempre più dai singoli e sempre meno dalle famiglie come unità. Aumentano il numero delle persone che vivono da sole. Questo fenomeno, che ha una notevole rilevanza nel marketing dei prodotti, sta costringendo la banca a rivedere completamente le proprie strategie di marketing nel campo dell'individuazione delle figure "decisori-influenzatori".

## 2.2 Ambiente economico

Per la banca è indispensabile poter contare su aggiornati modelli di analisi e di previsione degli avvenimenti economici per meglio scegliere o adeguare le proprie strategie al mutamento o alla nuove relazioni che possono intercorrere tra reddito, consumi, investimenti, prezzi, inflazione, occupazione, fasi del ciclo economico ecc.

L'attuale situazione economica è sintetizzabile nei seguenti punti:

- ❶ Dalla seconda metà del 1992 la fase declinante del ciclo economico è sfociata nella *recessione*. Nella media dell'anno il tasso di crescita del PIL non ha raggiunto l'1% rimanendo al di sotto dell'incremento registrato nell'insieme dei paesi industriali. L'indebolimento della crescita ha risentito soprattutto del rallentamento della domanda interna (dall'1,9 all'1%) ed in particolare dei consumi delle famiglie.

- ② Tra il 1991 ed il 1992 *la propensione al consumo* è diminuita dall' 87,1% all'86,5%. Si tratta di un'inversione di tendenza in quanto dal 1984 al 1991 si era registrato un notevole aumento della propensione al consumo.
- ③ Gli *investimenti fissi lordi*, espressi a prezzi costanti si sono ridotti dell'1,4% dopo la stentata crescita nel 1991.
- ④ L'*occupazione* nel 1992 ha registrato un forte calo
- ⑤ Il *tasso di inflazione*, misurato sui prezzi al consumo, è sceso significativamente raggiungendo nel IV trimestre '92 un valore destagionalizzato di circa il 4% in ragione annua, dopo tre anni di sostanziale stabilità al di sopra del 6%. Le cause della caduta del tasso di inflazione vanno ricercate nei fattori interni; questi hanno concorso a neutralizzare la spinta al rialzo dei prezzi proveniente dal cospicuo deprezzamento a cui la lira è stata soggetta dopo la crisi valutaria del settembre 1992.

Tutte le tendenze economiche segnalate fanno riferimento a dati del '92; va comunque segnalato che i dati parziali a disposizione per il '93 confermano, se non addirittura in alcuni casi accentuano, tutti i trend delineati.

### **2.3 Ambiente politico-istituzionale**

Le decisioni strategiche delle imprese bancarie sono influenzate dal regime di mercato esistente in quel momento: fondamentale è, pertanto, l'analisi dei prevedibili cambiamenti nella politica economica del paese ed del loro impatto sulle imprese, soprattutto per l'aspetto riguardante i provvedimenti di natura monetaria, fiscale, finanziaria in genere. Del resto, essendo il settore bancario un settore strategico per l'economia, lo Stato non può non intervenire per assicurarsi che gli obiettivi sopraccitati si realizzino.

Di particolare rilevanza sono stati negli ultimi anni gli interventi adottati dagli organi legislativi e di governo, sulla spinta della normativa comunitaria, che hanno

determinato il passaggio da un mercato protetto e non competitivo ad un mercato libero e concorrenziale e dalla "banca tradizionale" alla "banca europea".

La direttrice seguita dai provvedimenti amministrativi è stata quella di accrescere, sia pure con gradualità, i margini di autonomia operativa degli intermediari creditizi, in linea con la riconosciuta imprenditorialità dell'attività da essi esercitata: la rimozione del divieto di costituire nuove banche, la liberalizzazione nell'apertura, nel trasferimento e nella chiusura degli sportelli bancari, l'eliminazione delle limitazioni alla competenza territoriale, l'attenuazione della specializzazione in termini di durata delle operazioni di raccolta e di impiego tra banche ed istituti di credito speciale, il passaggio da forme di vigilanza strutturale a metodi di controllo prudenziale, l'eliminazione dei vincoli amministrativi sul credito e di quelli valutari, sono manifestazioni significative di un orientamento che è andato ben al di là del semplice rispetto degli obblighi derivanti dagli impegni comunitari.

Anche sul piano legislativo, dai primi anni '80, si è assistito ad un'azione che ha modificato profondamente il sistema introdotto dalla legge bancaria del '36. Gli ultimi più significativi **interventi legislativi** possono essere così sintetizzati:

□ **1985 Recepimento della Prima Direttiva Comunitaria (77/780)**

La prima direttiva di coordinamento bancario sancisce due principi fondamentali:

- Introduzione del concetto di *ente creditizio come impresa*,
- *Libertà di stabilimento* dell'azienda di credito, senza preventiva autorizzazione da parte dell'autorità centrale.

In fase di recepimento è stato pertanto rimosso il potere discrezionale che le autorità creditizie detenevano in tema di accesso ed esercizio dell'attività bancaria e sono stati stabiliti una serie di requisiti oggettivi a carattere minimale ai quali è subordinata l'autorizzazione.



#### □ 1990 Legge n.218/90 (Legge Amato)

La legge Amato ridisegna l'intero assetto delle banche italiane rendendole più idonee ad operare secondo i principi adottati dalla I Direttiva. Essa consente, in via prioritaria agli enti creditizi di diritto pubblico, di assumere la forma giuridica della *società per azioni*, struttura organizzativa tipica per l'esercizio d'impresa; incoraggia, inoltre, tutte le aziende bancarie a realizzare dimensioni più consone alle mutate condizioni di mercato e introduce norme dirette alla *ricapitalizzazione degli istituti di credito di diritto pubblico*, che, dopo la trasformazione in società per azioni, hanno più facile accesso ai capitali di rischio.

La scelta degli schemi organizzativi propri del modello di tipo societario soddisfa l'esigenza che tutti gli operatori si trovino in eguali condizioni dal punto di vista delle potenzialità competitive. Il rapporto concorrenziale tra attività bancaria pubblica e privata viene reso effettivo sottoponendo la prima alle medesime norme cui è sottoposta la seconda.

La legge ha inoltre accolto l'esigenza di ammodernamento organizzazione introducendo la disciplina del gruppo creditizio, in cui la scelta del "*gruppo bancario polifunzionale*" è stata ritenuta dal legislatore tale da offrire l'opportunità alle strutture creditizie nazionali di garantire, senza disperdere i benefici di una lunga tradizione di specializzazione operativa, servizi equivalenti a quelli consentiti ai concorrenti europei dalla "banca universale" presente nei rispettivi ordinamenti.

#### □ 1992 Recepimento della Seconda Direttiva Comunitaria 89/646

Con il recepimento (settembre '92) della seconda direttiva C.E.E. *cade la separazione fondamentale prevista dalla legge bancaria del 1936 tra attività di credito a breve e a medio-lungo termine e viene consentito alle banche di emettere obbligazioni*; ogni operatore creditizio potrà svolgere tutte le attività previste dall'elenco allegato alla seconda direttiva ( in pratica tutte le attività

riconducibili al "parabancario") e quindi anche quelle relative al credito agrario, fondiario ed industriale.

Tutti gli intermediari creditizi potranno organizzarsi come "*Gruppo Polifunzionale*" o come "*Banca Universale*".

L'innovazione fondamentale consiste nella discrezionalità che è affidata a ciascuna Capogruppo nel decidere quale attività svolgere direttamente e quali per il tramite di controllate. In questo senso le possibilità di accorpamento e di fusione risultano enormemente ampliate.

Il recepimento della seconda direttiva introduce la *possibilità delle banche di detenere in imprese industriali partecipazioni azionarie* entro il limite del 15% del patrimonio di vigilanza. Le nuove norme modificano profondamente un assetto regolamentare che per oltre mezzo secolo ha disciplinato le relazioni tra banca e industria. Infatti, negli anni '30, le ripercussioni sulle banche dei dissesti delle imprese industriali spinsero il legislatore dell'epoca a salvaguardare l'obiettivo della stabilità del sistema creditizio.

□ **1992 Legge n.154/92 contenente norme per la trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari**

Tale intervento legislativo, che riguarda più da vicino il retail banking, ha rivoluzionato tutto il settore dei rapporti tra intermediari finanziari e clienti; esso mira a garantire la trasparenza intesa come *diritto del risparmiatore ad ottenere più complete informazioni* sulla situazione economica e finanziaria del proponente, sull'organizzazione dell'impresa e sulla sua evoluzione e sul contenuto stesso del contratto.

## **2.4 Ambiente socio-culturale**

Le profonde trasformazioni in ambito socio-culturale che stanno avvenendo nei paesi industrialmente avanzati, riguardano sia le nuove stratificazioni delle classi sociali, le

referenze di gruppo, il ruolo della famiglia, gli stili di vita, sia lo stato della cultura nel momento storico attuale.

Come abbiamo accennato in precedenza parlando dell'aspetto demografico, siamo ormai avviati verso un processo di omogeneizzazione e uniformazione delle classi sociali, con una notevole concentrazione di classi medie quale risultato di una più equa distribuzione dei redditi, con conseguente maggiore disponibilità finanziaria. Ciò ha comportato l'eliminazione delle più marcate differenze economiche tra le classi contigue. A questo fenomeno ha contribuito anche una maggiore diffusione delle informazioni che ha permesso non solo l'affermarsi di nuovi punti di riferimento a stili di vita ma anche ad una maggiore standardizzazione dei comportamenti.

Per quel che riguarda la cultura, va rilevato che tale variabile incide non solo sui comportamenti ma soprattutto sui meccanismi decisionali, individuali e familiari.

E' ormai acquisito che non è possibile individuare una sola monolitica "cultura" ma è necessario individuare ed isolare la presenza di sub-culture, segmenti specifici della cultura generale, da cui si distinguono per una diversa caratterizzazione di norme e valori.

Ed è in questo settore di indagine che può inserirsi l'analisi della banca in quanto capace di interpretare ed individuare gli stili di vita che hanno un riferimento preciso in campo finanziario. Si può pertanto concludere che gli "stili", in quanto mettono in evidenza i comportamenti di vita di un individuo o di un gruppo, costituiscono una variabile esplicativa e chiarificatrice dell'evoluzione dei bisogni e consentono una migliore previsione in senso qualitativo e quantitativo dei prodotti e dei servizi.

## **2.5 Ambiente tecnologico**

L'ambiente tecnologico rappresenta l'elemento di collegamento e di mediazione tra ambiente esterno da un lato e struttura organizzativa ed operativa dall'altro, influenzando lo stesso processo di formazione della strategia della banca. Ciò anche per le caratteristiche intrinseche dell'attività creditizia in senso lato quali il

collegamento in tempo reale delle filiali sia con la struttura centrale che tra di loro, il controllo di enormi quantità di posizioni e di rischi, l'ampliamento dei servizi cosiddetti di massa, la gestione di un efficiente modello di trasferimento fondi, la creazione o ampliamento di una serie di prodotti/servizi sostitutivi della moneta ecc. Alla base di tali servizi vi è una massa di informazioni in grado di essere gestite. Strategico è, quindi, il ruolo della tecnologia che, preposta al trattamento automatico dei dati/informazioni, diventa una vera tecnologia di produzione.

*Negli anni '60-'70 la tecnologia era considerata semplicemente uno dei fattori della produzione; l'elaboratore era infatti uno strumento amministrativo/ contabile di razionalizzazione, automazione e controllo del lavoro interno alla banca. Anche l'introduzione del "tempo reale" di sportello si caratterizza in questo periodo come strumento di efficienza interna e di riduzione dei costi di produzione, intesa come miglioramento del rapporto uomo/qualità di lavoro tramite il quale ottimizzare, quindi, la capacità di assorbimento quantitativo delle opportunità offerte dal mercato.*

*Nella fase successiva (dalla seconda metà degli anni '70 ad oggi) la tecnologia è divenuta il presupposto per sviluppare nuovi servizi da offrire al cliente (maggiore efficacia), basata su due distinte linee di intervento:*

- ♦ Servizi altamente automatizzati diretti all'autogestione e caratterizzati da un basso valore aggiunto: Cash-Dispenser o ATM più o meno dotati di servizi aggiuntivi a quello base di cassa automatica;
- ♦ Servizi in cui la funzione consulenziale della banca diventa la base del rapporto con il cliente. Si tratta di servizi personalizzati e quindi scarsamente proceduralizzabili, con alto valore aggiunto.

Sono tipici servizi per l'impresa/cliente (Corporate Banking e Cash-Management) che consentono, tramite un collegamento via rete, di mantenere sotto un costante monitoraggio l'andamento delle transazioni che la riguardano, la gestione della tesoreria e, nel contempo, la possibilità di accedere a "banche dati", di contenuto economico/commerciale.

La scelta dell'informatica distribuita richiede una profonda revisione organizzativa del lavoro in filiale dove già stanno cambiando i ruoli, i contenuti di professionalità ed i lay-out stessi.

Tale situazione pone diversi problemi all'organizzazione bancaria tra cui due riguardanti i rapporti all'interno della struttura sono degni di nota:

- il *consenso*, non solo nella classica forma di adesione ad una strategia, ma anche nelle forme di riconoscibilità della propria identità operativa nell'azienda;
- la *conoscenza*, che deve caratterizzarsi per la sua "trasferibilità" (tra l'uomo e la macchina, tra diversi uomini della stessa impresa, tra diverse imprese e culture) perché solo nel pluralismo di macchine, uomini, imprese e cultura può essere utilizzata al meglio.

Ciò richiede di interpretare in modo nuovo concetti organizzativi quali la disciplina, la gerarchia, la delega e la formazione.

## Cap 3: Analisi della domanda

### 3.1 Definizione, dimensione ed evoluzione del mercato

*L'attività di retail banking, come già si è accennato nella premessa, si rivolge prevalentemente alle famiglie, ripartite in: famiglie consumatrici e famiglie produttrici (imprese individuali). Dal punto di vista metodologico va precisato che nel corso dell'intero lavoro per clienti intenderemo sia coloro che apportano risorse finanziarie alla banca (unità in surplus), sia coloro che le richiedono (unità in deficit). La domanda che tale tipologia di clientela indirizzava in passato verso la banca rifletteva esigenze in rapporto alle quali la tradizionale funzione delle aziende di credito risultava sostanzialmente adeguata ed i tentativi di sollecitare il mercato ad esprimere nuove esigenze non davano risultati tali da incidere sulla fisionomia operativa delle aziende. Eravamo in presenza di un'offerta sostanzialmente indifferenziata e collegata a prodotti finanziari che, per gran parte del mercato, possiamo definire maturi nell'arco del loro ciclo di vita con un effetto di appiattimento sulla curva di domanda. Possiamo delimitare storicamente questa fase in un periodo che va dagli anni '50 alla fine degli anni '70 con la comparsa e la progressiva affermazione del fenomeno dell'innovazione finanziaria.*

*Negli ultimi anni si sono manifestate modifiche dal lato della domanda che hanno generato necessità di attuare cambiamenti dal lato dell'offerta. A tal proposito è possibile rilevare la modificazione dell'atteggiamento dei detentori di risparmio verso il canale bancario e il conseguente rapido processo di disintermediazione a sfavore delle aziende di credito particolarmente dal lato passivo. I principali elementi del cambiamento possono essere così sintetizzati:*

**Caratteristiche della domanda**  
(miliardi di lire)

1978	1992
● Domanda stabile e despecializzata	● Domanda con elevata dinamicità ed erraticità
● Clientela poco esigente	● Clientela informata e sofisticata
● Necessità di base elementari	● Bisogni quantitativamente e qualitativamente differenziati
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elevata intermediazione                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Depositi bancari (162000) pari al 48% delle attività finanziarie detenute dalle famiglie (337272)</li> <li>● L'afflusso di nuovo risparmio verso i depositi bancari è pari al 45%</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disintermediazione                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Depositi bancari (674465) pari al 24% delle attività finanziarie detenute dalle famiglie (2765534) con un tasso di crescita differenziato per i due aggregati                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 5% per i depositi bancari</li> <li>● 10% per le attività finanziarie</li> </ul> </li> <li>● L'afflusso di nuovo risparmio verso i depositi bancari si riduce a circa l'8%</li> </ul> </li> </ul>

La notevole contrazione del tasso di afflusso di nuovo risparmio verso i depositi bancari (in cui sono ricompresi anche quelli a vista) è un chiaro segnale dello stadio di maturità in cui questi ultimi si trovano.

Nell'arco dell'ultimo decennio, il *processo di finanziarizzazione dell'economia* è evidenziato dalla crescita del rapporto tra attività finanziarie complessive e PIL che è passato da 3,3 nel 1980 a 3,7 nel 1992.

Guardando la **composizione del portafoglio delle famiglie** si può individuare una tendenza di lungo periodo caratterizzata da una *crescente attenzione agli strumenti finanziari non monetari*. A tal proposito si può rilevare che la quota delle famiglie che possiedono titoli di Stato è salita, tra il 1987 e il 1991, dal 29,4 al 35,5%. La disaggregazione per aree geografiche mostra che il possesso di titoli di Stato è molto più diffuso al Nord, dove riguarda il 49,8% delle famiglie, che al Centro (27,1%) e al

Sud (19,7%). Tra il 1987 ed il 1991 si è anche accresciuta, dal 7,3 all'11%, la quota di famiglie che detengono attività finanziarie di altro genere (essenzialmente azioni, quote di fondi comuni, obbligazioni), mentre è rimasta stabile quella delle famiglie che detengono depositi bancari e postali (circa il 94%). Il peso relativo delle attività monetarie, nell'ambito della ricchezza finanziaria detenuta, è diminuito, negli stessi anni, dal 51,6 al 43,7%. Il calo si concentra nel Nord e nel centro del paese, mentre nel Mezzogiorno la quota delle attività monetarie risulta in aumento.

A seguito di questa evoluzione della domanda, le banche, già da alcuni anni, hanno reagito, tra l'altro, con un *notevole ampliamento della gamma dei prodotti/servizi offerti*. Ne risulta pertanto un quadro abbastanza composito in cui, accanto a prodotti maturi (ad es. i già citati depositi bancari), si ritrovano prodotti che sono in una fase di sviluppo ormai avanzato (ad es. la categoria dei sistemi di incasso e pagamento), ed altri in una fase iniziale di sviluppo (ad es. "i pacchetti", una nuova formula di offerta che ha contribuito a rivitalizzare la domanda di alcuni prodotti maturi).

Per quanto concerne **l'entità delle passività finanziarie detenute dalle famiglie**, queste risultavano nel 1992 pari a 349180 miliardi di lire di cui 184456 detenuti presso aziende di credito (52,8%) con un incremento annuale rispettivamente del 9,12% e del 8,39%. Da un confronto internazionale le famiglie italiane risultano relativamente poco indebitate: la percentuale sul PIL di tale indebitamento è per l'Italia è pari al 22,4% ed è circa la metà rispetto alla Francia (46,2%) e meno di un terzo rispetto all'Inghilterra (75%).

Ai fini, però, dell'analisi della domanda queste cifre non risultano molto significative in quanto l'ammontare di passività finanziarie detenute dalle famiglie dipende anche dalle politiche delle banche oltre che dalle esigenze della clientela; pertanto l'affinamento di tale analisi non risulta possibile attesa l'inesistenza di dati ufficiali sull'entità di prestiti non accordati.

L'ultima categoria di bisogni, che si aggiunge a quelli di finanziamento ed investimento, è quella dei servizi e degli strumenti di pagamento. Tale categoria



di bisogni sta diventando sempre più ricca ed articolata anche grazie alle nuove possibilità di soddisfacimento degli stessi offerta dal continuo sviluppo tecnologico.

Nel 1992, i pagamenti effettuati con strumenti diversi dal contante sono cresciuti del 2% circa in numero e del 5% in valore. Tra gli strumenti bancari, i bonifici e le disposizioni di incasso hanno evidenziato tassi di incremento più elevati; tra quelli postali, sono cresciuti soprattutto i versamenti in conto corrente; gli assegni bancari e postali hanno invece mostrato una flessione. Ne è derivato un mutamento nella composizione degli strumenti e dei servizi verso quelli con più elevato contenuto tecnologico, in linea con le tendenze registrate nei principali paesi.

La tendenza all'aumento del rapporto tra circolante e PIL, in atto dalla fine degli anni '80, si è rafforzata: dopo aver toccato un valore minimo del 4,6% nel 1989, la quota si è portata a 5,6% nel 1992, in linea con i valori dell'inizio degli anni '80. Al fenomeno può avere contribuito la diffusione dei prelievi automatici mediante la diffusione degli ATM, che hanno consentito un aumento dei pagamenti effettuati mediante contante anziché assegni bancari. Negli ultimi mesi, a questo andamento di fondo, si è sommata la domanda di circolante legata all'incertezza politico-economica.

Analizzando la diffusione degli strumenti di pagamento diversi dal contante dal 1984 al 1992, si rileva che: *il numero di operazioni pro-capite con strumenti di pagamento diversi dal contante è salito da 23 a 30*. Per ciò che concerne la composizione percentuale delle singole categorie, si osserva un forte calo nell'utilizzo degli assegni (da 52,2 a 39,5%) a fronte di aumenti nell'utilizzo di carte di credito e debito (da 0,3 a 4,3%) e dei bonifici e disposizioni di incasso (da 47,5 a 56,2%), in particolare di quelli elettronici (da 2,6 a 19,8%).

I dati forniti nel presente paragrafo sono comunque aggregati a livello nazionale; essi possono tuttavia subire notevoli modificazioni in relazione a fattori quali: residenza al Nord, Centro o Sud e in città grandi o piccole, livello di reddito, istruzione e anzianità del capo famiglia (Per un'analisi dettagliata vedi allegato 1).

Dal punto di vista delle *dimensioni geografiche* il mercato è gradualmente passato da dimensioni esclusivamente nazionali a dimensioni ormai europee. Se però le imprese straniere hanno dimostrato un più vivace interesse per i nuovi mercati e si stanno organizzando per invaderli, le banche italiane non hanno finora adottato strategie globali: non vi è infatti una presenza significativa nei principali mercati geografici nei diversi business del sistema finanziario, nè una penetrazione nel sistema distributivo attraverso reti proprie o almeno fortemente partecipate.

### **3.2 I fattori che determinano la domanda di prodotti bancari.**

Le aspettative del cliente in rapporto al prodotto bancario sono riconducibili a tre categorie fondamentali:

- Caratteristiche finanziarie**, più strettamente legate al costo o alla redditività del prodotto, in primo luogo i tassi applicati e le spese addebitate;
- Caratteristiche operative**, derivate dalla modalità di gestione del prodotto bancario come, per esempio, i tempi di risposta, la comodità di erogazione, la semplicità procedurale e la snellezza dello sportello;
- Caratteristiche relazionali**, dipendenti soprattutto dal comportamento individuale dei singoli addetti, come la cortesia, la competenza, la flessibilità ed altro, ma anche l'immagine dell'istituto di credito.

Se analizziamo la sensibilità delle istituzioni bancarie a queste tre diverse categorie di caratteristiche, ovvero l'importanza attribuita ad esse, otteniamo l'ordine seguente

**finanziarie > operative > relazionali**

che coincide sostanzialmente con il loro impatto in termini di costi e di redditività del prodotto.

Se invece analizziamo l'ottica del cliente retail, l'ordine di importanza è assai diverso

**relazionali > operative > finanziarie**

e quindi slegato dal loro impatto economico.

La ragione fondamentale di scelta di una banca rimane tuttora, per il retail, un criterio logistico piuttosto che economico :vicinanza al domicilio oppure collegamento con il datore di lavoro. A questo criterio, nella scelta di una piccola banca, se ne aggiungono altri due: l'immagine sociale ed il radicamento nel territorio. Ma si tratta pur sempre di aspetti relazionali, piuttosto che finanziari od operativi.

Si può pertanto osservare che:

- *gli aspetti relazionali* sono quelli fondamentali al momento della scelta;
- *gli aspetti operativi* sono quelli che rendono permanente la scelta e che, quindi, fidelizzano il cliente
- *gli aspetti finanziari* sono quelli che diventano fondamentali per il cliente quando quelli relazionali ed operativi sono risultati deludenti. Quando l'attenzione si sposta dagli aspetti relazionali ed operativi a quelli finanziari, è perché il cliente è già notevolmente insoddisfatto e vuole giustificare ai propri occhi una decisione di abbandonare una banca passando ad un altro istituto creditizio, razionalizzandone le motivazioni. Un cliente ben soddisfatto, invece, è poco attento agli aspetti finanziari, purché le condizioni non si discostino eccessivamente da quelle proprie del sistema.

Quanto esposto è valido per il cliente retail, il quale utilizza prodotti bancari più tradizionali e con un impegno economico non rilevante. Naturalmente, per un operatore economico o per un'azienda, gli aspetti finanziari sono invece preponderanti e quelli relazionali sono scarsamente percepiti.

Questa maggiore attenzione del cliente verso aspetti relazionali ed operativi è ben osservabile in occasione della richiesta di un piccolo credito: se la cortesia dell'operatore e la velocità di risposta dello sportello sono soddisfacenti, spesso il cliente non si informa neppure sul costo del prodotto e sui tassi applicati, attribuendo un'importanza ben maggiore alla tempestività di erogazione ed alla comodità di devoluzione. Ciò è risaputo da chi opera nel credito al consumo che è ben conscio di quanto sia fondamentale assicurare una risposta veloce, piuttosto che dei tassi

concorrenziali: *ne vi è relazione alcuna tra la crescita di quota di mercato ed i tassi di interesse applicati, mentre, al contrario, vi è una correlazione molto stretta tra acquisizione e fidelizzazione dei clienti e velocità di erogazione del credito.* Ecco che, invece, quando il cliente è deluso perché allo sportello non ha trovato quella cortesia e considerazione che si aspettava e perché il tempo di concessione del credito si allunga, allora comincia ad informarsi assai più attentamente sulle condizioni economiche applicate, fa confronti ed allora i vantaggi economici diventano determinanti nella scelta finale.

## Cap. 4: La struttura dell'offerta

### 4.1 L'innovazione nel retail banking

L'attività di innovazione può manifestarsi secondo le seguenti forme principali:

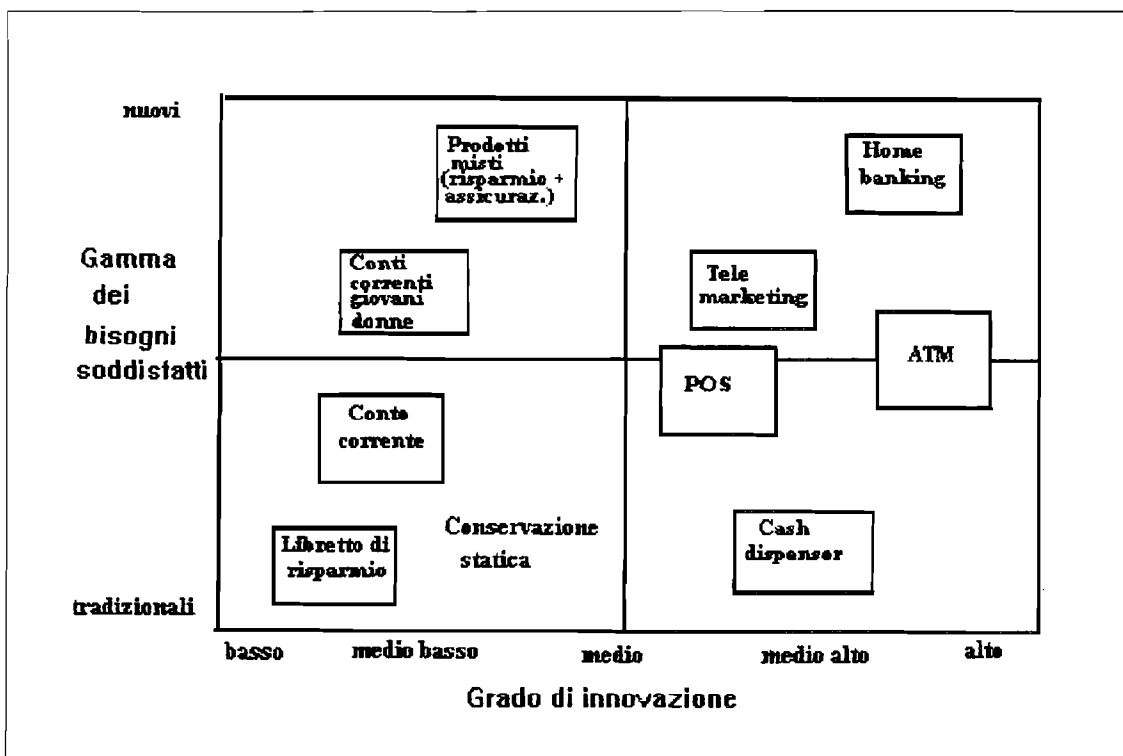
1. la produzione di beni e servizi nuovi, capaci di soddisfare bisogni nuovi o di soddisfare meglio bisogni esistenti;
2. l'introduzione di un nuovo processo produttivo, sia di beni che di servizi;
3. l'apertura di un nuovo mercato;
4. l'impiego di nuove materie prime e/o di nuovi semilavorati;
5. la realizzazione di nuove strutture organizzative.

Alcune innovazioni hanno impatto tale da rendere obsoleti interi settori produttivi di beni e servizi; altre, all'opposto, consentono ai settori considerati "maturi", se non addirittura in declino, di essere "ringiovaniti".

In ogni caso, la rilevanza delle innovazioni è strettamente legata alla capacità delle imprese di tradurle in termini percepiti e accettati dal mercato. Sotto questo profilo, *nel generale processo di innovazione possono essere distinte due dimensioni fondamentali*. La prima è la **dimensione tecnologico-produttiva**, e cioè le risorse, capacità e conoscenze in grado di determinare effetti sulle caratteristiche fisiche e sui costi dei prodotti/servizi. La seconda dimensione è relativa ai **rapporti con i mercati e i clienti**, cioè ai modi mediante i quali le imprese produttrici di beni e servizi collegano in modo efficace ed efficiente le innovazioni tecnologico-produttive alle specifiche situazioni di mercato.

Una prima considerazione da fare riguarda il fatto che l'importanza dell'innovazione, nella banca come in ogni impresa operante in un mercato competitivo, non risiede nell'originalità tecnologica del prodotto o del processo, ma soprattutto nella sua influenza sulla posizione di mercato dell'impresa stessa.

Possiamo chiarire questa logica integrativa facendo ricorso alla seguente mappa dell'innovazione nel *retail banking* riportata nella tav.4.1



Tav.4.1 Mappa dell'innovazione tecnologica

Mentre l'asse delle ascisse permette di definire il grado complessivo dell'innovazione, quello delle ordinate fa riferimento alle due importanti tipologie di bisogni soddisfatti, vale a dire quelli tradizionali e quelli nuovi.

La mappa ci permette di individuare le seguenti quattro categorie di applicazione dell'innovazione tecnologica e organizzativa ai servizi bancari per i privati:

- 1 **situazione di conservazione statica:** è caratterizzata da un processo innovativo inferiore alla media, applicato al soddisfacimento di bisogni tradizionali;
- 2 **situazione di conservazione dinamica:** siamo in presenza dell'introduzione delle innovazioni, prevalentemente di natura tecnologico-produttiva, che hanno raggiunto un grado di diffusione rilevante; nei casi in cui una consimile strategia venga applicata in modo pienamente consapevole, può trovare applicazione il principio del "se vogliamo che tutto rimanga com'è, bisogna che tutto cambi";

**3 situazione di progresso moderato:** trova in tal caso una prima applicazione un'altro principio, quello dello sviluppo del valore dei servizi offerti al consumatore agendo sia sull' identificazione di nuovi bisogni, che sull'introduzione di un certo grado di innovazione;

**4 situazione di progresso rivoluzionario:** è quella propria dei settori in cui la competitività è in aumento, le innovazioni tecnologiche e non sono sempre più numerose e la domanda è disponibile ad accogliere tutto ciò che è in grado di offrire un rapporto prezzo/valore percepito migliore di ogni altra alternativa disponibile e accessibile per l'acquirente.

#### **4.2. I nuovi prodotti bancari per i privati**

Come già accennato in precedenza (par.3.1), a fronte del fenomeno della disintermediazione bancaria dal lato del passivo manifestatosi sin dall'inizio degli anni '80, le banche hanno reagito ampliando la gamma dei prodotti/servizi e ricercando formule innovative, maggiormente conformi alle esigenze sempre più sofisticate della clientela.

Si è cercato, dunque, di assecondare le richieste del pubblico, dapprima tramite lo sviluppo di servizi di esecuzione di ordini di compravendita e di amministrazione e custodia di titoli, in seguito, con l'acquisizione di interessenze in società di fondi comuni di investimento, l' introduzione delle gestioni patrimoniali, l'emissione di certificati di deposito e, in tempi più recenti, la vendita di polizze assicurative.

All'inizio degli anni '90, la tendenziale erosione dei margini di profitto derivante dall'intermediazione tradizionale ha conferito un'ulteriore spinta al perseguimento di obiettivi di diversificazione dei servizi, anche in considerazione della crescente integrazione a livello comunitario, mirante alla realizzazione del modello di "banca universale".

Come emerge da un'indagine condotta dall'ABI, la forte tensione all'innovazione di prodotto ha portato all'offerta di oltre 1300 nuovi prodotti nel periodo Gennaio 1989- Giugno 1991 con un tasso di crescita in ulteriore aumento nel periodo successivo.

Le tendenze che emergono analizzando il processo di innovazione di prodotto sono:

- La destinazione dei prodotti/servizi a specifici target
- L'arricchimento dei prodotti con servizi accessori
- L'ideazione di pacchetti integrati di offerta

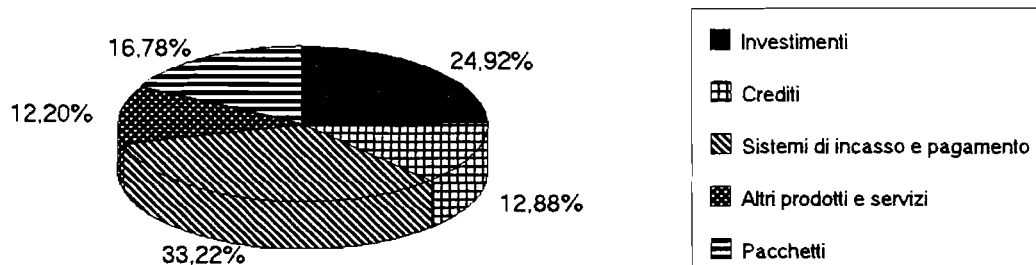
Infatti, si osserva che:

- il 25% dei nuovi prodotti e servizi si rivolge ad un particolare target, mentre la metà circa prevede uno o più target;
- il 30% circa dei nuovi prodotti/servizi prevede l'abbinamento di un prodotto base a *servizi accessori*, che sempre più spesso sembrano voler coprire un'area di bisogni piuttosto che risolvere un singolo problema. E' indicativo, in tal senso, l'abbinamento con polizze assicurative di varia natura offerte per soddisfare le esigenze di sicurezza e tranquillità del cliente.
- Più del 15% dei nuovi prodotti e servizi è costituito da *pacchetti*, vale a dire un insieme di più prodotti/servizi realizzato, in linea generale, per soddisfare i bisogni di un particolare target, nonché le offerte congiunte di prodotti/servizi omogenei create per soddisfare in modo globale una specifica esigenza.

I nuovi prodotti si distribuiscono nell'ambito delle cinque categorie di prodotto delineate in precedenza (vedi par.1.3) come indicato nella tav.4.2.



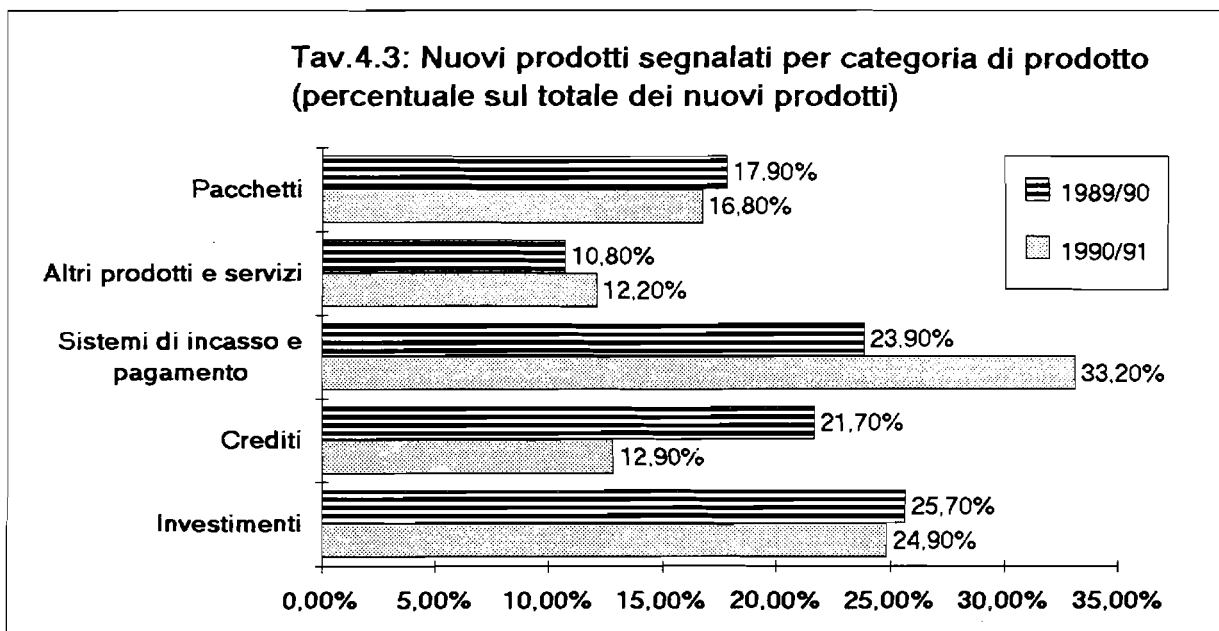
**Tav.4.2: Nuovi prodotti per categoria di prodotto ('90/'91)**



**Tav 4.2:** Nuovi prodotti segnalati per categoria di prodotto

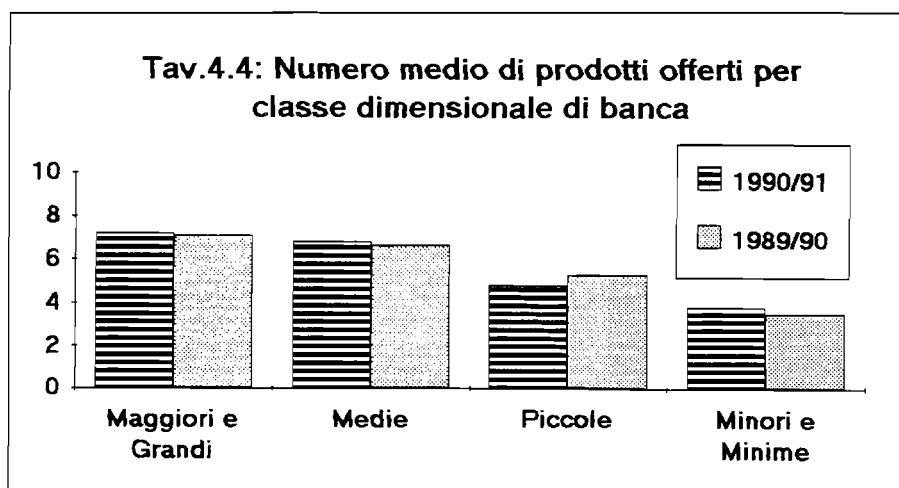
L'offerta maggiore si è registrata nella categoria dei sistemi di incasso e pagamento (33%), seguita da quella degli investimenti che rappresentano un quarto del totale. Seguono i pacchetti con il 17% e i crediti e gli "altri prodotti" con percentuali simili, di poco superiori al 12%.

Dall'esame comparato con i dati relativi all'89/90 (tav.4.3), emerge che le percentuali relative agli investimenti, ai pacchetti e agli "altri prodotti" sono rimaste sostanzialmente invariate, mentre si registra una sensibile diminuzione dei prodotti di credito (dal 21,7 al 12,9%) e un analogo aumento nell'offerta dei sistemi di incasso e pagamento.



Tav.4.3: Nuovi prodotti segnalati per categoria di prodotto

Per quanto riguarda il numero medio di prodotti offerti per classe dimensionale di banca (tav.4.4), viene confermata la tendenza emersa nell'89/90 verso una diminuzione del numero di prodotti al diminuire della dimensione della banca.



Tav.4.4: Numero medio di prodotti offerti per classe dimensionale di banca.

L'evoluzione del peso delle diverse categorie di nuovi prodotti per classe

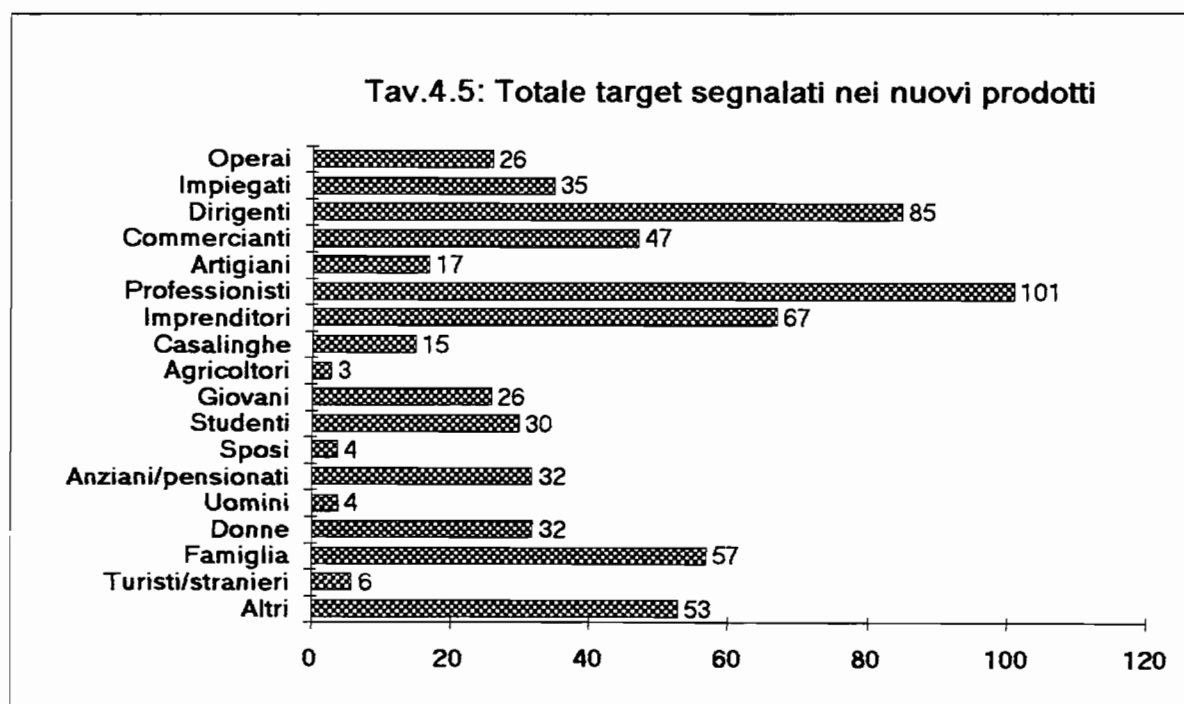
dimensionale di banca mette in evidenza che:

- per i *prodotti di investimento* si registra un notevole incremento nell'offerta da parte delle banche Maggiori e Grandi, una situazione sostanzialmente stabile per la Medie e Piccole e un decremento per le Minori e Minime;
- l'offerta dei *prodotti di credito* è diminuita più o meno consistentemente per tutte le banche, con un decremento relativo più accentuato per le Maggiori e Grandi;
- i *prodotti/servizi di incasso e pagamento* sono stati offerti in misura percentuale superiore rispetto alla precedente rilevazione da parte delle banche Medie, Piccole, Minori e Minime; le Maggiori e Grandi ne hanno invece leggermente diminuito l'offerta;
- l'offerta di nuovi prodotti inquadrabili nella tipologia "*altri prodotti/servizi*" è aumentata presso le banche di minore dimensione, diminuita presso le Medie;
- la percentuale di *pacchetti* offerti dalle banche Minori, Minime e dalle Piccole, calcolata sul totale delle segnalazioni della classe dimensionale, è diminuita rispetto alla prima rilevazione, mentre è aumentata quella relativa alle banche Maggiori, Grandi e Medie. L'incidenza percentuale dell'offerta di pacchetti appare ora sostanzialmente simile per tutte le classi dimensionali di banche.

Si può in sintesi concludere che, ferma restando una diminuzione generalizzata nell'offerta di prodotti di credito e sostanzialmente stabile per i pacchetti,

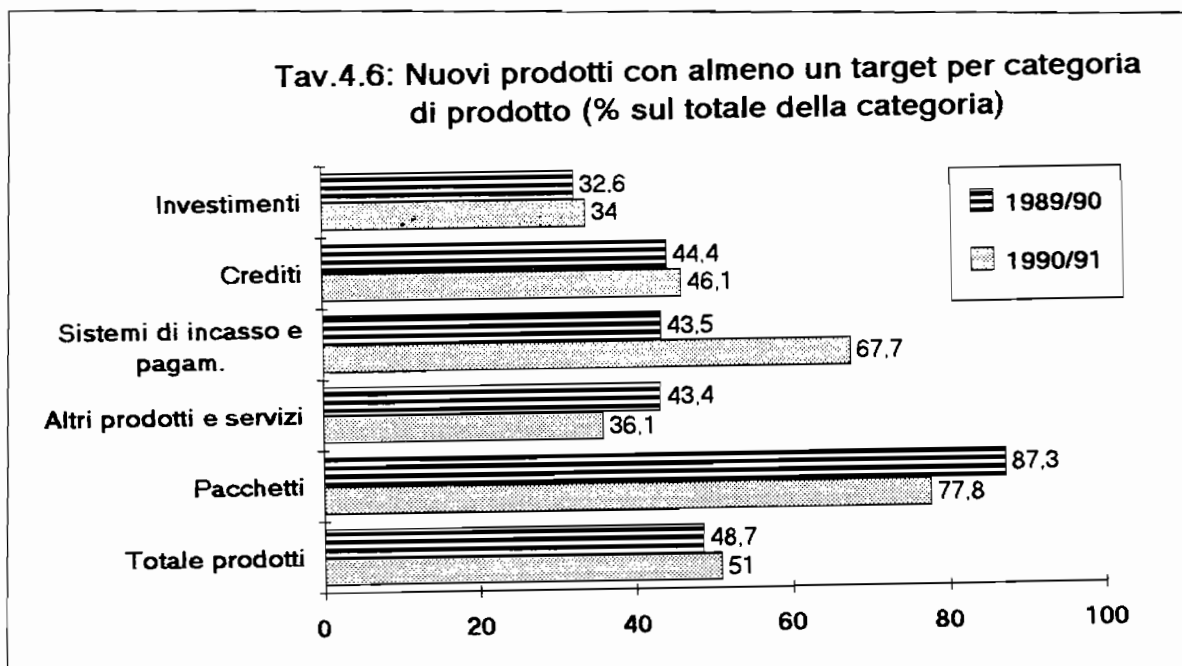
- le banche *Maggiori e Grandi* risultano aver privilegiato l'offerta di prodotti di investimento;
- le *Medie* hanno reso più consistente l'offerta di nuovi pacchetti e diminuito, oltre al numero dei prodotti di credito, anche gli "altri prodotti";
- le *Piccole* risultano aver puntato sull'estensione dell'offerta di prodotti di incasso e pagamento;
- le *Minori e Minime* hanno diminuito il numero dei prodotti di investimento ed aumentato considerevolmente quello degli strumenti di incasso e pagamento e degli "altri prodotti e servizi".

Per quanto riguarda la destinazione dell'offerta, si può osservare che la tendenza alla *targettizzazione* è abbastanza diffusa. Infatti nel 51% dei casi vi è indicato almeno un target quale destinatario del nuovo prodotto/servizio. Dall'indagine condotta dall'Abi per il periodo 1990/91 emerge che i target a cui i nuovi prodotti più frequentemente si rivolgono sono: i professionisti, i dirigenti e gli imprenditori (vedi tav.4.5).



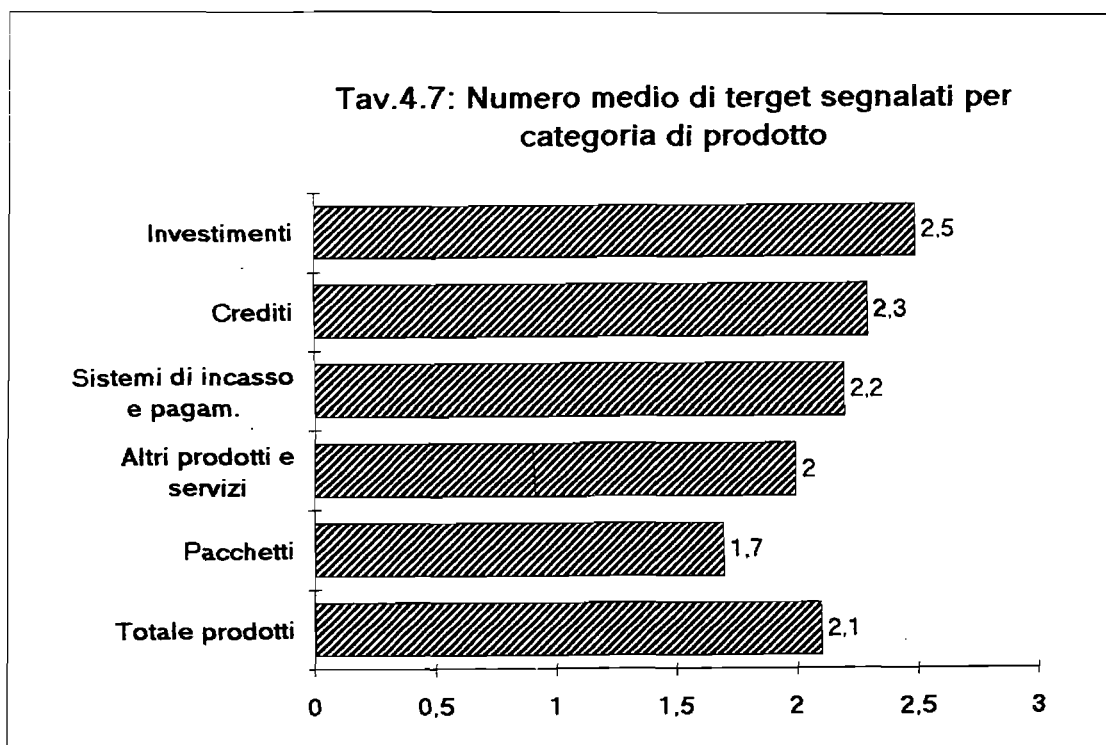
Tav.4.5: Totale dei target segnalati nei nuovi prodotti

La distribuzione tra le cinque categorie di prodotti, raffrontata anche con la precedente rilevazione, è indicata nella tav.4.6 dalla quale emerge che nei pacchetti viene indicato almeno un target nel 77,8% dei casi. Per le altre categorie di prodotti si nota, inoltre, una tendenza all'aumento.



Tav.4.6: Nuovi prodotti con almeno un target per categoria di prodotti

Infine, la successiva tav.4.7 evidenzia che per i pacchetti è stato segnalato un numero medio di target inferiore rispetto a tutte le altre categorie di prodotti, testimoniando così una destinazione più mirata, volta quindi a soddisfare le esigenze di una fascia ristretta di clientela.



Tav.4.7: Numero medio di target segnalati per categoria di prodotto.

#### 4.2.1 Analisi per tipologia di prodotto

##### A) Investimenti della clientela

La ricerca condotta nell'89/90 metteva in evidenza che i prodotti di questa categoria rappresentavano, con il 25,7%, l'insieme più numeroso. L'incidenza percentuale dei prodotti di investimento sul totale di quelli segnalati è anche nel 90/91 pari al 25%, ma la categoria più numerosa è risultata quella dei sistemi di incasso e pagamento.

La suddivisione tra le varie forme tecniche è riportata nella tavola 4.8 (vedi allegato 3) dalla quale emerge che più della metà (57%) delle segnalazioni è relativa alle forme tecniche dei fondi comuni di investimento e dei certificati di deposito.

Queste due forme tecniche, tuttavia, sono anche quelle che rispetto all'89/90 sono diminuite in forma più accentuata (tav.4.9 in allegato 3). Un leggero decremento

della percentuale di incidenza sul totale dei nuovi prodotti di investimento si è verificato anche per i depositi a risparmio.

Le gestioni patrimoniali sono invece passate dal 4% al 12%, risultando così la forma tecnica che si è accresciuta in termini percentuali in misura maggiore, seguita dal c/c che rappresenta circa 1/5 delle segnalazioni.

L'incremento delle gestioni patrimoniali indica uno *spostamento verso forme di gestione del risparmio più personalizzate, più caratterizzate da forme di consulenza.*

Dalla tav.4.10 (vedi allegato 3) emerge che le forme tecniche per le quali viene più frequentemente segnalato *almeno un target* di destinazione sono il deposito a risparmio e il c/c, come già si era verificato nell'89/90.

Il deposito a risparmio risulta ancora quasi sempre rivolto al target dei giovani. I fondi comuni di investimento sono rivolti per la quasi totalità ai professionisti e ai dirigenti che, insieme agli imprenditori, risultano comunque i target più frequentemente segnalati come destinatari dei prodotti di investimento (tav.4.11 in allegato 3).

Dalla tav.4.12 (vedi allegato 3) emerge che nel periodo della seconda rilevazione è diminuita la tendenza ad arricchire i prodotti di investimento con *servizi accessori*. Infatti, soprattutto per i c/c e per i depositi a risparmio, si ha una caduta significativa nella percentuale di prodotti che prevedono servizi accessori. Il fenomeno può essere ricollegato al fatto che le banche si orientano sempre più ad offrire un pacchetto completo, capace di meglio soddisfare i vari bisogni del target di riferimento.

Infine è interessante notare che ad un terzo dei prodotti della categoria in esame è stata attribuita una denominazione diversa dalla semplice enunciazione della forma tecnica in cui il prodotto si concretizza.

L'analisi di aspetto riveste un certo interesse in quanto dimostra l'attenzione attribuita dalle banche alla *comunicazione dei nuovi prodotti*. In particolare, si possono

individuare le seguenti linee guida seguite dalle banche in tale campo:

- ◆ richiamo ai target di destinazione. Soprattutto per il target dei giovani/studenti vengono utilizzati diminutivi del nome dei prodotti, riferimento alla verde età di piccoli clienti, giochi di parole basati su "conto" bancario e "conto" come allocuzione per "sono importante";
- ◆ riferimento alla sicurezza, alle chances di crescita e al dinamismo impresso dagli investimenti effettuati;
- ◆ attribuzione di nominativi di origine anglossassone che danno importanza al prodotto e un senso di "status" a chi li utilizza;
- ◆ attribuzione di nominativi con un filo conduttore comune (nomi di fantasia, storici) per distinguere i vari prodotti facenti capo alla stessa linea.

## **B) Crediti alla clientela**

Nel 90/91 la percentuale di nuovi prodotti di credito è stata pari al 13% circa rispetto al totale, con una contrazione nell'offerta rispetto all'89/90 (22%). Dalla tav.4.13 (vedi allegato 3) si ricava che le due forme tecniche più segnalate sono il mutuo e il prestito personale, che insieme rappresentano il 70% dei prodotti della categoria.

Rispetto all'89/90 (tav.4.14 vedi allegato 3) l'offerta della tipologia dello scoperto di c/c è aumentata, in termini relativi, del 29%, quella dei mutui del 13% circa. Il prestito con utilizzo presso il venditore ha invece subito un decremento di incidenza sul totale dei prodotti di credito.

Circa i destinatari dei prodotti di credito, il 50% circa dei prestiti personali e di quelli con utilizzo presso il venditore hanno l'indicazione di *almeno un target*. Per quest'ultima forma tecnica si registra inoltre il maggiore incremento, rispetto all'89/90, in termini di percentuale di prodotti con almeno un target (dal 19% al 46%), indice di una politica di offerta più mirata. I nuovi prodotti di credito sono prevalentemente orientati verso target quali operai, impiegati, famiglie (tav.4.15 vedi allegato 3).



Le denominazioni attribuite tendono ad evidenziare in numerosi casi la facilità e la velocità di accesso al finanziamento nonché l'idea di fiducia attribuita ai progetti che il cliente vuole realizzare con il credito.

### **C) Sistemi di incasso e pagamento e operazioni su sportelli automatici**

Tale categoria registra il maggior numero di segnalazioni, con il 33% del totale di nuovi prodotti.

I prodotti che prevedono l'uso di una *carta di plastica* sono 176 e rappresentano l'89% del totale delle segnalazioni della categoria. Analizzando le diverse funzioni attivabili con la carta, che per ogni prodotto possono essere anche anche più di una, emerge che la funzionalità più spesso indicata (tav.4.16 vedi allegato 3) è quella relativa al *pagamento differito*, intesa come funzione tipica ma non esclusiva delle carte di credito.

Prevedono tale funzionalità sia le carte di credito dei classici circuiti nazionali ed internazionali (carte T&E e carte bancarie), che rappresentano il 73% delle carte con tale funzionalità, sia le carte di credito telefoniche (11%) e i prodotti Viacard (16%). La seconda funzionalità in ordine di numerosità di segnalazioni è quella dell'EFT-POS, seguita dalle operazioni su ATM e dal *Cash advance*.

Rispetto all'89/90, la percentuale relativa al pagamento differito è notevolmente aumentata (dal 59% al 79%) mentre quella relativa alle carte che permettono l'accesso agli ATM è diminuita dal 47% al 38%. Ciò potrebbe dipendere dal fatto che quest'ultima funzionalità ha raggiunto una certa maturità, per cui le segnalazioni di nuove offerte sono in numero decrescente. L'analisi delle note descrittive delle *altre funzionalità attivabili* (circa il 16% delle carte di plastica riportano questa indicazione) fa emergere che in alcuni casi si tratta di *operazioni effettuabili sull'estero*, come per esempio il prelievo di contanti su ATM estero, la carta per garanzia Traveller cheques e assegni Eurocheque. In altri casi le "altre funzionalità"

sono collegate alle *carte per il pagamento di pedaggi, che*, oltre all'acquisto di carburanti, permettono anche il pagamento degli acquisti effettuati sulla rete distributiva autostradale. Altre volte, invece, le funzionalità attivabili sono più strettamente legate all'*area delle informazioni e comunicazioni*: vengono citate la possibilità di ottenere le informazioni sugli archivi INPS, la visualizzazione di messaggi relativi ai prodotti e servizi della banca, informazioni listino UIC, assegni non pervenuti per il pagamento, informazioni sul dossier titoli, la comunicazione alla banca di variazioni anagrafiche e di messaggi vari.

Per quanto riguarda l'interconnessione tra le diverse funzionalità, si può osservare che le carte che permettono il pagamento differito consentono nel 40% circa dei casi anche l'accesso ad operazioni su ATM e il pagamento tramite POS. Dal momento che nell'89/90 tale percentuale si aggirava intorno al 30%, l'offerta di supporti che possano fungere al contempo da carta di debito e di credito risulta quindi aumentata. Per ciò che concerne il dettaglio delle operazioni effettuabili su ATM, dalla tav.4.17 (vedi allegato 3) emerge che prevale la funzionalità di prelievamento contanti, seguita dalle altre due operazioni di base, ovvero la richiesta del saldo e dell'estratto conto. Le rimanenti operazioni (richiesta assegni, pagamento utenze, bonifici e versamenti) sono previste solo per una esigua percentuale.

Le *altre operazioni effettuabili su ATM* riguardano principalmente la possibilità di avere informazioni sul deposito titoli e sulla situazione del mutuo, la richiesta di informazioni generali sui prodotti e servizi della banca, il prelievamento di banconote estere dai dispensatori abilitati, la prenotazione di assegni circolari e di valuta estera, le informazioni riguardanti le condizioni applicate e la fornitura di prospetti di simulazione circa eventuali prodotti posseduti e non dal portatore della carta.

I nuovi prodotti che *non prevedono l'utilizzo di una carta di plastica* sono stati segnalati in numero di 20, con una netta prevalenza della tipologia di pagamenti preautorizzati rispetto ai servizi di accredito e di incasso di stipendi/pensioni.

## **D) Altri prodotti e servizi**

Nella categoria in esame è confluito il 12% del totale dei nuovi prodotti: questa categoria è rimasta quindi sostanzialmente stabile rispetto all'89/90.

Considerando le diverse tipologie comprese in questa categoria, si nota la predominanza di *prodotti assicurativi* che, nel loro insieme (vita, infortuni e malattia, danni, responsabilità civile), rappresentano il 51% del totale degli *altri prodotti e servizi* (tav.4.18 vedi allegato 3).

Nella tipologia "*altro*" sono incluse, oltre alla prenotazione e vendita di prodotti discografici e numismatici, anche iniziative quali la possibilità di immatricolazione all'università presso le filiali della banca, il pagamento del trasporto scolastico, l'acquisto di diamanti, alcune consulenze specifiche non finanziarie, anche via filo, servizi di consulenza e assistenza sanitaria 24 ore su 24 e prenotazione di consulti medici.

## **E) Pacchetti**

L'incidenza di tale categoria sul totale nel 90/91 è analoga a quella registrata nell'89/90 (17%).

Circa la metà delle banche che hanno offerto almeno un nuovo prodotto hanno anche realizzato uno o più pacchetti. Sembra pertanto manifestarsi una tendenza abbastanza diffusa alla ideazione di sistemi di prodotto in grado di soddisfare un insieme di bisogni del cliente.

L'80% dei pacchetti è rivolto ad almeno un target e, dato ancora più significativo, *il 50% circa risulta essere rivolto ad un unico e ben preciso target*, a dimostrazione del fatto che, sebbene i criteri di segmentazione siano ancora per lo più tradizionali e basati su macro aggregazioni socio-demografiche e professionali, si sta facendo strada la tendenza a focalizzare l'attenzione su uno solo di tali insiemi di clientela.

Più di 1/4 dei pacchetti prevede in totale più di 10 componenti incluse automaticamente o su richiesta del cliente, mentre il 20% circa ha 5 o più componenti incluse automaticamente (tav.4.19 vedi allegato 3).

Come si può rilevare dalla tav.4.20 (vedi allegato 3), *il numero medio di componenti* (comprendendo sia quelle incluse obbligatoriamente che su richiesta) è di 6,9, sostanzialmente simile a quello relativo all'89/90 (6,6). Considerando unicamente le componenti comprese automaticamente il numero medio scende a poco meno di 3. L'offerta di componenti dei pacchetti a condizioni economiche più favorevoli di quanto non accada per il prodotto venduto singolarmente è assai frequente. In particolare ciò si verifica per il 70% circa delle componenti di investimento e di credito e per il 30% circa delle componenti di incasso e pagamento. Un discorso a parte meritano gli "altri prodotti e servizi", sui quali molto spesso si gioca *l'originalità dei pacchetti*. nel 50% dei casi tali componenti vengono offerte nel pacchetto a condizioni più favorevoli.

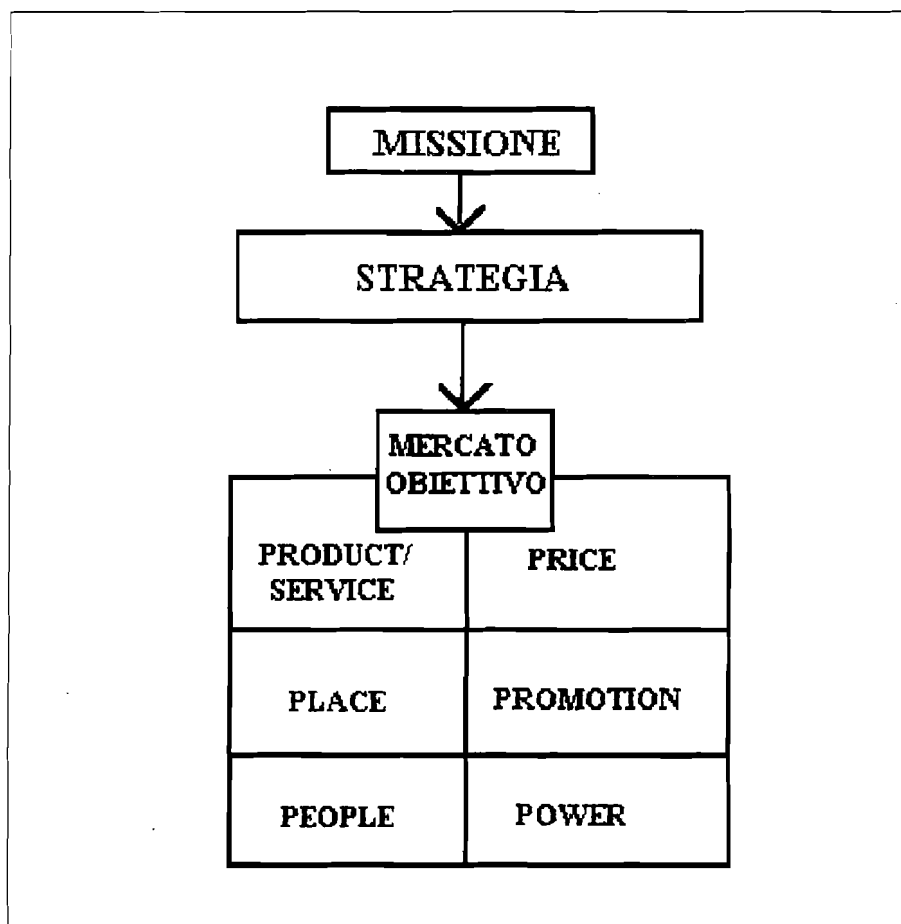
Le denominazioni attribuite ai pacchetti evidenziano che, sebbene esiste una certa percentuale di casi in cui sono semplicemente richiamate le forme tecniche che costituiscono il pacchetto (denominazioni poco coinvolgenti, scarsamente comunicative e persuasive), in altri casi esse risultano più coerenti con la tendenza alla *targettizzazione* ed alla configurazione di prodotto-sistema per un'area di bisogni. Infatti, oltre a pacchetti la cui denominazione richiama più o meno direttamente il target di riferimento (donne, giovani, professionisti ecc.) sono presenti altri casi in cui si richiama al concetto di dinamicità, al bisogno di sicurezza/serenità, di prestigio e di alleanza della banca nella realizzazione dei progetti del singolo cliente.

I target che risultano più frequentemente destinatari di appositi pacchetti sono: anziani/pensionati, imprenditori/dirigenti/liberi professionisti, giovani/studenti e la famiglia.

### 4.3. Il marketing mix

#### Premessa

Alle quattro variabili classiche del marketing mix (product, price, place, promotion) nel caso delle imprese bancarie se ne aggiungono altre due: "people" and "power" (vedi tav.4.21).



Tav 4.21: Il marketing mix

Infatti, la caratteristica del ciclo di produzione bancaria comporta una partecipazione attiva dell'utente del servizio ma soprattutto un'interrelazione con la risorsa dell'impresa-banca con la quale entra in contatto. Da ciò deriva l'inserimento della quinta variabile "people".

Inoltre, la struttura ultracinquantennale del nostro sistema bancario ha prodotta una polverizzazione dal lato dell'offerta condizionata da un esasperato localismo

geografico che, in sostanza, ha comportato una sorta di presegmentazione dei mercati di riferimento e dalla diversa natura giuridica dei soggetti in esso operanti, tanto da dover inserire nella composizione del mix anche un'altra variabile: il *potere* (power) che in alcuni segmenti di mercato è concentrato in aziende a forte caratterizzazione locale.

#### **4.3.1 Il prodotto (product)**

Come già accennato in precedenza (par.1.4), il mercato bancario è stato fino a qualche tempo fa caratterizzato da una sorta di identificazione del prodotto-servizio con l'azienda erogatrice dello stesso che ha determinato un totale disinteresse da parte della banca per l'analisi dei reali fabbisogni della clientela in funzione del prodotto-servizio. Da un simile atteggiamento è derivato l'approccio del *marketing indifferenziato* in cui l'offerta dei servizi è rivolta al mercato nella sua globalità.

In effetti, una offerta indiscriminata di servizi non consente una esatta conoscenza del mercato, ed innesca, nel contempo, un processo di segmentazione indotta dal lato della domanda, lasciando alla libera iniziativa del cliente la scelta del prodotto atto ad incidere sulla relazione *problem-solution*.

Tale modo di operare, inoltre, esporrebbe l'azienda ad un ampliamento delle aree di perdita e ad una non corretta definizione del rapporto costi/benefici per prodotto, così da rendere inutilizzabile la curva del ciclo di vita del singolo servizio ed effettuare "scremature" successive dei prodotti obsoleti.

La realtà ci mostra, comunque, come una offerta razionale, in termini di efficacia ed efficienza, venga ormai strutturata non in termini di singolo servizio ma di "packaging services", cioè di un insieme di servizi-prodotti di base correlati in modo sistematico. E' chiaro che la predisposizione di un "package" viene effettuata solo in conseguenza di una attenta analisi di mercato e, soprattutto, sulla base di una standardizzazione che consenta di compenetrare le soluzioni dei bisogni della clientela e l'economicità dell'impresa-banca.

La difficoltà di applicare la filosofia di mercato all'impresa-banca scaturisce, altresì, da una non facile identificazione al livello teorico dell'output del ciclo di produzione bancaria e comunque da una ridotta caratterizzazione dello stesso. Tale fenomeno ha indubbiamente concorso, e sotto certi aspetti tuttora concorre, a limitare la visione strategica dell'attività creditizia rivolta al mercato. In effetti, al di là degli aspetti peculiari propri di alcuni operatori, sino a pochi anni fa il settore bancario poteva essere caratterizzato da una fase di maturità se non addirittura di declino di una serie di prodotti bancari.

La scarsa propensione dei prodotti bancari all'innovazione ha costituito una delle cause del proliferare degli operatori e prodotti esterni al sistema, creando, nel contempo, un appiattimento delle capacità di reazione del mondo bancario tradizionalmente ancorato ai propri privilegi.

Così l'atteggiamento innanzi descritto, unito alla carenza di differenziazione, fa sì che la linea di demarcazione tra prodotto nuovo e vecchio sia andata sfumando e, comunque, spesso il prodotto nuovo altro non è che un "restyling" di quello classico, più che un prodotto effettivamente innovativo.

Peraltro, un prodotto innovativo produce un effetto di trascinamento sull'output complessivo della produzione bancaria, ancorché abbia anche un effetto di spiazzamento nei confronti di un prodotto o di una gamma di prodotti che il mercato considera vecchi.

La sostanziale identità di prodotto e di processo induce l'attivazione di un comportamento imitativo che vanifica lo sforzo innovativo. In tal modo questa componente del mix trova dei limiti di utilizzo strategico che la possono rendere marginale. Inoltre, un prodotto altamente innovativo dovrebbe sopportare un impegno finanziario non indifferente in termini di ricerche, pubblicità e mezzi di comunicazione, tale, comunque, da comportare una attenta valutazione del ROI, che sarà inversamente proporzionale al tempo necessario al mercato per accettare e "copiare" quel prodotto.

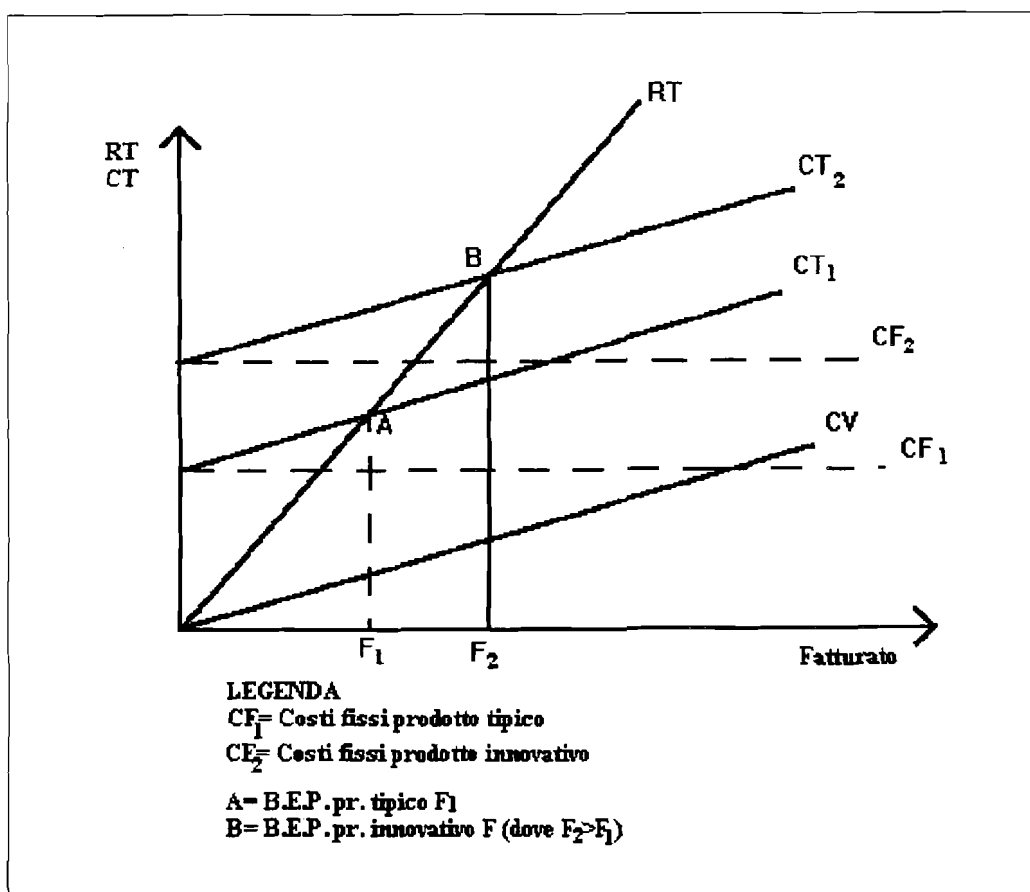
Ne deriverà certamente un appesantimento dei costi complessivi della produzione che concorreranno a deprimere il risultato operativo. Il sostenimento di tali costi appesantirà naturalmente la struttura aziendale imprimendo al ROI globale un rallentamento dovuto alla bassa velocità di rigiri del capitale che gli investimenti richiesti dal nuovo prodotto hanno generato.

La redditività del singolo prodotto, invece, seguirà il normale andamento ciclico che segna ogni nuovo prodotto nella sua fase di introduzione sul mercato. L'ampiezza dell'area delle perdite dipenderà sostanzialmente da due fattori:

- l'ammontare dei costi fissi di prodotto;
- l'efficacia dell'analisi delle variabili strategiche di mercato.

A parità di costi variabili, infatti, il raggiungimento del B.E.P. è direttamente proporzionale al volume dei costi fissi; nello stesso tempo però il pay-back-period di questi ultimi può essere contenuto attraverso accurate analisi di marketing che, vagliando preventivamente l'efficacia del prodotto e la potenzialità di domanda del mercato, consentono di gestire l'innovazione con dinamismo e , soprattutto, con flessibilità (tav.4.22).





Tav.4.22: Il break-even point

### 4.3.2 Il prezzo (price)

La legge n.154/92 contenente norme per la trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari (vedi par.2.3) ha conferito maggiore importanza alla strategia di prezzo; infatti, *con la sua approvazione, il cliente viene messo al corrente del costo del prodotto/servizio praticato da "quella" banca ed è così in grado di effettuare confronti con la concorrenza ed optare, qualora la sua scelta si basi solo sul prezzo, per un'azienda di credito, piuttosto che un'altra.*

L'osservanza della normativa in materia di trasparenza ha provocato, indubbiamente, un' espansione dei costi legata ad una pluralità di fattori quali:

- l'imposizione di norme più restrittive per quanto riguarda i giorni valuta,
- l'esigenza di modificare la modulistica contrattuale,

- l'obbligo di comunicare per iscritto al cliente le variazioni in senso sfavorevole delle condizioni praticate o di pubblicare avvisi sulla Gazzetta Ufficiale, qualora le modifiche siano generalizzate,
- la possibilità offerta alla clientela di richiedere estratti-conto con frequenza più ravvicinata nel tempo,
- l'obbligo di pubblicizzare non solo le condizioni per i servizi offerti direttamente dall'istituto, ma anche per i prodotti commercializzati per conto di altri intermediari che rientrano nell'ambito di applicazione della legge.

Di contro, ricercando gli effetti positivi del provvedimento, si può affermare che esso consente di rafforzare la fiducia della clientela riequilibrando il rapporto contrattuale tra banca e cliente. Peraltro è evidente che l'obbligo di fornire informazioni dettagliate sui singoli prodotti e servizi, sebbene determini un aggravio dei costi amministrativi, assume una precisa funzione di marketing, dal momento che favorisce una migliore e più approfondita conoscenza da parte della clientela delle opportunità offerte dai singoli enti creditizi, conoscenza che in passato veniva spesso falsata dall'adozione di politiche di informazione aventi gradi di "trasparenza" assai differenziati.

Inoltre, lo sviluppo della concorrenza connesso alla maggiore trasparenza potrebbe favorire un processo di *redistribuzione delle quote di mercato, dal quale dovrebbero trarre vantaggio le aziende di credito che praticano le condizioni effettivamente migliori.*

Per effetto della concorrenza, si sta verificando una graduale tendenza verso *l'omogeneizzazione delle condizioni* praticate alla clientela **trasferendo così la competizione dal terreno dei prezzi a quello della qualità.**

Va comunque tenuto presente la circostanza che il prezzo di un prodotto/servizio rappresenta un paniere estremamente composito in cui, al limite, il costo finanziario del denaro può essere anche marginale. A titolo esemplificativo si pensi all'onerosità di un'apertura di credito in c/c che prevede:

- un tasso annuo con capitalizzazione trimestrale;

- una commissione trimestrale sul massimo scoperto;
- il pagamento di spese per ogni scrittura;
- il pagamento delle spese per l'estratto conto periodico e/o trimestrale;
- le spese per liquidazione interessi;
- il costo dell'assegno;
- la valuta sulle operazioni di versamento/prelievamento.

La tendenza alla omogeneizzazione delle condizioni praticate alla clientela si può rilevare dall'analisi della tav.4.23 che riporta dati sulle condizioni praticate da alcune delle maggiori banche italiane (fonte: la Repubblica 24 dicembre 1993).

Banche	BNL	Banca Pop.Milano	I.B.S.Paolo Torino	Banco di Napoli	Monte Paschi Siena
Prime/top rate/Max Scop.	9,75-17,5-0,5%	9,75-17,5-0,5%	9,75-17-0,5%	9,75-17,5-1%	9,75-17,5-1%
Conti correnti Tasso non inferiore a	2%	1,5%	1,5%	1,5%	1%
Spese singola scrittura	2.300	2.200	2.200	2000	2.100
Spese invio estratto conto	2.300				
Valuta versamento assegni F.P.	gg.7	gg.10	gg.6	gg.9	gg.10
Utenze (pagate per cassa)	3.500	5.000	5.000	3.500	4.000
Bancomat stesso/altro Ist.	0/3.000	0(500fest)/3000	0/3.000	0/3.000	0/3.000

<b>Libretti di risparmio</b> Tasso non inferiore a:	<b>2%</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,75%</b>	<b>1%</b>
<b>Certificati di deposito</b> Tasso per mesi	<b>4=7,5%</b>	<b>3=7,5%</b>	<b>3=7,5%</b>	<b>3=7,5%</b>	<b>3=7,5%</b>
<b>Tasso per mesi</b>	<b>6=7,25%</b>	<b>6=7,375%</b>	<b>6=7%</b>	<b>6=7,75%</b>	<b>6=7%</b>
<b>Tasso per mesi</b>	<b>13=7,25%</b>	<b>12=7,25%</b>	<b>13=6,80%</b>	<b>12=7,5%</b>	<b>12=7%</b>
<b>Depositi titoli: BOT per semestre: altri T.</b>	<b>L.20.000</b> <b>L.40.000</b>	<b>20.000</b> <b>40.000</b>		<b>20.000</b> <b>40.000</b>	<b>20.000</b> <b>fisse</b> <b>40.000</b> <b>fisse</b>
<b>Commissioni BOT annuali</b>	<b>0,45%</b>	<b>0,45%</b>	<b>0,40%</b> <b>min.10000</b>	<b>0,45%</b>	<b>0,45% min</b> <b>10000</b>
<b>Commissioni BOT semestrali</b>	<b>0,35%</b>	<b>0,35%</b>	<b>0,35%</b> <b>min.10.000</b>	<b>0,35%</b>	<b>0,35%</b> <b>min.10000</b>
<b>Commissioni BOT trimestr.</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,20%</b> <b>min.10000</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,20%</b> <b>min.10000</b>
<b>Banche</b>	<b>Comit</b>	<b>Cariplo</b>	<b>Banca di Roma</b>	<b>Credito Romagnolo</b>	<b>Credito Italiano</b>
<b>Prime/top rate/Max Scpo.</b>	<b>9,75-17-0,75%</b>	<b>9,75-16,25-0,25%</b>	<b>9,75-18-0,75%</b>	<b>10-17,5-,25%</b>	<b>9,75-17,5-0,75%</b>
<b>Conti correnti</b> Tasso non inferiore a	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>1,5%</b>
<b>Spese singola scrittura</b>	<b>2.300</b>	<b>3.500 max</b>	<b>2.300</b>	<b>2.500</b>	<b>3.500</b>

<b>Spese invio estratto conto</b>			<b>10.000</b>	<b>3.000</b>	<b>3.500</b>
<b>Valuta versamento assegni F.P.</b>	<b>gg.7</b>	<b>gg.6</b>	<b>gg.8</b>	<b>gg.7</b>	<b>gg.5</b>
<b>Utenze (pagate per cassa)</b>	<b>3.500</b>	<b>3.500</b>	<b>5.000</b>	<b>3.000</b>	<b>4.000</b>
<b>Bancomat stesso/altro Ist.</b>	<b>0/3.000</b>	<b>0/2.700</b>	<b>0/3.000</b>	<b>0/3.000</b>	<b>0/3.000</b>
<b>Libretti di risparmio</b> <b>Tasso non inferiore a:</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>
<b>Certificati di deposito</b> <b>Tasso per mesi</b>	<b>3=7,5%</b>	<b>4=7,75%</b>	<b>4=7,5%</b>	<b>3=6,5%</b>	<b>4=7,5%</b>
<b>Tasso per mesi</b>	<b>6=7,5%</b>	<b>6=7,25%</b>	<b>6=7%</b>	<b>6=6,5%</b>	<b>6=7,5%</b>
<b>Tasso per mesi</b>	<b>13=7,25%</b>	<b>12=7%</b>	<b>12=7,25%</b>	<b>12=6,5%</b>	<b>13=7,5%</b>
<b>Depositi titoli: BOT per semestre: altri T.</b>	<b>L.20.000</b> <b>L.40.000</b>	<b>10.000 fino a 10 M.</b> <b>40.000 oltre 10 M.</b>	<b>20.000</b> <b>40.000</b>	<b>20.000</b> <b>minimo 40.000</b>	<b>20.000</b> <b>125.000</b>
<b>Commissioni BOT annuali</b>	<b>0,45%</b>	<b>0,45%</b>	<b>0,45</b>	<b>0,45%</b>	<b>0,45%</b>
<b>Commissioni BOT semestrali</b>	<b>0,35%</b>	<b>0,35%</b>	<b>0,35%</b>	<b>0,35%</b>	<b>0,35%</b>
<b>Commissioni BOT trimestr.</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,20%</b>

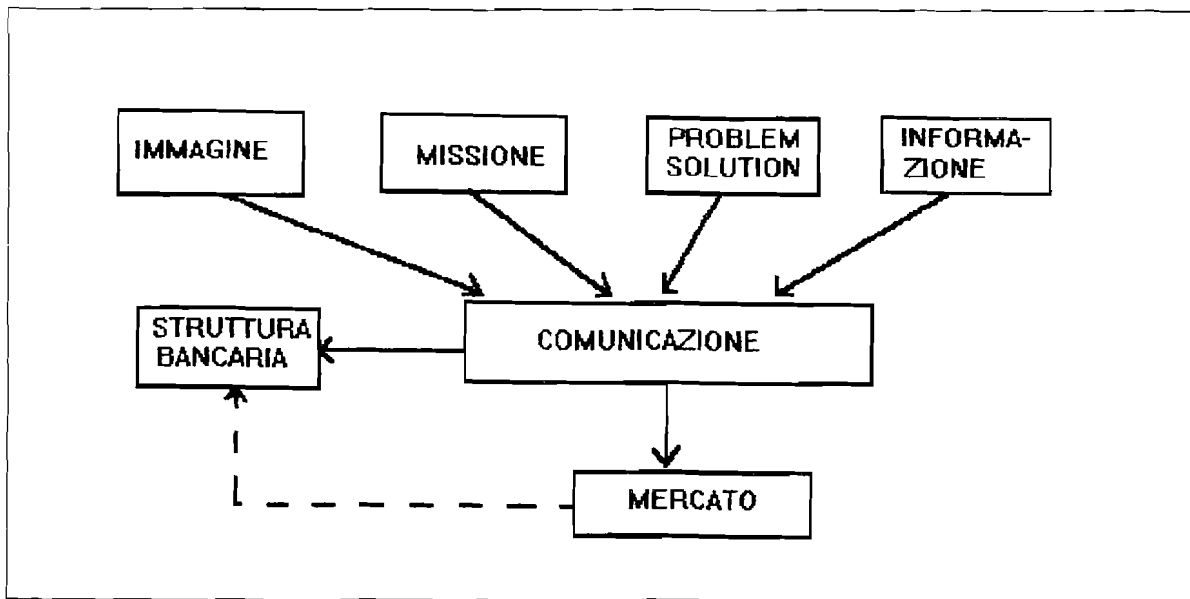
Tav.4.23: Prezzi di alcuni dei prodotti bancari offerti dalle maggiori banche italiane

Dalla circostanza che il prezzo di un prodotto/servizio rappresenta un paniere composito consegue che dal lato della domanda il costo è visto nella globalità del rapporto fiduciario e, pertanto, altrettanta attenzione a tale globalità dovrebbe essere data dal lato dell'offerta.

### **4.3.3 La promozione (promotion)**

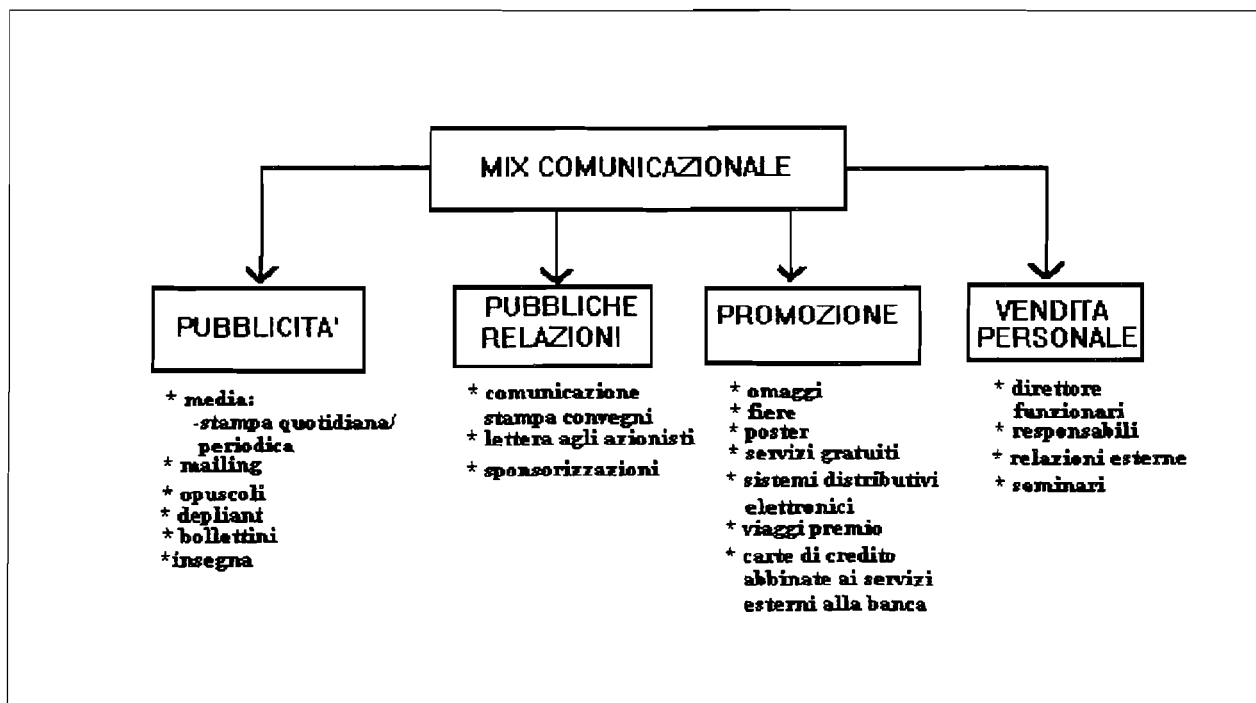
Con il termine "promotion" si intende qualsiasi azione posta in essere dal lato dell'offerta del prodotto-servizio, finalizzata a suscitare nella domanda una predisposizione diretta ad accettare i flussi informativi scaturenti dal processo di comunicazione e, soprattutto, ad accumulare nella mente della clientela dette informazioni in modo tale da poter effettuare un eventuale richiamo con poca difficoltà. In tale accezione il *processo di comunicazione* particolarmente nelle aziende di credito diviene lo strumento di cui l'attività di promotion si serve. Da un punto di vista più generale le stesse attività aziendali possono essere inquadrare come un'insieme di attività comunicazioni.

In tal senso la comunicazione diviene un mezzo per trasmettere, assieme ai messaggi commerciali, l'immagine aziendale ma, nel contempo, una finalità strategica. Pertanto, l'azienda bancaria dovrebbe poter gestire razionalmente i flussi di comunicazione in un sistema coordinato, cercando di ottimizzare in termini di efficacia ed efficienza l'intero processo.



Tav 4.24: La comunicazione

La rilevante crescita comunicazionale a cui si è assistito negli ultimi anni ed i conseguenti massicci investimenti in risorse finanziarie ed umane hanno posto in evidenza la necessità di ottimizzare il mix della strategia comunicazionale nelle sue principali componenti (tav.4.25).

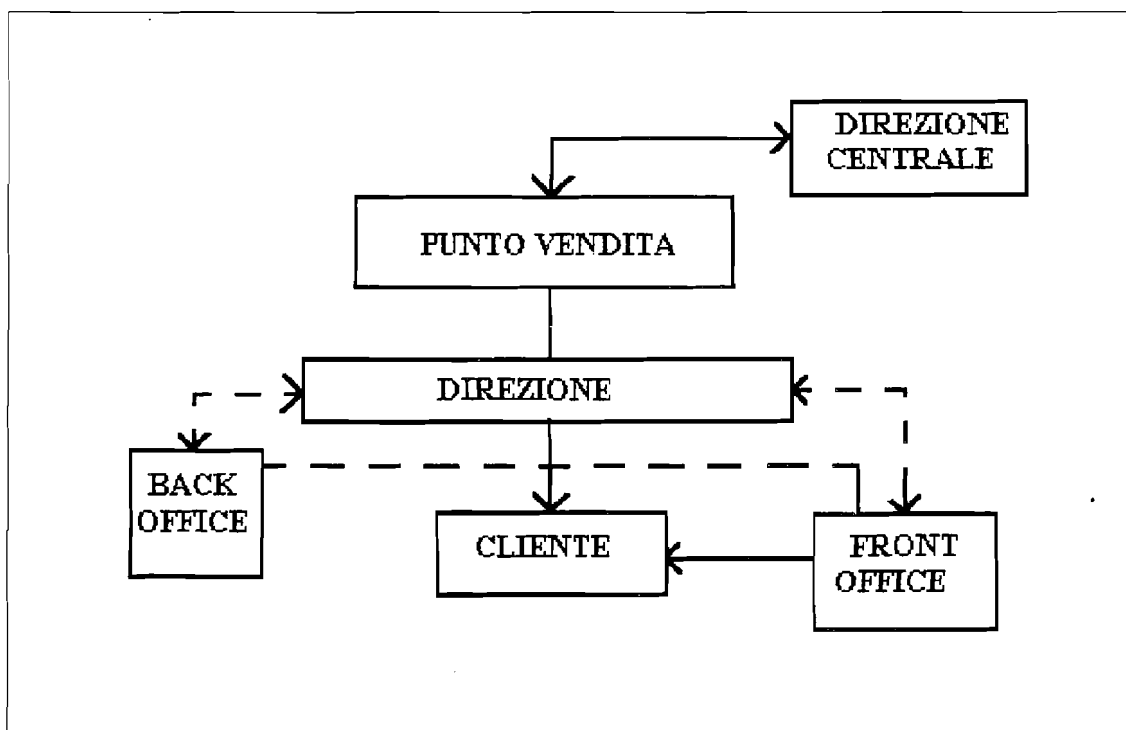


Tav.4.25: La strategia di comunicazione

Nel processo di comunicazione possono individuarsi, come sopra accennato, due fasi che concretizzano diverse modalità di attuazione della comunicazione:

- ❶ Il processo derivante dal contatto con il mercato che si articola nelle varie interrelazioni con il personale di tutti i livelli nell'ambito dell'operatività quotidiana. Tale processo rappresenta un elemento essenziale per la creazione del rapporto fiduciario con il cliente nonché uno strumento per l'attivazione di processi moltiplicativi di prodotti qualitativamente e quantitativamente differenziati, diretti al soddisfacimento dei fabbisogni della clientela (vedi tav.4.26).





Tav.4.26: Le interrelazioni della comunicazione nella struttura

- ② Il processo esterno all'azienda nell'attività di pubblicità, promozione delle vendite e pubbliche relazioni. Tali attività sono dirette a sostenere il processo produttivo bancario, stimolando nel mercato di riferimento la domanda e, nel contempo, affermando la sua immagine per mantenere e rafforzare il rapporto fiduciario con il cliente.

Le aziende bancarie, e in generale le imprese di servizi dai forti connotati istituzionali, hanno per lunghissimo tempo concentrato i loro sforzi comunicativi sull'immagine e sulla pubblicità istituzionale, che non si occupa di un prodotto specifico ma dell'impresa nel suo complesso. Soltanto da pochi anni, la strategia di tali imprese è stata parzialmente corretta: oggi buona parte degli investimenti pubblicitari è dedicata alla pubblicità di prodotto, così come avviene per le imprese operanti in altri settori. Si fanno conoscere i prodotti/servizi di una banca allo stesso modo con cui un'azienda alimentare fa conoscere i suoi prodotti, talvolta perfino con lo stesso stile.

L'utilità e il valore innovativo di tale diversa impostazione è un dato ormai acquisito e irreversibile: segna un processo di evoluzione a favore di una maggiore vicinanza ai bisogni degli utenti, esigenza che era particolarmente avvertita in Italia. Anche perché l'altro tipo di comunicazione, segnata ad esclusive finalità istituzionali, aveva ed ha tuttora un carattere reattivo e difensivo, di risposta rassicurante a timori diffusi. Tuttavia, una maggiore attenzione al prodotto non implica che le imprese di servizi non debbano più curarsi della loro immagine o che non debbano comunicare in un modo proattivo, cioè capace di prevenire le domande e di generare consenso.

Si può pertanto dire che la comunicazione di una banca dovrà essere in grado di superare la rigida distinzione tra pubblicità di prodotto e pubblicità istituzionale, perché, se quest'ultima è apparsa forse fino ad oggi troppo vuota, la prima rischia a lungo andare di diventare cieca e di non riuscire a sostenere quella precisa identità aziendale di cui ogni impresa ed in particolare una banca, avrà sempre più bisogno. Occorrerà quindi un approccio globale che riesca a coniugare i vantaggi della comunicazione istituzionale con quelli della pubblicità di prodotto.

Per quanto riguarda gli aspetti quantitativi degli investimenti pubblicitari nel sistema bancario ed il loro trend, si può rilevare che le banche italiane non investono abbastanza in comunicazione. Infatti nel 1991 le banche italiane hanno speso in pubblicità solo 82 miliardi. Troppo poco rispetto alle loro rivali americane che hanno investito 552 miliardi, tedesche (419 miliardi), francesi (234 miliardi) e spagnole (155 miliardi). Se si confrontano poi gli investimenti di settore con il totale degli investimenti pubblicitari, il dato è ancora più illuminante. In Italia, a fronte di un mercato pubblicitario che è il maggiore di quelli europei (ad eccezione forse della Gran Bretagna) il comparto bancario rappresenta solo lo 0,5% del totale, mentre è l'1,2% in USA, tra il 2% e il 3% in Francia e Spagna, addirittura sopra il 3% in Germania (Vedi tav.4.27).

Paese	Invest.pubblicit.	Invest.pubblicit.	% Banche/Globali
	Banche	Globali	
Stati Uniti	552	47.653	1,2
Germania	420	12.865	3,3
Francia	234	12.796	1,8
Gran Bretagna	163	Nd	Nd
Spagna	155	6.183	2,5
Italia	82	17.116	0,5

Tav.4.27: Quanto pesa la pubblicità

Nel 1991, l'Italia ha conosciuto l'incremento maggiore ma, oltre al fatto che esso sembra soprattutto dipendere dall'azione di pochi importanti istituti (vedi tav.4.28), le grandi banche straniere continuano a destinare molti più investimenti in comunicazione rispetto ai principali investitori italiani.

Banca	Investimenti	%	Investimenti	Incremento
	1991		1990	91/90
<b>Totale</b>	81,6	100	60	36,6%
<b>Monte dei Paschi</b>	12,8	15,7	0,9	1.322%
<b>Bnl</b>	12,5	15,3	1,3	861%
<b>Commerciale It.</b>	11,2	13,7	Nd	Nd
<b>Banca Toscana</b>	7,7	9,4	1,7	347%
<b>B.Ambroveneto</b>	3,6	4,4	7,4	-51%

Tav.4.28: Chi ha investito di più

Tutto ciò si traduce in una sostanziale standardizzazione dell'immagine delle banche che solleva una certa ostilità del pubblico nei confronti del mondo bancario.

La variabile promotion in una banca marketing oriented assume un aspetto strategico di non semplice gestione. Infatti, i prodotti bancari non possono essere gestiti promozionalmente in modo globale:

- per i prodotti/servizi di tipo non complesso (*c.d. elementari*) può trovare felice applicazione, riguardo alla promozione e alla vendita, il **direct marketing**
- per i prodotti che presentano un più elevato grado di complessità, il direct marketing può risultare utile, invece, come *marketing di supporto* ad altre azioni e per formare *consapevolezza* nel potenziale cliente tramite un'informazione diretta, o dando la possibilità di richiedere informazioni, almeno di prima approssimazione. In un momento successivo, sembra comunque indispensabile, per questa seconda tipologia di servizi, l'intervento costante e specializzato del personale bancario per curare la vendita direttamente, mediante un'approfondita attività di consulenza.

Il **D.M.** (direct marketing) può essere definito come un processo strategico volto alla clientelizzazione del mercato (o segmento) mediante la creazione di un rapporto personalizzato, fidelizzante e soprattutto biunivoco con il consumatore. A tal fine il **D.M.** si avvale di strumenti interattivi in grado di rivolgersi ad un pubblico individuato mediante la gestione di un *data base specifico* e di spingerlo ad un'azione che generi risposte misurabili. Vengono pertanto a delinearsi i tre elementi caratterizzanti il **D.M.**:

- ◆ l'interattività del canale di comunicazione
- ◆ la misurabilità dei risultati
- ◆ la personalizzazione del rapporto con il consumatore.

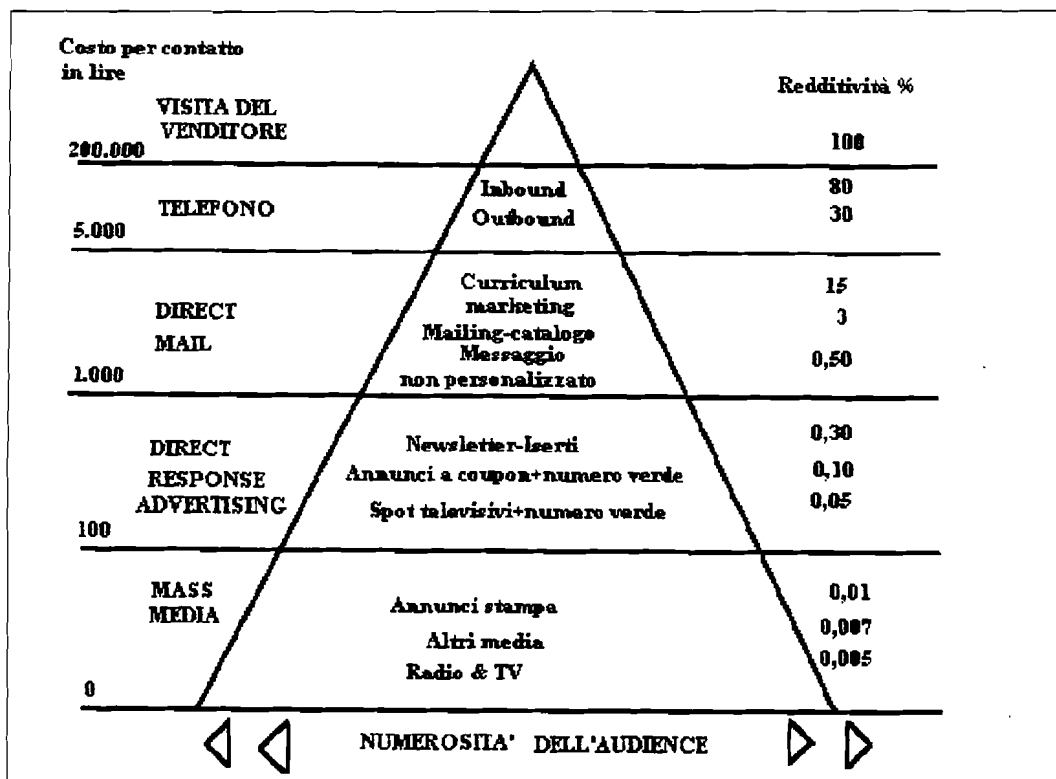
Le fasi proprie del processo di **D.M.** sono essenzialmente tre (vedi tav.4.29):

- la fase strategica, che individua gli obiettivi da perseguire
- la fase tattica, che fa riferimento all'articolazione della comunicazione
- la fase operativa, che riguarda la realizzazione di quanto definito.

<b>STRATEGICO</b>	Definizione degli obiettivi in termini di relazione stabile, diretta ed interattiva
<b>TATTICO</b>	Definizione della comunicazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>● a target specifici</li> <li>● con richiesta di risposta</li> <li>● <u>su mezzi specifici</u></li> </ul>
<b>OPERATIVO</b>	Attuazione e analisi delle risposte

Tav.4.29: Processo del Direct marketing

Soffermandosi sulle decisioni relative ai mezzi utilizzati per la comunicazione, è molto utile fare riferimento ad una schematizzazione elaborata a cura della Wunderman Tender, la quale mette in relazione ciascun mezzo, oltre che con la numerosità della audience, anche con il costo per contatto ed il livello di redditività prevista (vedi tav.4.30).



Tav.4.30: Strumenti del Direct marketing

Essa evidenzia come, nel passaggio dagli strumenti di comunicazione di massa alla visita personale, il costo per singolo contatto aumenti e contemporaneamente si accresca con rapidità la "redemption" ottenibile.

Di conseguenza, *la funzionalità del mezzo sarà strettamente dipendente dall'obiettivo prescelto*. Infatti, se ad esempio il target da colpire è composto da un numero esiguo di unità, nonostante la maggiore onerosità dell'incontro personale, questo sarà senza dubbio il più idoneo (generando un forte risparmio di risorse) rispetto all'ipotetico ricorso ad un periodico specializzato. Quest'ultimo farà registrare senza dubbio un costo per contatto di gran lunga inferiore consentendo il raggiungimento di una audience più vasta, ma richiederà anzitutto un costo complessivo più elevato ed in secondo luogo non offrirà alcuna garanzia circa l'effettiva comunicazione con il target (cosa che invece è assicurata da una visita personale).

Le forme di comunicazione citate nello schema sono a tutt'oggi le più frequentemente coinvolte nelle strategie di D.M.: si registra tuttavia *un forte fermento nel settore, il quale porterà progressivamente non solo alla nascita di nuovi strumenti, ma anche allo studio di impieghi diversificati che coinvolgono i mezzi di comunicazione classici*. Tale fenomeno si è già verificato, in seguito al forte sviluppo della comunicazione diretta, per alcuni strumenti tipicamente chiamati in causa dalla pubblicità tradizionale i quali ormai da tempo affiancano e si integrano con grande efficacia ai mezzi caratteristici del D.M. (mailing, coupon, telefono e cataloghi). Il riferimento specifico è alla stampa periodica e quotidiana, alle affissioni, al cinema ed alla televisione (per un'illustrazione dei singoli strumenti di D.M. si veda l'allegato 4).

Il D.M. applicato alla gestione bancaria presenta enormi potenzialità e taluni limiti.

Il vantaggio primario che risulta connesso alle strategie del D.M. attiene alla possibilità di stabilire un contatto diretto, di tipo interattivo con il mercato, cui si correlano i benefici derivanti dalle caratteristiche di concentrazione e di personalizzazione del messaggio attivato.

E' palese, infatti, come il D.M. consenta di indirizzare (concentrare) la comunicazione verso i più probabili utenti (grazie ad una segmentazione accurata del mercato

interessato), ed inoltre di personalizzare la stessa in funzione delle aspettative del singolo cliente.

Tale particolarità, oltre a permettere il conseguimento di economie di costo anche notevoli relativamente all'attività di promozione, offre pure l'opportunità di ottenere la misurazione degli effetti di ritorno relativi alla medesima.

Grazie all'utilizzo delle diverse tecniche di marketing diretto si possono infatti condurre *test* sulle campagne pubblicitarie, per esempio effettuando inoltri postali in via esplorativa, oppure diversificando gli annunci.

La caratteristica di "misurabilità" dei risultati porta, come logica conseguenza, la flessibilità delle diverse politiche di marketing diretto, nonché delle diverse strategie di mercato.

Nell'esprimere un giudizio di convenienza sul D.M. non bisogna trascurare, inoltre, la caratteristica dell'immediatezza che contraddistingue questo tipo di comunicazione.

La pubblicità convenzionale è volta essenzialmente ad instaurare la consapevolezza del prodotto ed a favorire un atteggiamento positivo (far nascere il desiderio), che può essere vanificato nella fase di distribuzione. Nel caso specifico della banca l'affollamento allo sportello, un impiegato troppo sbrigativo o scarsamente informato (e formato) potrebbero scoraggiare il cliente. I messaggi del *Direct Marketing*, al contrario, qualunque sia il mezzo utilizzato, sono volti a sollecitare un comportamento immediato, sia questo di acquisto od anche semplicemente di richiesta di un ulteriore contatto, telefonico o personale. In tal modo è possibile superare l'inerzia del consumatore. Con il D.M. viene azzerato infatti il costo rappresentato dalla perdita di tempo per recarsi allo sportello per chiedere informazioni o per acquistare un determinato servizio.

Riguardo a quest'ultimo aspetto è evidente come il D.M. assuma particolare rilevanza nell'attuale fase di riorganizzazione strutturale ed operativa della rete di vendita delle aziende bancarie, laddove accanto allo sportello tradizionale vengono attivati canali alternativi di distribuzione.

In effetti, il D.M. rappresenta un fattore di innovazione e di differenziazione della rete distributiva in quanto gli strumenti operativi a questo riferibili possono considerarsi veri canali distributivi dei servizi bancari. Ciò sarà ancora più evidente quando, con l'evoluzione delle tecnologie informatiche, nonché della cultura economica del pubblico, il D.M. potrà avvalersi con maggiore frequenza delle procedure della *remote banking*, fino a confondersi con questa.

In tal senso è possibile giungere alla riorganizzazione del punto di vendita tradizionale (sportello) demandando ad altri canali tutta una serie di attività di informazione promozionale, di prima consulenza, nonché di vendita di prodotti semplici (che presentano complessità limitate).

Da rilevare, infine, che con il *Direct Marketing* la banca può riuscire a svolgere anche un'efficace azione di *cross-selling*. Infatti, una volta in possesso di determinate liste di clienti soddisfatti del rapporto con l'azienda, quest'ultima, dopo un'accurata segmentazione secondo i parametri ritenuti via via più convenienti, è in grado di proporre e quindi di vendere agli stessi nominativi servizi complementari, alternativi o semplicemente distribuiti mediante il canale bancario. Certamente risulta più facile sviluppare un legame già esistente, anziché riuscire a crearne uno nuovo.

*Non si può trascurare, tuttavia, che un ricorso troppo massiccio all'uso delle tecniche di D.M. può avere come conseguenza una ulteriore perdita di contatto personale con il cliente, qualora questi venga contattato secondo le modalità del D.M. anche quando avrebbe preferito un colloquio personale con un impiegato della banca. Si rende necessaria, pertanto, una idonea programmazione della comunicazione di D.M. che deve essere riservata a quei contatti che non potrebbero essere attuati altrimenti, senza sacrificare, peraltro il rapporto personale banca-cliente ogniqualvolta questo si renda necessario o sia richiesto dal cliente stesso.*



#### 4.3.4 Il sistema distributivo (place)

Nell'ambito di una strategia di retail banking il sistema distributivo rappresenta, tra gli elementi del *marketing mix*, la leva di differenziazione critica.

La difficile differenziabilità e la facile imitabilità dei prodotti/servizi finanziari rende, come già sopra rilevato, estremamente complesso acquisire e conservare uno stabile vantaggio competitivo utilizzando la *leva del prodotto*; infatti, quando le innovazioni di prodotto/servizio non si siano rivelate del tutto marginali ed impercettibili sono state oggetto di rapida imitazione.

Per quanto attiene alla *leva del prezzo*, occorre in primo luogo puntualizzare che, a rigor di logica, la sua rilevanza emerge solo a parità di prodotto oppure quando il divario tra il costo di due prodotti sia sproporzionato rispetto al differenziale di qualità. Nel caso delle banche, la già citata indifferenziabilità dei prodotti/servizi dovrebbe portare in primo piano il profilo del prezzo. Nel mercato *retail* tuttavia ciò non avviene (o per meglio dire non avverrebbe se le banche non avessero abituato la domanda a considerare il prezzo come l'unico elemento di confronto) in ragione della scarsa rilevanza e della virtuale impercettibilità per il singolo di differenziali di condizioni che spesso si misurano nell'ordine della frazione di punto percentuale e che quantificate valgono, sul piano annuale, poche migliaia di lire (vedi tav.4.23). La non significatività del prezzo come elemento di scelta deve naturalmente intendersi non in termini assoluti ma in riferimento alla maggiore sensibilità dell'utenza alla diversa qualità del prodotto/servizio ricevuto.

Per quanto attiene alla è noto come essa serva da strumento di rinforzo della politica di differenziazione attuata dalla banca ma non possa reggerla individualmente. Gli strumenti di comunicazione con il mercato o supportano una strategia definita ed esistente o rischiano di produrre effetti evanescenti e a limite anche contrari a quelli desiderati. A tal proposito si noti come spesso i messaggi pubblicitari delle banche siano uniformemente tesi a sottolineare una non dimostrabile e non percepibile differenza rispetto ai concorrenti.

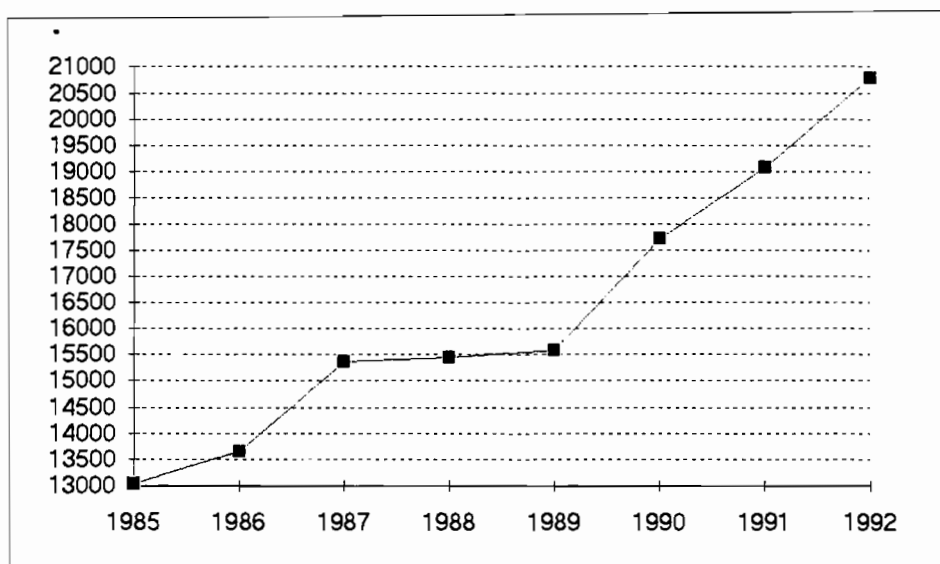
Concludendo, le differenze più significative tra una banca e l'altra che sono percepite dalla clientela sono riferibili prevalentemente a come e dove il servizio viene venduto e a come e dove viene erogato. Ciò equivale a dire che **le possibilità di attuare una strategia di differenziazione passano prevalentemente attraverso l'adozione di un sistema di distribuzione più coerente con l'esigenze della clientela obiettivo.**

La nuova politica della Banca d'Italia che ha dato corso alla *liberalizzazione degli sportelli bancari* prima assoggettati a complesse procedure (piano sportelli) che limitavano la strategia distributiva della singola azienda, in omaggio all'esaltazione dei principi di gestione accentrata e di sorveglianza del sistema, *ha consentito all'azienda di credito di gestire in via sostanzialmente autonoma tale variabile.*

In quest'ottica di riconoscimento della rete operativa come elemento determinante nella predisposizione di un piano strategico si è mossa la Banca d'Italia che ha posto in essere un sistema autorizzativo sganciato quanto più possibile da considerazioni soggettive e basato, invece, sulla presenza nella singola banca di parametri predeterminati quali una "idonea struttura tecnica ed organizzativa", una "adeguata situazione patrimoniale reddituale ad un ordinato evolversi dell'organizzazione territoriale", per autorizzare, con il principio del silenzio-assenso l'apertura di nuovi punti vendita. In tal modo si viene a legare l'espansione territoriale dell'impresa bancaria all'economicità ed alla capacità di stare sul mercato della stessa. Tale innovazione nell'iter burocratico di autorizzazione all'apertura degli sportelli si inserisce proprio nel solco comunitario che ha riconosciuto ed esaltato il carattere imprenditoriale dell'attività creditizia.

Avvalendosi delle opportunità offerte da tale normativa, le aziende di credito hanno dato il via ad una vera e propria corsa all'apertura di nuovi sportelli tanto che il numero complessivo degli stessi è passato da 13033 al 31/12/85 a 20789 al 31/12/92 (vedi tav.4.31).

Anni	N.sportelli
1985	13033
1986	13645
1987	15365
1988	15447
1989	15577
1990	17721
1991	19080
1992	20789

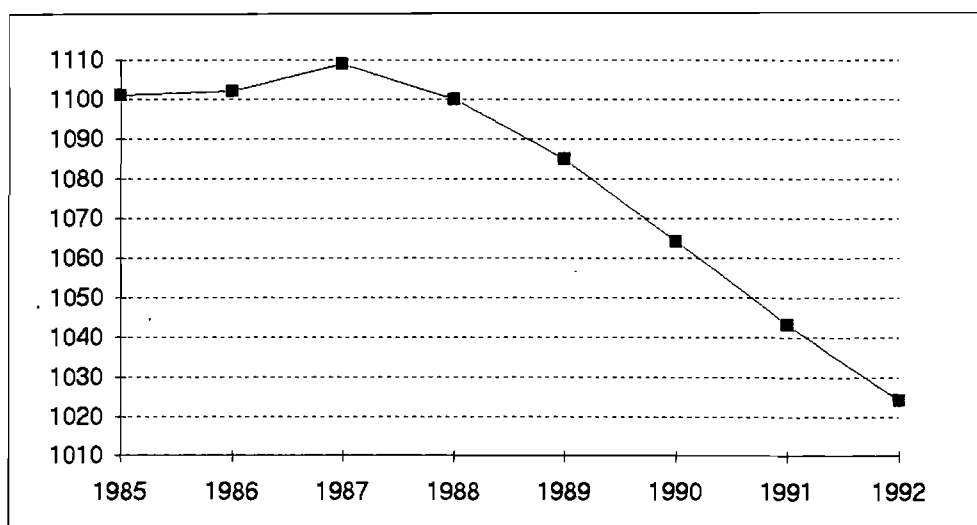


Tav.4.31: L'evoluzione della rete distributiva bancaria.

Di fatto, in precedenza, la situazione italiana rispetto agli standard comunitari presentava un certo sbilanciamento con numero relativamente basso di agenzie rispetto alla popolazione.

Peraltro, tale fenomeno è stato accompagnato dalla progressiva riduzione del numero di aziende di credito passate da 1101 al 31/12/85 a 1024 al 31/12/92 a seguito di processi di razionalizzazione del settore creditizio (vedi tav.4.32)

Anni	N.aziende di credito
1985	1101
1986	1102
1987	1109
1988	1100
1989	1085
1990	1064
1991	1043
1992	1024



Tav.4.32: Evoluzione del numero delle aziende di credito

Soffermandosi sulle modalità di espansione della rete distributiva, si può rilevare che solo pochi istituti di credito mostrano interesse ad aprire sportelli in aree nuove, oppure in bacini dove la presenza delle agenzie è scarsa. Le aziende di credito di dimensioni nazionale e anche quelle a carattere regionale guardano, invece, con favore ai mercati locali, che pure già presentano una buona dotazione di strutture creditizie. Pertanto l'espansione territoriale ha seguito un disegno che può essere definito a macchia di leopardo, con una marcata preferenza verso politiche di radicamento nelle zone di insediamento tradizionali e nelle aree contigue.

Il motivo di questa scelta è così sintetizzabile: le banche che hanno un controllo del territorio e, insieme, una conoscenza approfondita della nicchia di mercato possono offrire servizi più mirati e avvalersi di politiche di prezzo differenziate che

rappresentano un ottimo deterrente per quelle aggressive praticate dai concorrenti. Inoltre, possono intensificare le relazioni con la propria clientela e realizzare economie di scala.

Inoltre, il comportamento delle banche nel processo di espansione territoriale appare più orientato alla ricerca dei numeri (più sportelli, più canali) piuttosto che alla costruzione di un modello distributivo innovativo e finalizzato a raggiungere obiettivi specifici. Spesso si è assistito ad una corsa all'accaparramento ad ogni costo dei locali da trasformare in agenzie, piuttosto che progettare piani integrati di marketing; tale limite è dipeso, nella maggior parte delle realtà, da una carenza di un sistema informativo architettato secondo un'astrategia *marketing oriented*.

Una corretta strategia di espansione territoriale dovrebbe partire, nella scelta dell'ubicazione ottimale delle agenzie, da una analisi di fattibilità economica prendendo in considerazione i seguenti parametri:

- la domanda potenziale del mercato totale e dei segmenti
- il numero di abitanti
- i rendimenti ed i depositi globali e pro-capite
- l'offerta, cioè il numero delle altre entità competitive presenti in una determinata zona
- il livello di bancarizzazione, cioè il numero di agenzie per abitanti,
- il volume di affari per agenzia
- il potenziale di crescita dell'area di mercato considerata.

Una volta definita l'ubicazione dei nuovi sportelli, si dovrà procedere alla scelta delle tipologie di canali da insediare nelle aree individuate in relazione alle funzioni prevalenti da assolvere. I criteri che potrebbero essere presi in considerazione per attribuire le diverse funzioni alle differenti tipologie di canali sono:

- ① frequenza dell'operazione;
- ② complessità tecnica che si misura individuando il fabbisogno di competenze specifiche e disponibili in misura limitata;

- ③ livello di interattività che esprime il fabbisogno di interazione tra cliente e banca;
- ④ grado di sicurezza richiesto dal cliente in merito all'esecuzione nei tempi e nei modi voluti degli ordini impartiti e all'impossibilità di terzi di intervenire nel rapporto.

*Procedendo alla classificazione (in questa sede in modo meramente esemplificativo) di alcune operazioni all'interno di uno schema, diviene in teoria possibile, una volta individuata la capacità di ciascun canale di rispondere in modo soddisfacente ai requisiti individuati, attribuire ai diversi tipi di canale gruppi di funzioni specifiche.*

Gli sportelli cosiddetti "leggeri", ma anche in certa misura gli ATM, sono certamente indicati per lo svolgimento di operazioni frequenti, a basso grado di complessità, con un ridotto fabbisogno di interattività ma per le quali vi sia un certo fabbisogno di sicurezza. Al contrario sportelli complessi, ma anche altre soluzioni distributive quali consulenti e sviluppatori, parrebbero indicati nel caso in cui la frequenza delle operazioni sia contenuta, il livello di complessità e il fabbisogno di interazione siano elevati e sensibile, anche se non determinante, sia il livello di sicurezza richiesto. Qualora quest'ultimo sia poco significativo, mentre vi sia un forte fabbisogno di interattività, possono essere utilizzati con profitto gli strumenti di comunicazione a distanza quali home banking e telefono che, a meno di costi elevatissimi, appaiono fortemente vulnerabili sotto il profilo della sicurezza ma possono portare a contatti anche più qualificati e articolati di quelli disponibili allo sportello.

Del recente aumento degli sportelli bancari si può fare sicuramente un **bilancio positivo** sotto alcuni aspetti di ordine più propriamente strategico.

In primo luogo, è venuto definitivamente meno il timore (che aveva a lungo ispirato la sopravvivenza del regime autorizzativo) che, portando la concorrenza anche sul piano della localizzazione dei punti di vendita, si sarebbe reso più precario l'equilibrio complessivo del sistema creditizio. *L'insieme delle nuove aperture di*

*sportelli non ha invece avuto effetti negativi sulla stabilità del sistema bancario nel suo complesso e non ha neanche cambiato in modo significativo i rapporti di forza tra le varie componenti del sistema per quanto attiene al controllo del territorio.*

In secondo luogo, con il rafforzamento della rete territoriale delle banche si è definitivamente conclusa la lotta per il controllo del mercato dei servizi finanziari in Italia, iniziata nella seconda metà degli anni '80, quando il sistema bancario italiano aveva visto mettere in discussione il suo primato da parte di aziende non finanziarie. Infine, il dopo liberalizzazione ha reso possibile una migliore articolazione della tipologia degli sportelli favorendo una tendenza alla specializzazione e facendo diminuire, in termini sia fisici sia operativi, l'ampiezza media delle dipendenze. Più sportelli, quindi, ma sportelli a misura di mercato; cambiamento questo che non è stato casuale, ma ha rispecchiato il passaggio da una concezione tradizionale di banca accentrata ad una visione di banca diffusa più coerente con la nuova rilevanza assunta dal soggetto-cliente rispetto al soggetto-banca. Non è un caso che, mentre nel corso degli anni '70 e '80 aveva assunto enorme rilevanza il concetto di area gravitazionale come strumento base per l'individuazione dei criteri ottimali di localizzazione degli sportelli bancari, negli ultimi anni sia andata assumendo grande rilevanza il *criterio delle microzone* come ambito di riferimento per le analisi dell'assetto territoriale delle banche. Il passaggio dall'area gravitazionale alla microzona coincide con il passaggio dall'idea che il cliente potesse (ma anche dovesse) raggiungere la banca, all'idea che è necessario conoscere coloro che vivono in una zona omogenea del territorio per poterli meglio raggiungere. Di qui la diminuzione della dimensione media degli sportelli bancari, di qui la trasformazione dello sportello da ufficio distaccato in strumento (valido finché efficace) delle strategie commerciali delle banche.

Vi è però il rischio che il rafforzamento della presenza fisica sul territorio attraverso una rete di sportelli fortemente accresciuta risucchi le aziende in una logica tradizionale di banca-mattone, scoraggiando un'organico sviluppo di canali diversi di

offerta. Tale rischio potrebbe risultare tanto maggiore per effetto della centralità che gli stessi produttori di servizi non bancari riconoscono allo sportello come canale primario di accesso al mercato. Da lungo tempo le società parabancarie guardano, o possono guardare, allo sportello bancario come ad un canale distributivo che, in un mercato convertito all'attesa di soluzioni globali e non di singoli prodotti-servizi, sia utilizzabile da tutti. Tale pressione potrebbe spingere le banche a puntare più sul proprio sistema fisico di offerta che sul proprio sistema di prodotti, controllando il territorio invece che il mercato; il che potrebbe essere una strada corretta soltanto qualora le banche facessero la scelta strategica (che non hanno fatto e, per loro fortuna non sono intenzionate a fare) di privilegiare la funzione distributiva rispetto a quella produttiva delegando ad altri l'attività di "fabbrica" in una visione di esasperata terziarizzazione di cui la storia recente ci sta mostrando i limiti e la pericolosità.

In prospettiva, le banche non potranno più relazionarsi con il mercato soltanto attraverso gli sportelli tradizionali ma dovranno utilizzare altri canali di vendita resi disponibili dall'avvento di nuove tecnologie (strumentazioni di self-service, offerta e vendita a distanza attraverso il mailing o il telefono ecc.). Infatti, tutte le ricerche più recenti mostrano che la clientela, pur considerando ancora lo sportello come la sede naturale in cui vengono gestite le operazioni finanziarie, non è sempre disponibile a recarvisi, vuole risolvere molte questioni per telefono, scarica sulla banca i suoi problemi di scarsa disponibilità di tempo o di difficile mobilità nei grandi centri urbani, nonché, avendo recepito la cultura del personal computer e la sottocultura del videogioco, sta probabilmente per riversare sul mercato dei servizi finanziari una massiccia domanda di *home-banking*.

Sul piano concettuale, questa impostazione del problema dello sportello si traduce in un ribaltamento totale delle logiche di vendita. La logica tradizionale si basa su una geografia dei punti di vendita il cui livello ottimale deriva dalla capacità di coprire in modo efficace le aree del territorio con intensità e modalità diverse a seconda del differente interesse che la banca ha nei confronti di ognuna di esse.



La logica alternativa, incentrata sul cliente, capovolge questa impostazione perchè si basa sui punti di domanda, ognuno dei quali coincide con una microrealtà di mercato costituita dal singolo (o dalla famiglia) e dall'impresa. Non più una geografia di alcune centinaia di unità (quanti sono i punti di offerta di una banca), ma una geografia di alcuni milioni di clienti (quanti sono i clienti attuali e potenziali dell'intero sistema bancario).

Il passaggio dalle vecchie segmentazioni socio-demografiche ed economiche alla *segmentazione di tipo comportamentale* (evoluzione che si sta realizzando anche presso le banche italiane) è il riflesso di un nuovo dinamismo della clientela che deve essere interpretata in rapporto non a caratteristiche comuni in termini di attività, localizzazione o appartenenza ad una fascia di reddito, ma in rapporto al tipo di relazione che ogni singola entità (individuo, famiglia o impresa) vuole intrattenere con la banca.

Attualmente, le reti di sportelli degli istituti creditizi sono articolati secondo modelli organizzativi di diversa complessità, i cui estremi sono rappresentati da un lato dalla **struttura piatta**, in cui tutti gli sportelli riportano direttamente alla direzione generale o commerciale, e dall'altro da una di tipo **piramidale** o a grappolo caratterizzata dalla presenza di uno o più livelli gerarchici intermedi tra gli sportelli e la direzione.

L'articolazione piramidale del sistema distributivo è caratteristica di istituzioni con dimensione multiregionale o nazionale. Negli istituti maggiori alcuni organi periferici (*sedi e/o aree*) coordinano *filiali o succursali*, da cui dipendono *sportelli di contenute dimensioni*. Le sedi e le succursali sviluppano con il proprio personale specializzato la propria zona, in cui sono inseriti anche gli sportelli minori. Questi ultimi, in quanto orientati soprattutto alla raccolta, generalmente limitano le azioni di sviluppo alla clientela già servita.

Un possibile problema, in tale struttura, è più che altro relativo alla difficoltà di condurre azioni tempestive e mirate nei confronti della clientela privata e delle imprese di piccole dimensioni. Il modello più semplice di sistema distributivo

(struttura piatta) è invece caratterizzato dal riporto diretto di tutti gli sportelli alla direzione generale. In questo caso essi differiscono tra loro per dimensioni e risultato economico, ma ciascuno offre alla clientela l'intera gamma di prodotti/servizi della banca ed è responsabile in toto delle azioni commerciali sulla propria zona.

Tale modello, che è stato quello tradizionalmente adottato da istituti di piccole-medie dimensioni con una presenza territoriale locale o pluriprovinciale, sembra essere sempre più scarsamente adeguato alla gestione di territori che, anche se compresi in ambito provinciale, si stanno velocemente diversificando come composizione di clientela ed esigenze di prodotti/servizi.

Le difficoltà di coordinamento e di sviluppo di azioni commerciali ripropongono la necessità di sottoporre a revisione i modelli che hanno tradizionalmente caratterizzato l'assetto distributivo. Le logiche che guidano il processo di sviluppo organizzativo vogliono rispondere prevalentemente a due ordini di problemi:

- ◆ come specializzare la struttura distributiva per segmenti di clientela, per tipologia di offerta o per area territoriale
- ◆ quale ruolo e quali autonomie e responsabilità attribuire nel nuovo modello definito alle diverse unità

Negli istituti maggiori, che servono mercati molto diversificati, la revisione della struttura distributiva è occasione per migliorare la reattività e rispondenza al mercato, operando contemporaneamente su fronti diversi. La creazione di presidi nel territorio con specializzazioni per prodotto/mercato è una opportunità considerevole per sfruttare competenze e per diversificarsi rispetto alla concorrenza, laddove esistano le masse critiche indispensabili per tale specializzazione.

Nelle aziende di credito piccole la revisione del modello di sistema distributivo raramente comporta una specializzazione per prodotto o per cliente, in quanto in territori più limitati fisicamente i bisogni della clientela sono più facilmente omogenei, mentre le dimensioni stesse della banca non consentono di raggiungere livelli

redditizi in tali specializzazioni. Un miglioramento del presidio del mercato è invece più facilmente ottenibile con l'introduzione nell'assetto distributivo, di un livello gerarchico intermedio tra lo sportello e la direzione, rappresentato dal governo di area o sede territoriale (vedi tab.4.33)

Grado di copertura del territorio	Alto	Struttura piramidale (a grappolo) con specializzazioni funzionali e per prodotto (raccolta/impiego)	Struttura piramidale con specializzazioni anche per prodotto/mercato
	Basso	Struttura "piatta" e indifferenziata	Struttura indifferenziata con presidi di area
		Basso	Alto
Grado di diversificazione del mercato			

Tav.4.33: Modelli organizzativi in evoluzione

#### 4.3.5 Il personale (people)

Nel contesto delle variabili del marketing mix, la componente "personale" ha assunto, nelle imprese di servizi in generale ed in quelle bancarie in particolare, una rilevanza strategica tale da costituire elemento centrale del modello di marketing mix, tenuto presente altresì il fatto che la concorrenza basata sulla discriminante pricing, per le considerazioni innanzi espresse in tema di omogeneità del prodotto bancario e di sostanziale conformità comportamentale dell'offerta, si è trasferita sulla qualità del prodotto e sull'efficienza dell'impresa-banca.

*Sinora, il prevalere di logiche orientate al prodotto ed dei relativi modelli organizzativi (che tendevano a compartimentare le funzioni aziendali) avevano reso marginale l'attenzione al fattore umano relegandolo ad esempio ad elemento interno al processo produttivo, che trovava concretizzazione, come problema dell'impresa, quasi esclusivamente per il settore delle vendite.*

In un contesto socio-economico quale l'attuale sempre più variegato, in un mercato diversificato ma posizionato su standard medio-alti, viene ad imporsi un approccio maggiormente integrato. Dal punto di vista del marketing ciò implica un'attenzione all'immagine aziendale con un effetto immediato su tutta la struttura organizzativa, in particolare su quel segmento che entra in rapporto con il mercato.

L'output del ciclo produttivo dell'impresa-banca sono i servizi, caratterizzati da immaterialità, che si concretizzano in un insieme sistematico di prestazioni e controprestazioni ripetitive nel tempo e contraddistinte da un rapporto diretto di natura fiduciaria tra il cliente e le risorse umane. Tale rapporto non si può ridurre all'oggettività tecnica del servizio ma coinvolge valori soggettivi e, dunque, le modalità stesse con cui viene concretizzato. Modalità che sono un mix di capacità comunicativo-relazionali tese a far percepire al cliente l'atteggiamento costruttivo dell'azienda alla creazione di un rapporto non occasionale.

*Le risorse umane addette al rapporto con il mercato trasmettono, pertanto, un'immagine o meglio un'identità di valori e tale modo di operare consente loro di modificare il loro atteggiamento da una presenza puramente passiva ad un comportamento operativo attivo e costruttivo in grado di interpretare le situazioni ed elaborare risposte anche innovative. In questo senso, il personale è in grado di comprendere la realtà "cliente" ed agire su di essa, fornendo, inoltre, input parziali ancorché significativi per l'individuazione di nuove strategie.*

In tal modo il servizio/prodotto bancario diviene quasi secondario nell'atteggiamento dell'utente/cliente che andrà ad acquistare prima l'immagine aziendale, e poi il prodotto in quanto tale.

Le strategie del personale rientrano nella logica della coerenza tra le variabili del sistema organizzativo: ambiente, strategie e obiettivi da un lato e strutture, meccanismi operativi e personale dall'altro. Pertanto, una volta definito un modello organizzativo che nell'ottica di un'apertura al mercato sostenga ed affermi il *decentramento decisionale e la delega*, sarà necessario disporre di risorse umane orientate all'*autonomia*, di *sistemi incentivanti che apprezzino l'assunzione di responsabilità e lo spirito di iniziativa*, di *sistemi informativi strutturali per fornire agli operatori le basi per una corretta valutazione*.

Non va dimenticato che l'accentuarsi del distacco fra servizi di massa e servizi specialistici porterà ad un progressivo spostamento dai compiti tradizionali verso posizioni che richiedono competenze tecniche e professionali più specializzate.

Alla base di questa capacità globale e circolare di rinnovamento si riscontra una variabile chiave, rappresentata dalla **cultura aziendale**, che quasi in ogni campo risulta in contrasto con i cambiamenti richiesti dal mercato.

In definitiva il modello burocratico e la relativa cultura, che hanno caratterizzato in passato e che ancora contraddistinguono gran parte del sistema bancario italiano, costituiscono fattori di resistenza non sottovalutabili nell'attivare comportamenti aziendali orientati al cambiamento desiderato.

Occorrerà, dunque, agire per il cambiamento, non soltanto sugli aspetti di tipo strutturale/pratico, ma su quelli più "soft" dell'azienda. Oltre ad intervenire su tutto il personale, sarà importante agire sui valori e sulle convinzioni fondamentali dei quadri direttivi e dei manager, che, con il loro sistema di valori potranno fungere da massa critica nei confronti del resto dell'organizzazione.

#### **4.4 La qualità.**

La ricerca della "qualità" è il modo con il quale le aziende tentano di conquistare un vantaggio competitivo oggi non più facilmente acquisibile con la sola logica dei volumi.

Possiamo intendere la qualità come ricerca costante della piena soddisfazione del cliente. Questi, valutando i diversi elementi che compongono il servizio esprime una scala di valori tipicamente qualitativa. L'azienda deve assolutamente cercare di sintonizzarsi su tale scala per far tendere ad "uno" il rapporto tra la qualità del servizio offerto e la qualità attesa dal cliente.

L'interesse delle imprese per la qualità sta crescendo a ritmi esponenziali con l'accentuarsi dei fenomeni d'instabilità e di concorrenza.

Nel settore dei servizi le tematiche collegate alla qualità sono di difficile percezione e controllo, in quanto, considerando la contestualità dei momenti della produzione e del consumo, la gestione ed il controllo della qualità avvengono nello stesso momento in cui il cliente usufruisce del servizio.

Inoltre, i fattori determinanti la qualità non sono rigidamente standardizzabili in norme precodificate, dipendendo in massima parte, dal comportamento del personale con il cliente e da fattori ambientali.

*E' possibile definire quindi la qualità non tanto come attributo del servizio quanto come un valore che scaturisce dall'interrelazione dell'utente con la struttura*

*organizzativa nel suo complesso: ne consegue che in teoria ogni servizio presenta una qualità diversa in relazione al cliente o gruppi di clienti che lo utilizza.*

*In questo senso il vantaggio competitivo dell'impresa deriva dal valore che la sua organizzazione è in grado non tanto e non solo di creare, quanto di far percepire al cliente/utente in funzione delle aspettative di quest'ultimo.*

Pertanto, considerando l'assunto che le imprese di servizi, più di ogni altra impresa, devono produrre valore, è opportuno, ai fini della presente disamina richiamare il classico modello di Porter adattato all'impresa-banca, che pone in evidenza le attività caratteristiche del ciclo produzione/erogazione-vendita/distribuzione/assistenza.

*L'impresa, quindi, sarà tanto più efficace ed efficiente quanto più il valore realizzato e percepito - per la clientela sarà superiore al costo totale delle attività impiegate nell'espletamento delle singole fasi della catena (fig.4.34).*

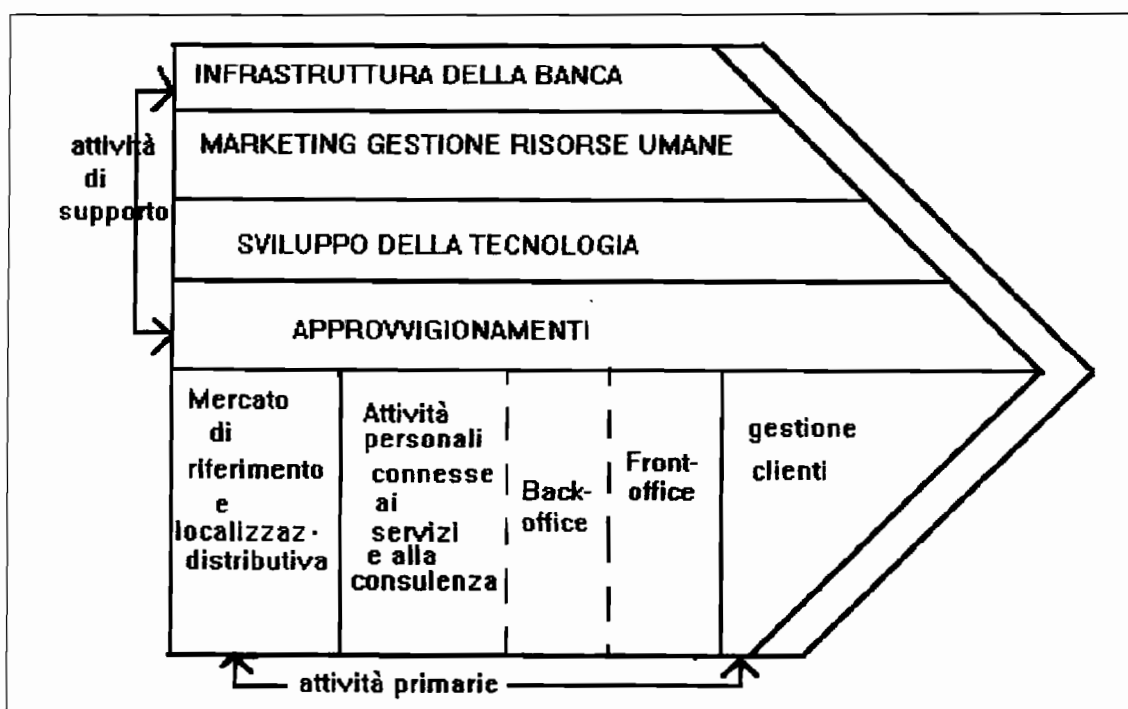


Fig.4.34: La catena del valore in banca

Nel momento del contatto con il cliente, spesse volte, si rilevano difficoltà nell'erogazione del servizio: tale situazione costituisce un osservatorio prezioso per

intervenire con opportune modifiche sulla prestazione. Il miglioramento del servizio sarà quindi possibile attraverso opportuni meccanismi di rilevazione, in modo da acquisire e gestire i flussi informativi che scaturiscono dal processo di erogazione dello stesso.

Al fine di migliorare la qualità del servizio, ogni banca ha tutto l'interesse a coinvolgere i clienti non soltanto nella fase finale del ciclo aziendale, ma fin dall'inizio, per creare insieme all'azienda i servizi di cui diventeranno utenti; si va così delineando una nuova figura: il **consulente/consumatore**, il cliente cioè inteso come il principale consulente dell'azienda. Una prassi di qualità così intesa può offrire grandi spunti per la progettazione, coinvolgendo continuamente i clienti nella verifica dei risultati e nei programmi comunicativi. In pratica, si tratta di utilizzare gli utenti in ogni iniziativa della banca, come una risorsa costante in modo da circoscrivere e controllare tutti gli strumenti (nuovi prodotti, innovazioni di servizio, idee di comunicazione) in grado di determinare e sostenere un effettivo rapporto di qualità tra impresa e utenti, in un clima di fiducia e di consenso. Il consulente/consumatore può inoltre costituire un ulteriore vantaggio, un valore comunicativo supplementare da diffondere all'esterno dell'azienda per segnalare una nuova immagine di qualità della banca.

L'adozione del cliente come consulente rientra nel fenomeno cosiddetto di internalizzazione dei fattori ambientali ed esterni (sociali, culturali, istituzionali) che tende a considerare tali fattori sempre più come variabili che intervengono nel comportamento d'impresa, per essere così assoggettati ad un maggiore controllo.

E' noto che affinché il paradigma della qualità funzioni all'interno dell'azienda è necessario il coinvolgimento e l'impegno dell'insieme delle risorse umane dell'azienda, in tutte le dimensioni della vita d'impresa (organizzativa, gestionale, culturale). Ebbene, se tutto ciò è valido in una visuale interna all'organizzazione produttiva, è valido anche per l'esterno. In altre parole, *la condivisione dei valori aziendali deve in qualche modo riguardare, oltre che gli uomini dell'azienda, anche*

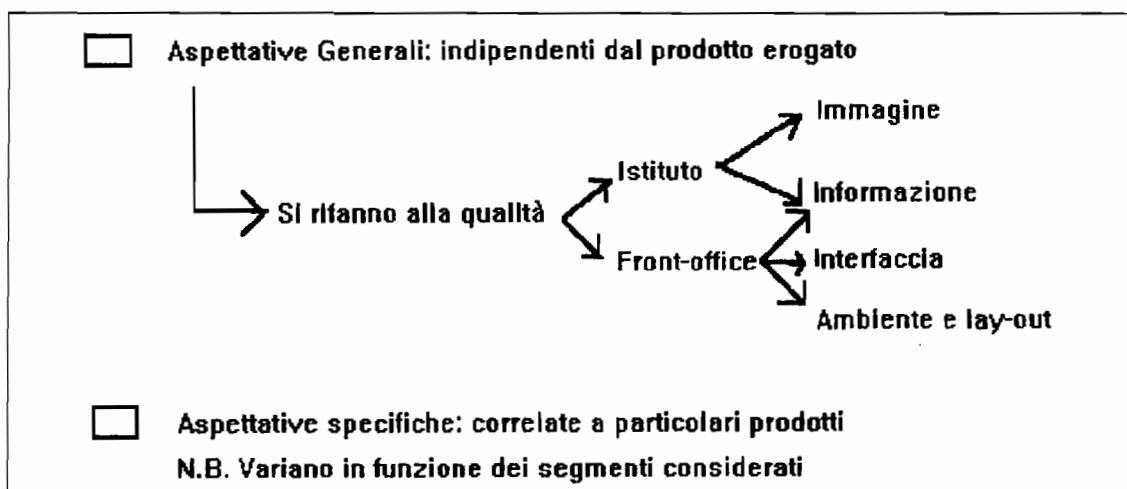


*l'universo reale e potenziale dei clienti.* Se le cose stanno così, perseguire un risultato di qualità sui prodotti e sul servizio erogato non può non implicare anche da parte degli utenti una sorta di disponibilità alla collaborazione.

La molteplicità delle componenti che formano un servizio e, soprattutto, la difficoltà di assoggettarle ad un controllo preventivo possono creare effettive situazioni di "disservizio". Ciò comporta specifiche capacità nell'attività di recupero del rapporto con il cliente in quanto, come correttamente affermato "un servizio che, anche da un solo punto di vista, sia scadente (e quindi riceva un 'voto negativo') richiederà, per essere compensato, dodici voti positivi" (Normann).

Come si è già accennato in precedenza, per poter perseguire la soddisfazione del cliente è necessario saper individuare le sue aspettative. Quest'ultime si possono distinguere in aspettative generali e specifiche (vedi tav.4.35):

- le **aspettative generali** sono quelle che, indipendentemente dal prodotto bancario utilizzato, si manifestano nel cliente come desiderio di "appartenere" ad un istituto rispettabile ed avere con esso un rapporto di reciproca stima, considerazione e professionalità;
- le **aspettative specifiche** sono quanto ciascun segmento di clientela si aspetta da un preciso prodotto/servizio bancario.



Tav.4.35:: le aspettative del cliente

Le aspettative devono poi tradursi in fattori qualitativi a cui associare opportuni indicatori di misura. E indispensabile definire un sistema di misurazione della soddisfazione del cliente e del livello di qualità del servizio.

Gestire un processo di miglioramento della qualità del servizio significherà dunque porsi precisi obiettivi quantitativi (Performance Indicators) e sviluppare interventi congruenti in differenti ambiti (vedi tav.4.36)

Aspettativa	Ambito di intervento
Generale rivolta alla qualità dell'istituto	Relazioni e comunicazioni esterne
Generale rivolta alla qualità dell'interfaccia con il cliente	Review qualitativa di filiale
Specifica di prodotto	Analisi del processo di predisposizione ed erogazione del prodotto

Tav4.36: Dove intervenire in funzione dell'aspettativa del cliente

La scelta strategica degli ambiti di intervento sarà, per ciascuna banca, funzione delle aspettative ritenute prioritarie sulla base di una attenta analisi e segmentazione del mercato

Osservando la tav.4.35 si nota che le aziende di credito che vogliono gestire la qualità non possono prescindere da una duplice area di intervento operativo: il versante esterno alla banca (qualità esterna) e quello interno (qualità interna).

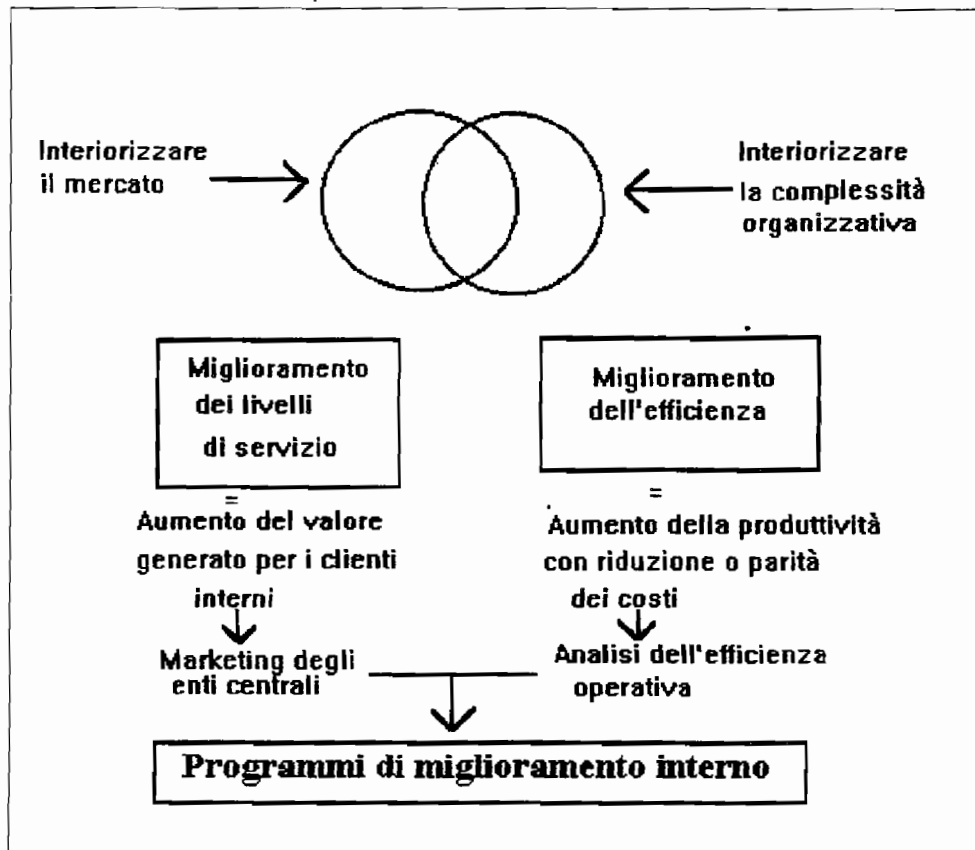
Con il primo si intende conoscere, soddisfare e persino anticipare i bisogni del cliente esterno; con il secondo si fa riferimento alla qualità del posto di lavoro, dei processi operativi e comunque di tutte le attività svolte all'interno della banca e rivolte a soddisfare un "cliente interno" da parte di un "fornitore interno" (ufficio a monte-ufficio a valle; sede-filiale; back office-front-office; ecc.). Per perseguire importanti risultati in termini di *customer retention and satisfaction* (qualità esterna) è

necessario un impegno da parte di tutta la banca rivolto a migliorare con continuità le attività ed il lavoro svolto all'interno dell'istituto.

Le banche finora si sono concentrate quasi esclusivamente sulle *attività di front-line* ottenendo buoni risultati. E' emersa tuttavia, nel processo di orientamento al cliente la consapevolezza che la possibilità di generare valore duraturo per il cliente dipenda non soltanto dalle strategie di marketing e dalla qualità della rete, ma anche dal livello di integrazione interno alla banca. Pertanto, uno dei problemi attuali per molte banche consiste proprio nel **migliorare il livello di servizio degli enti centrali**. Infatti, si è ormai consci che il rapporto con il cliente è costantemente sottoposto a molteplici momenti di verità, sui quali possono avere un influsso sia gli enti centrali che la rete commerciale: errori nell'estratto conto possono vanificare atteggiamenti di cortesia e di disponibilità allo sportello; come pure l'errata compilazione di pratiche in agenzia può ritardare decisioni della sede centrale relative ad operazioni per le quali il cliente si aspetta precisione e rapidità di esecuzione. Presupposto di successo delle strategie commerciali è pertanto **l'integrazione efficace tra rete commerciale e sede centrale**.

Una maggiore integrazione (definibile come propensione ad operare per conseguire gli stessi obiettivi finali pur con modalità e responsabilità diverse) richiede un duplice movimento (vedi tav.4.37)

- la rete commerciale deve interiorizzare maggiore complessità gestionale e organizzativa, in quanto una crescita delle quote di mercato e della redditività operativa richiede sempre più l'utilizzo di strumenti di marketing, di controllo di gestione, di micro-organizzazione;
- la sede centrale deve far propria le logiche dell'orientamento al cliente e della gestione imprenditoriale della propria unità operativa, come pure il miglioramento continuo dei supporti/strumenti forniti alla rete o direttamente ai clienti della banca.



Tav.4.37: L'integrazione è vincente...con l'aiuto del marketing

Per quanto riguarda la possibilità di migliorare l'orientamento al mercato interno delle funzioni centrali della banca, si può rilevare che negli ultimi tempi la propensione più diffusa nelle aziende di credito è stata quella di affrontare il problema in termini di efficienza. Ne sono scaturite due tendenze fondamentali: il contenimento dei costi di produzione dei servizi erogati dalla sede centrale; l'aumento della produttività delle unità operative centrali e dei singoli addetti a fronte della sostanziale impossibilità di comprimere i costi del personale (se non attraverso investimenti cospicui per prepensionamenti e buone-uscite), che costituiscono i costi fissi largamente più rilevanti. E' probabile però che un contenimento indiscriminato dei costi possa avere un influsso negativo sulle prestazioni fornite e sulla qualità percepita dal cliente; è pertanto necessario intervenire su entrambi i versanti: quello cioè del **miglioramento dell'efficienza** e quello del **miglioramento del servizio** (valore ricavato dai clienti interni). Il rischio è infatti che, attraverso interventi di riduzione generalizzata dei

costo (e di personale) separati da una verifica della qualità realizzata, si possano produrre effetti negativi sulle prestazioni fornite dagli enti centrali e quindi sul valore generato a valle per altri clienti interni o per il cliente finale.

#### **4.5. Il quadro competitivo e le strategie dell'offerta**

##### **4.5.1 L'analisi della concorrenza allargata**

###### **A) Fornitori**

E' importante puntualizzare che con il termine "fornitore" non si intende coloro che apportano le proprie risorse finanziarie, poi utilizzate dalla banca nell'attività di intermediazione. Costoro non sono altri che i clienti della banca stessa. Intendiamo, invece, parlare di quelle imprese dalle quali la banca acquista le risorse necessarie per i suoi input produttivi.

Nel settore bancario i fornitori e i rapporti con essi sono sempre stati considerati in senso passivo, non esistendo in tali aziende strategie specifiche ad essi destinate. Tale scenario può essere ormai, considerato superato ed oggi il settore fornitori ha una valenza strategicamente importante poiché attraverso di esso si può anche migliorare la posizione competitiva e strategica della banca.

Esistono diverse tipologie di fornitori che operano a vari livelli di coinvolgimento: organizzativo, operativo e finanziario. Si pensi allo sviluppo di studi affidato a società di ricerca e consulenza, all'acquisto di alcuni servizi di elaborazione e produzione di software, all'uso di reti di distribuzione indipendenti utilizzate per veicolare servizi ad alto valore telematico, all'appalto di corsi di formazione ad istituti specializzati.

Un discorso a parte meritano i fornitori di nuove tecnologie informatiche che ormai quasi si integrano nei programmi di automazione dell'intera struttura bancaria.

Si tratterà quindi, di gestire questo specifico gruppo di soggetti assicurandosi una coerente composizione rispetto ai bisogni aziendali ed operando per facilitare il consolidamento e le reciproche relazioni di cooperazione. *Sono auspicabili relazioni stabili* che consentano all'azienda fornitrice di programmare le innovazioni tecnologiche e il miglioramento dei processi produttivi. Tale fenomeno può ampliarsi

fino all'assunzione di partecipazioni azionarie da parte delle banche interessate ad influenzare direttamente i programmi delle aziende fornitrici.

In conclusione, si può affermare che il potere contrattuale dei fornitori è andato assumendo negli ultimi tempi una certa rilevanza a causa della sempre maggiore criticità delle aree in cui questi intervengono (formazione, distribuzione, information technology, ecc.). Peraltro, le banche contrastano la crescita di tale potere con la tendenza all'integrazione a monte o attraverso relazioni di cooperazione con i fornitori o, addirittura, assumendo partecipazioni azionarie nelle imprese fornitrici.

## **B) Clienti**

La sempre maggiore concorrenza nel settore bancario, accompagnata da una maggiore indipendenza delle grandi imprese dalle istituzioni finanziarie dovuta alla possibilità di ricorso diretto al mercato dei capitali (grazie allo sviluppo del mercato azionario nel corso degli anni '80), hanno obbligato, tra l'altro, la banca a concentrare la sua attenzione sull'attività al dettaglio. Come rilevato in precedenza (par.3.1), sono inoltre mutate le caratteristiche della domanda dei risparmiatori che da stabile e despecializzata si è trasformata in dinamica ed erratica. Inoltre, i bisogni dei clienti sono divenuti sempre più complessi e diversificati.

Da tutto ciò è derivata l'adozione di strategie di orientamento al cliente che ne hanno di conseguenza accresciuto il potere contrattuale come si è più volte rilevato nel corso del presente lavoro e a cui ha contribuito notevolmente anche la tutela offerta dalla legge sulla trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari. Va comunque ricordato che, trattandosi di una attività al dettaglio, il potere del singolo cliente, per quanto aumentato, rimane fortemente condizionato dalla scarsa incidenza del singolo sul volume di affari complessivo della banca.

## **C) Concorrenti**

In primo luogo, va rilevato che si tratta di un settore che, seppure con notevoli differenze in relazione ai singoli prodotti/servizi, si può definire avviato verso la maturità presentando dei tassi di crescita abbastanza contenuti (vedi cap.3).

Per quanto attiene il grado di concentrazione dell'offerta, si deve rilevare che esso si presenta ancora molto basso dato l'elevato numero di aziende di credito (1024 al 31/12/91, vedi tav.4.32); peraltro, in particolare dall'entrata in vigore della legge Amato, vi è una tendenza all'aumento del grado di concentrazione: negli ultimi 10 anni, circa 180 banche, prevalentemente di piccole dimensioni, sono confluite in altri Istituti, spesso con operazioni utili alla soluzione di crisi aziendali. La circostanza che il grado di concentrazione del nostro sistema creditizio sia tra i più bassi dei paesi industrializzati, rende rari i casi in cui aggregazioni a livello nazionale, anche tra i maggiori Istituti siano lesive della concorrenza. Nelle operazioni finora svolte, l'aumento della concentrazione è risultato generalmente modesto anche a livello locale, perchè erano diversi i mercati prevalenti serviti dalle banche interessate. Inoltre, non esiste omogeneità nel comportamento strategico delle maggiori istituzioni bancarie. Da tutto ciò *è difficile argomentare che il settore possiede leader indiscussi in termini di comportamento strategico.*

Per quanto riguarda le **quote di mercato** detenute dalle singole banche nel retail banking, un dato aggregato non avrebbe molta rilevanza. Non vi è infatti, un nesso meccanico tra dimensione della banca e posizione sul mercato. Nel rapporto con il territorio e con il mercato, il fattore dimensionale perde ogni carattere di assolutezza; risulta più opportuno parlare di "**dimensione rispetto al mercato di riferimento**". *A questo concetto di dimensione "relativa" è strettamente legata l'intensità del potere di mercato di cui la banca dispone in virtù della capillare articolazione dei suoi sportelli.* Emerge allora chiaramente come due paesi con un analogo grado di concentrazione bancaria a livello nazionale possano presentare gradi di concentrazione molto diversi nei mercati sub-nazionali; o come due aziende bancarie di uguale dimensione possano avere, in ragione della loro articolazione territoriale, forza di mercato completamente diversa.

Un fattore che ha fatto crescere la concorrenza nel settore è rappresentato dall'eliminazione di vincoli amministrativi e statutari che ha attenuato antiche

segmentazioni geografiche e settoriali. Accanto a questo, vanno ricordati gli elevati costi fissi e le elevate barriere all'uscita che deprimono l'attrattività del settore.

Inoltre, data la più volte citata facile imitabilità dei prodotti bancari, non è fonte di vantaggio competitivo difendibile nel medio termine una politica di differenziazione basata sul prodotto rimanendo comunque la possibilità di differenziarsi dai concorrenti in relazione alla rete distributiva e alle strategie di qualità.

*In sintesi, si può affermare che il grado di rivalità tra i concorrenti è andato notevolmente aumentando creando una instabilità del settore che in passato era sconosciuta.*

Per il futuro si prevede un'ulteriore accentuazione della concorrenza legato all'inserimento significativo nel quadro competitivo delle banche europee che verosimilmente si preparano ad invadere il mercato italiano.

#### **D) Potenziali entranti**

In passato, le barriere all'entrata erano praticamente insormontabili a causa della politica completamente protezionistica adottata dal governo. Oggi, a seguito del processo di deregulation e liberalizzazione, tale tipo di vincolo è venuto meno determinando un abbassamento delle barriere.

Permangono tuttavia altri tipi di barriere di natura più strettamente economica che pongono comunque limiti, soprattutto nel breve termine, all'entrata nel settore. Infatti, in primo luogo, il settore in esame rimane ad *alta intensità di capitale* (formazione del personale, allestimento degli sportelli e delle reti di vendita ecc.). *Inoltre, un notevole vantaggio competitivo per le imprese già esistenti è rappresentato dalle relazioni già istaurate con la clientela e dall'"effetto apprendimento".*

Per quanto concerne le economie di scala, vi sono notevoli difficoltà nel verificare la loro esistenza per la diversità dei canali distributivi, delle tipologie di prodotti trattate e degli stessi processi produttivi tra le banche di differenti dimensioni. Pare che una



loro presenza significativa sia comunque da escludere nel caso in cui la crescita dimensionale si accompagni ad un proporzionale aumento del numero degli sportelli. La loro esistenza appare invece confermata quando la crescita avviene in un singolo business (vedi par. 3.5.2).

Per quanto attiene alle **barriere all'uscita**, esse appaiono abbastanza elevate a causa di costi irrecuperabili dovuti essenzialmente agli investimenti in capitale fisso e ai costi sostenuti nel tempo per consolidare le relazioni di clientela su cui si è fondata l'attività bancaria.

Data quindi la presenza di barriere all'entrata di media entità e di elevate barriere all'uscita, il settore presenta una redditività media e abbastanza instabile.

### **E) Prodotti sostitutivi**

Nell'ambito dei prodotti sostitutivi, in primo luogo, va ricordata la **concorrenza dello Stato** che, dovendo provvedere al finanziamento di elevati deficit pubblici, ha avviato una politica di gestione del debito volta all'emissione di ingenti volumi di attività finanziarie a breve scadenza. Ciò ha comportato un innalzamento dei relativi rendimenti ponendo i titoli pubblici in aperta concorrenza con i depositi bancari.

In secondo luogo va menzionato lo sviluppo e l'affermazione del **settore parabancario**, dove intermediari finanziari non bancari, sfruttando il vantaggio di non essere soggetti a tutti i vincoli della legislazione bancaria, hanno offerto e tuttora offrono prodotti e servizi finanziari in competizione e/o alternativi alle banche. Un elemento fondamentale nel successo di questa nuova figura è stata la crisi dello sportello bancario tradizionale che non consente fisicamente la gestione del rapporto personalizzato, agevolando al contrario unicamente le operazioni più semplici.

Infine, va ricordata la presenza, dal lato del passivo, di numerosi prodotti sostitutivi offerti dall'**Amministrazione Postale** (libretti di risparmio vincolati e non, buoni postali fruttiferi ordinari e a termine) che attraverso i suoi 14.500 uffici p.t. capillarmente distribuiti sul territorio nazionale ha raccolto nel 1990 circa 120.000 miliardi di lire. Va rilevato che la maggioranza del risparmio viene raccolto in

comunità di grandezza medio-piccola non servite da alcun sportello bancario caratterizzate da livelli di reddito interessante ed una elevata propensione al risparmio. Si tratta, inoltre, di comunità caratterizzate da un ridotto numero di abitanti, un grado di istruzione basso, consumi limitati staticità e diffidenza nei confronti del mondo creditizio.

Malgrado il proliferare di prodotti sostitutivi, il sistema bancario ha saputo mantenersi interlocutore pressochè esclusivo dei risparmiatori, arricchendo la tipologia delle passività proprie e sviluppando il servizio di collocamento ed amministrazione di passività altrui, in primo luogo del Tesoro. **La quota di ricchezza finanziaria privata che si può, in senso lato, dire amministrata dalle banche è rimasta così sostanzialmente stabile, al di sopra del 90%.**

Per quanto riguarda in particolare il parabancario, le banche, avvalendosi delle possibilità offerte dalla nuova normativa (gruppo polifunzionale o banca universale) hanno da qualche anno avviato processi di diversificazione in tale settore o operando direttamente oppure indirettamente, tramite società partecipate o accordi di joint-venture.

Le ragioni principali per cui può essere vantaggioso per un'azienda di credito inserirsi in settori di intermediazione diversi da quello tradizionale risiedono: nella possibilità di sfruttare uno stesso fattore produttivo al fine di produrre più servizi, realizzando per questa via risparmi di costi; nel rafforzare le *customer relationships* offrendo alla propria clientela una gamma completa di servizi finanziari; nella stabilizzazione dei profitti quando i proventi delle diverse attività non siano tra loro perfettamente correlati.

Va comunque osservato che la diversificazione non deve necessariamente essere perseguita di per sé. *Non sembra infatti esserci una relazione diretta tra redditività e diversificazione.* La scelta di diversificare deve piuttosto provenire dall'esigenza di servire in modo efficiente e a costi più bassi la clientela, fornendo un servizio finanziario completo e, per questa via, rafforzando la presenza sul mercato. Va

inoltre considerata l'immagine di unitarietà percepita dal cliente che, in una fase di aumento della gamma dei prodotti finanziari, riesce a soddisfare presso un unico intermediario la propria richiesta di servizi, minimizzando così i propri costi di transazione e ricerca.

A tal proposito, va rilevato che il modello organizzativo della banca universale sfrutta meglio le suddette sinergie di marketing, in quanto è concepito seguendo la logica della soddisfazione integrale dei bisogni del cliente a differenza del modello del gruppo polifunzionale che appare più orientato ad una logica di prodotto.

Man mano che si sviluppano competitori "multi-business", la concorrenza si sposta sul piano della qualità e della completezza dei prodotti/servizi offerti e non più solo sulle condizioni di tasso. Non è più quindi un fattore critico essere *price leader* su tutta la gamma di prodotti offerti, ma lo è la capacità di offrire buoni prodotti a condizioni mediamente competitive. Si aprono, di conseguenza, spazi sia per un recupero sui margini di redditività, sia per un riequilibrio del conto economico dei singoli prodotti.

Per quanto riguarda l'Amministrazione Postale, si può osservare che sarebbe estremamente antieconomico entrare nelle aree presidiate da quest'ultima in posizione di monopolio attraverso il tradizionale strumento dello sportello bancario stabile, in quanto i costi fissi di gestione della struttura supererebbero di gran lunga i ricavi. Nè avrebbe senso impiantare uno sportello elettronico senza personale, dal momento che il rapporto con le fasce di clientela tipiche di queste aree richiede un contatto umano diretto. Un'efficace soluzione a tale problema potrebbe allora essere trovata se, invece di istituire sportelli fissi, ai quali si rivolga la clientela, si attrezzassero dei punti mobili che andassero a raggiungere i potenziali clienti nei luoghi ove risiedono (**sportelli mobili**).

*In sintesi si può dire che le strategie seguite dalle banche hanno notevolmente attutito la minaccia rappresentata dai prodotti sostitutivi che, fino a tempi molto recenti, si presentava abbastanza consistente.*

Per quanto riguarda le prospettive future, si può ritenere che la progressiva affermazione dei modelli organizzativi di banca universale o di gruppo polifunzionale, accompagnata dal presumibile indebolimento della concorrenza dell'Amministrazione Postale, dovuto essenzialmente ai notevoli problemi organizzativi e di efficienza che quest'ultima dovrà risolvere, attutirà ulteriormente la minaccia rappresentata dai prodotti sostitutivi.

Per una valutazione complessiva del grado di attrattività del settore si fa rinvio al par. 5.1

#### **4.5.2 Strategie e segmentazione nel retail banking**

Le banche possono contare, specie nel nostro paese, su una solidità di presenza nel mercato che, in linea generale, le garantisce sia a breve che a medio termine. Esse, quindi, dovranno sfruttare questa condizione favorevole per realizzare uno **sviluppo mirato dell'attività di retail** (e all'interno di essa di ogni business specifico) che, convenzionalmente, potrebbe incentrarsi su una delle seguenti direttrici strategiche:

- *vantaggio di costo;*
- *differenziazione;*
- *focalizzazione.*

La realizzazione di **strategie di costo** è basata sullo sfruttamento di economie di scala, curve di esperienza, opportunità di contenimento dei costi di qualsiasi origine, per conseguire, a prezzi equivalenti o più bassi di quelli dei propri concorrenti, profitti più elevati. Tale strategia, per esempio, è quella perseguita negli USA da Citicorp nell'area delle carte di credito e da Fidelity nella gestione dei patrimoni. Tale alternativa strategica di leadership di costo può evidentemente interessare solo gli operatori più grandi e dotati di un maggior raggio di azione, di ampie *operations*, di concreti vantaggi di scala.

Anche per essi, tuttavia, questa scelta presenta numerosi rischi e problematiche:

- di raggiungimento effettivo di grandi volumi in business specifici, poichè solo chi ha una vera leadership può realizzare una posizione di costo vantaggiosa;

- di conseguente affermazione di un *brand* o di un'immagine distintiva in tal senso;
- di preventiva valutazione dei business da aggiungere al portafoglio (sono coerenti con la gamma di attività preesistenti? Esistono opportunità di condivisione di fasi produttive o, più in generale, di creazione di vantaggi di costo?) al fine di evitare errori di posizionamento.

Presupposto di una **strategia basata sulla differenziazione** è, invece, la ricerca di fattori attinenti il servizio, le modalità di distribuzione, la concezione dei prodotti o altre variabili di marketing che attribuiscano un carattere di unicità ed esclusività all'offerta. La differenziazione ha, evidentemente, un costo che deve essere bilanciato da risultati superiori alla media. Diversamente dalla leadership di costo, la strategia di differenziazione è una strada perseguibile da molti, anche perchè esiste più di un fattore attorno al quale costruire delle posizioni di unicità. *La differenziazione, ad esempio, può basarsi sulla tipologia della rete distributiva, sul lancio di nuovi prodotti/servizi o sul restyling di quelli esistenti* (per un'analisi della differenziazione del comportamento bancario in relazione alla gamma di prodotti/servizi offerti si veda l'allegato 4) sostenuti da politiche di comunicazione aggressive, sulla qualità del servizio e sul grado di vicinanza al cliente e ai suoi bisogni. Senza dubbio, specie nel comparto dei servizi e anche nel settore bancario, le aree di possibile differenziazione richiedono specifiche politiche di marketing e un'approfondita conoscenza dei consumatori. Poichè proprio in tale contesto le aziende di credito italiano sembrano mostrare sensibili inerzie e difficoltà, questa scelta richiederà un impegnativo processo di maturazione da parte di molte strutture aziendali.

La **strategia di focalizzazione** si basa sulla scelta di un'area ristretta di competizione all'interno di un'area concorrenziale. Ciò significa selezionare con cura uno o più segmenti di domanda e costruire su di essi il proprio vantaggio competitivo servendoli in modo specifico ed esclusivo. Sotto questo profilo, appare

assolutamente irrilevante la capacità di cogliere le diversità esistenti tra i vari settori della domanda e di individuarne di nuovi; l'enfasi posta sulla differenza tra questi ultimi e la media del settore rappresenta la fonte concreta del vantaggio concorrenziale.

Alcune aziende, ad esempio, sono specializzate nell'offerta di un unico servizio (il mutuo, la carta di credito e così via); in altri casi, esse sono fortemente concentrate in mercati selezionati. La focalizzazione si può realizzare anche scegliendo di operare in ambiti territoriali definiti servendo in forma eccellente la clientela locale. Tenuto conto del grado di concentrazione geografica di molte aziende di credito italiane, può risultare estremamente efficace, per alcune di esse, una strategia di focalizzazione basata sulla "customer relationship", in un contesto che si potrebbe definire di retail locale. Dove le barriere all'entrata restano ancora ragionevolmente elevate, si può contare, infatti, su una certa inerzia del cliente, su una generale ridotta sensibilità al prezzo e sull'importanza attribuita al rapporto personale e fiduciario.

Seguendo tale linea strategica, tuttavia, si renderà necessario definire con precisione i limiti delle proprie attività per non ricadere nella trappola della indifferenziazione dell'offerta e di immagine. Nel suo mercato, infatti, la banca focalizzata geograficamente corre il rischio di svolgere un ruolo "tuttofare", entrando anche in business nei quali essa risulta molto vulnerabile alla concorrenza esterna e in cui non esistono tangibili vantaggi economici (un esempio è dato dai sistemi elettronici di pagamento). Sotto questo aspetto, *sembra interessante esplorare, da una posizione di focalizzazione geografica e di business, eventuali opportunità di accordi esterni cooperativi o di franchising.*

Qualunque sia, di quelle descritte, l'opzione prescelta, le banche si troveranno ad affrontare il nodo della specializzazione e della concentrazione sui singoli business; tale passaggio risulta determinante per conseguire con successo la propria strategia di sviluppo. Infatti, sono numerosi i vantaggi competitivi che la strategia di specializzazione mostra di voler realizzare.

Tra questi si possono ricordare:

- possibilità di "ridisegnare" il sistema di business in cui si opera, focalizzando le risorse sulle attività che rappresentano un concreto valore aggiunto per la clientela
- possibilità di scegliere il canale di volta in volta più congruente ed efficace
- possibilità di realizzare gli investimenti in modo altamente selettivo, delegando all'esterno la produzione di tutti gli aspetti che sono giudicati meno critici, con il vantaggio di gestire il rischio di barriere all'uscita troppo elevate e quindi suscettibili di influenzare le scelte strategiche future
- possibilità di conseguire economie di scala focalizzandosi sulle dimensioni minime ottimali richieste dalla singola attività
- possibilità di indirizzarsi all'innovazione e al servizio ("economies of excellence")
- possibilità di mettere a fuoco politiche di pricing e di comunicazione estremamente mirate.

In sintesi si può affermare che, nell'attuale contesto concorrenziale, è indispensabile determinare quali tipi di domanda e quali fattori critici di successo presidiare e con quali strutture e risorse: **essere tutto per tutti non rappresenta più una modalità concorrenziale vincente.**

Per quanto riguarda le grandi banche che svolgono un'attività **multibusiness** va rilevato che il vantaggio competitivo si può cogliere efficacemente solo al livello di singolo business o di sue unità elementari. Peraltro, è possibile sfruttare con efficacia le sinergie di scopo che riguardano essenzialmente la funzione di marketing. Esse si possono essenzialmente ricondurre alla condivisione delle informazioni sui clienti dei differenti business (che consente di rafforzare l'efficienza delle vendite al livello generale), alla possibilità di svolgere un'attività di "cross-selling" tra i differenti prodotti e, soprattutto, alla possibilità di soddisfare in maniera

integrata i bisogni complessi del cliente (che riguardano diverse tipologie di prodotti/servizi finanziari).

Presupposto di una strategia di specializzazione è l'individuazione di criteri ben definiti di differenziazione dell'offerta e di **segmentazione della domanda**.

Per individuare e selezionare i potenziali segmenti su cui operare, i criteri utilizzabili sono riconducibili a *due macrocategorie*: la prima relativa alle *caratteristiche generali del cliente* e l'altra che riguarda le *caratteristiche generali del prodotto*. Data la peculiarità del settore bancario, la segmentazione per prodotto o in funzione dell'uso non viene normalmente utilizzata. Ci soffermeremo pertanto sui criteri del primo gruppo, relativi alle *caratteristiche generali del cliente*. Le tipologie di segmentazione e le relative variabili utilizzate sono schematizzate nella *tav.4.38*:



Tipologie di segmentazione	Variabili utilizzate
<b>Demo-socio-economica</b>	età sesso professione reddito
<b>Psicografica</b>	stile di vita atteggiamento valori comportamenti
<b>Comportamentale</b>	possesso, utilizzo e dimensione dei prodotti/servizi bancari
<b>Geodemografica</b>	socio-demografiche residenziali
<b>In funzione dei benefici attesi</b>	caratterizzazione prodotti/servizi attuale e potenziale
<b>Problem solving</b>	importanza, ripetitività e soluzione dei problemi

Tav.4.38: La segmentazione.

Una delle tipologie di segmentazione più utilizzate nel retail banking è quella realizzata dall'Eurisko utilizzando come criterio lo "*stile finanziario*" degli individui. Le variabili utilizzate per individuare i cluster di individui, rispondenti ad un criterio di massima omogeneità interna e di massima distanza tra i gruppi, sono relative al comportamento finanziario (sistemi di pagamento, gestione del risparmio, uso e acquisto di prodotti finanziari e assicurativi), all'atteggiamento e alla cultura finanziaria. I cluster individuati dall'Eurisko sono sette: *Nullatenenti*, *Aspiranti*, *Spensierati*, *Accumulatori*, *Previdenti*, *V.I.P.*, e *Facoltosi*. Particolarmente importanti per l'attività di retail banking sono gli *Accumulatori* e un pò meno i *Previdenti*.

Il profilo degli *Accumulatori* è sintetizzabile nei seguenti punti:

- ◆ status economico e livello culturale elevato,
- ◆ notevole disponibilità economica utilizzata a pieno,

- ◆ persone giovani/mature (35/44 anni) con consolidate attività professionali (liberi professionisti, imprenditori, dirigenti) residenti nelle grandi città soprattutto del Nord.

Per quanto riguarda la gestione del denaro, essi sono caratterizzati da:

- ◆ risparmio oculato, ma anche forte mobilità di capitali,
- ◆ elevato utilizzo di c/c (più di uno), Bancomat (è il gruppo con la più alta concentrazione) e carte di credito. Elevato è anche il credito al consumo,
- ◆ presenti in modo consistente pressochè tutte le forme di risparmio-investimento, dalle azioni ai titoli, a tutte le assicurazioni,
- ◆ tipicamente clienti di due o più banche che frequentano con una certa regolarità.

Analogamente, possiamo delineare il profilo dei Previdenti attraverso i seguenti elementi:

- ◆ disponibilità economica molto elevata (è il gruppo più ricco in assoluto),
- ◆ livello socio-culturale non molto elevato,
- ◆ età più avanzata rispetto al gruppo precedente (fino a 64 anni), risiedono nei centri medio-piccoli,
- ◆ soprattutto commercianti e lavoratori autonomi, ma si trovano anche pensionati benestanti che possono vivere di rendita.

Per quanto riguarda la gestione del denaro, il comportamento di questo gruppo è simile a quello del gruppo precedente con le seguenti differenze:

- ◆ l'uso del denaro è più accorto: minore mobilità, minore uso degli strumenti di pagamento, soprattutto quelli più moderni, e non ricorso al credito al consumo,
- ◆ l'allocazione del denaro in titoli e fondi è più accentuata, raggiungendo in questo gruppo i valori più elevati in assoluto.

La scelta del metodo di segmentazione da utilizzare non è un fatto tecnico, ma deve legarsi agli obiettivi che l'azienda vuole perseguire (vedi tav.4.39)

	<b>Clients attuali</b>	<b>Clients nuovi</b>
<b>Prodotti attuali</b>	Sviluppo del mercato attuale	Acquisizione di nuove fasce di mercato
<b>Prodotti nuovi</b>	Diversificazione di prodotto	Diversificazione totale

Tav.4.39: Schema di Ansoff

- ◆ le banche che intendono attuare una *strategia di sviluppo del mercato attuale* debbono puntare soprattutto ad una segmentazione comportamentale, orientata al cross-selling e alla fidelizzazione dei clienti attuali.
- ◆ le banche che puntano *all'acquisizione di nuove fasce di mercato* devono concentrarsi sull'analisi della clientela potenziale per individuare i target e decidere l'approccio migliore. E' questo il campo della segmentazione psicografica (che fornisce quantificazioni, scenari e indicazioni per il mix) e di quella geodemografica (che evidenzia aspetti territoriali e permette di selezionare liste di clienti che risiedono in una determinata area).
- ◆ Per le *strategie di diversificazione di prodotto* è importante avvalersi della segmentazione per problemi ravvisati (problem solving), che consente di individuare le linee ottimali di miglioramento dei prodotti/servizi, e della segmentazione per benefici attesi, che permette di sottoporre a test e a simulazioni le nuove ipotesi di prodotto in funzione dei target.
- ◆ Per le strategie di *diversificazione totale* occorre un approccio misto acquisizione/diversificazione e, pertanto, l'utilizzazione congiunta dei tipi di segmentazione individuati nei due punti precedenti.

#### 4.5.3 Potere di mercato e dimensione "relativa" delle banche.

Come si è già rilevato nel par.4.5.1( lettera C), la dimensione assoluta delle banche non è un indice significativo del potere di mercato; l'intensità di tale potere è invece

strettamente legata al *concetto di dimensione rispetto al mercato di riferimento (dimensione "relativa")*.

Appare allora opportuno un'analisi della concentrazione riferita non all'intero paese, ma ai suoi mercati locali che meglio illustra le relazioni banca-pubblico e che fornisce preziosi elementi informativi circa i comportamenti aziendali. Articolando il territorio in 95 mercati locali e utilizzando la quota complessiva dei depositi totali della provincia detenuti dalla banca come indicatore della sua forza di mercato nella provincia stessa, appare l'immagine di una forte segmentazione in sottomercati provinciali, per lo più caratterizzati dalla presenza di poche aziende di credito. In 57 delle 95 provincie sono sufficienti 2 aziende a concentrare presso di sé la metà dei depositi bancari; in 27 ne bastano 3; nelle rimanenti 9 provincie, il numero delle banche cresce fino a raggiungere un massimo di 7 unità nella provincia di Milano.

Utilizzando come criterio la forza della presenza operativa nei singoli mercati locali, *si possono ripartire le banche in due gruppi: quelle che compongono il "gruppo di testa" e quelle con una presenza modesta o marginale*. Su tale base possono essere ordinate sia le provincie, in base al numero di banche che compongono il gruppo di testa, sia le banche in base a quanta parte della loro raccolta viene effettuata in condizione di leader.

Dal primo quadro, per provincie (vedi tav.4.40), risulta che esistono 11 aree provinciali con forte dispersione di banche. All'interno delle rimanenti 84 provincie il gruppo di testa è costituito in 28 aree da due aziende, in 36 da 3-4 aziende e nei 20 rimanenti casi da un numero di aziende pari o superiore a 5. Rispetto a 5 anni fa vi sono stati mutamenti rilevanti nel numero delle aziende mediamente presenti in ogni provincia, salito da 17 a 22. Il numero delle provincie con forte dispersione non è aumentato, ma ne è cambiata nettamente la composizione a favore di quelle in cui sono collocati i grandi centri urbani.

N. di banche nel gruppo di testa	n. province	n. province	quota sui depositi	quota sui depositi
	1987	1992	1987	1992
nessuna	12	11	12,4	14,4
5 o più	21	20	18,2	20,3
3-4	35	36	36,6	37,2
fino a 2	27	28	32,8	28,1
<b>Totale</b>	<b>95</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tav.4.40: Dimensioni, mercato, territorio: classificazione delle province. (fonte Bankitalia)

Nel secondo quadro (vedi tav.4.41), per banche, costruito secondo la quota di depositi che ciascuna banca gestisce in condizioni di leadership, si vede la distribuzione delle aziende concentrarsi in due estremi opposti. Alla fine del 1992 erano 90 (sulle 320 considerate) le banche che ottenevano più dei 3/4 della loro raccolta in mercati nei quali si configuravano come parte del gruppo di testa; i loro depositi erano pari quasi al 30% circa del totale del sistema. All'estremo opposto 188 aziende, amministratrici di 1/3 della raccolta complessiva del sistema, raccoglievano meno del 25% dei loro depositi da una posizione di forza. La classe delle aziende più spiccatamente leader è costituita, nella stragrande maggioranza dei casi, da aziende di dimensioni contenute, per lo più (ex) casse di risparmio o banche popolari, la cui quota individuale sul mercato nazionale si aggira in media sullo 0,3%. A livello locale però esse si configurano come piccoli giganti. Sono aziende per le quali si osservano costi della provvista generalmente inferiori alla media e spread tra tassi attivi e passivi relativamente elevati.

L'assenza di un nesso diretto tra la posizione sul mercato di insediamento e dimensione aziendale si desume anche dal fatto che il gruppo degli istituti principali considerato nel campione non si presenta come un tutto omogeneo: solamente 5 delle 14 banche raccolgono almeno il 50% della loro raccolta quali membri dei

gruppi di testa dei vari mercati provinciali in cui sono insediate; i restanti 2/3 sono concentrati nelle fasce più basse, sicchè la loro effettiva forza di mercato appare largamente inferiore a quanto la loro dimensione assoluta suggerirebbe. Rispetto al 1987 inoltre, la possibilità per i principali istituti di agire da una posizione di forza sembra essere diminuita, in conseguenza dell'accrescersi della concorrenza nelle grandi piazze urbane.

Quota di depositi raccolti come componente del gruppo di testa	Totale	Totale	Istituti principali	Istituti principali
	n.banche	quota sulla raccolta del sistema	n.banche	quota sulla raccolta del sistema
> 75%	90	29,5	5	13,4
50-75%	33	24,1		
25-50%	9	13	3	9,1
<25%	188	33,4	6	22,3
<b>Totale</b>	<b>320</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>44,8</b>

Tav.4.41: Dimensioni, mercati, territorio: classificazione delle banche (dicembre 1992). Fonte Bankitalia.

La struttura di mercati locali concentrati e di una popolazione bancaria di "piccoli giganti", può ostacolare l'impiego efficiente e il progresso delle tecniche produttive e rallentare l'offerta di prodotti innovativi. Il benessere della clientela può venire limitato e si possono inasprire le condizioni praticate, data la correlazione tra il grado di concentrazione dei mercati e i tassi bancari rilevata in analisi empiriche anche recenti.

Per un'analisi degli indici di concentrazione territoriale dei singoli istituti di credito, si rinvia all'allegato 5.

#### 4.5.3.1 Le opzioni strategiche delle banche locali

Al fine di meglio comprendere le scelte strategiche a disposizione delle banche locali, appare opportuno illustrare brevemente i fattori che condizionano o creano opportunità per lo sviluppo di quest'ultime.

##### A) I vincoli e le condizioni dello sviluppo.

La capitalizzazione. Diventa più importante per diversi motivi:

- a) pone limiti alle possibilità di crescita finanziaria e tecnologica degli enti creditizi;
- b) comporta una selezione crescente da parte del mercato: la capacità di realizzare performance elevate, segna il limite della politica di emissione di nuovo capitale.

La diversificazione. Di fronte all'articolazione e alla specializzazione dei fabbisogni, la competitività dell'offerta è sostenuta dall'allargamento del portafoglio e, per certi aspetti, dalla differenziazione qualitativa di parti di esso. Diversificazione e differenziazione comportano investimenti (capacità professionali, strutture tecniche, informazione); vi sono limiti di capacità tecnica e di efficienza economica che escludono istituzioni finanziarie al di sotto di una certa situazione economica; questo limite, a sua volta, è funzione delle soluzioni organizzative adottabili per la diversificazione.

Le risorse tecnologiche accessibili. La tecnologia è un elemento pervasivo dell'attuale fase di sviluppo dei servizi finanziari. E' comune la convinzione, ormai, che la tecnologia *hardware* sia abbastanza flessibile per non porre condizionamenti. E' però necessario riconoscere che la parte più significativa dell'investimento in tecnologia sta diventando quella *software* (lo sviluppo dei sistemi informativi direzionali). Sono questi, investimenti per i quali vi sono evidenti limiti di standardizzazione nell'acquisto e di capacità tecniche specifiche nel caso dello sviluppo interno.

Lo sviluppo delle risorse umane. E' verosimile che sotto una determinata dimensione non sia sostenibile lo sviluppo o l'acquisizione di capacità specialistiche. Le stesse risorse manageriali soffrono di limiti di mobilità. Nel complesso, anche sotto questo profilo, non vi è neutralità rispetto alla dimensione economica.

**B) Le opportunità e i punti di forza.**

La vicinanza al mercato e la capacità di relazione. Si tratta del vantaggio competitivo forse più significativo cui possa ricorrere una banca locale. Esso si fonda sulla forza di un sistema distributivo che si avvale della capillarità, del patrimonio di informazioni sulla clientela, sulla qualità delle relazioni. Gli investimenti e lo sforzo organizzativo necessari per annullare questo vantaggio sono formidabili.

La qualità dell'informazione a vantaggio delle valutazioni del rischio. Potenzialmente, questo fattore rende le banche locali lo strumento allocativo più efficiente. E' necessario, naturalmente, che vi sia il completamento di un'adeguata strumentazione di capacità professionali e di tecniche di valutazione.

La flessibilità e la governabilità della dimensione piccola. La dimensione, cioè, non è solo uno svantaggio. La qualità e l'efficienza del processo organizzativo e di management possono trarre vantaggio significativo dall'assenza dei classici fattori di burocratizzazione e di complessità delle linee di comando e della perdita di sensibilità degli strumenti di controllo.



### **C) Le opzioni strategiche**

La posizione concorrenziale delle banche locali, caratterizzate dalla dimensione piccola e dalla presenza capillare in un territorio delimitato, presenta elementi di valutazione contraddittori. *In positivo* vi è il vantaggio del decentramento rispetto al fuoco della concorrenza e il controllo di vantaggi competitivi "non di prezzo". *In negativo*, vi è la considerazione che, comunque, anche i mercati locali più periferici vedono un'affollamento crescente dell'offerta. Le stesse grandi banche nazionali manifestano un generale riposizionamento delle loro strategie verso il retail banking e, quindi, verso i mercati locali.

Il risultato di tutto ciò è duplice:

- a) una lenta ma **progressiva erosione delle posizioni di mercato** delle banche locali che, in quanto dominanti, sono naturalmente esposte per prime agli effetti delle politiche di penetrazione;
- b) la ricerca da parte delle stesse banche locali di una **compensazione, uscendo dal territorio tradizionale.**

I due fenomeni hanno *implicazioni* sul piano strategico: la difesa delle posizioni, o addirittura, come è pure possibile, il guadagno di posizioni, richiedono adeguamento della *capacità di offerta* sul piano della *gamma* e, soprattutto, su quello della *qualità* del servizio. Al tempo stesso, devono essere compatibili con i vincoli alle risorse e con la capacità di razionalizzare i processi tecnico organizzativi, quindi la struttura dei costi e, in ultima istanza, la competitività di prezzo. A tal proposito, si ricordi che le piccole banche sono caratterizzate da un'efficienza minore rispetto alle grandi banche nazionali sia sotto il profilo operativo (rapporto costi operativi/fondi intermediati) che allocativo (rapporto sofferenze/impieghi) anche se, come sopra osservato recuperano redditività grazie a spread tra tassi più elevati.

L'adeguamento della capacità di offerta e la carenza di risorse disponibili sono *obiettivi in conflitto*; ancora più vi è conflitto con l'ulteriore esigenza di essere competitivi sui costi. *L'area di compatibilità* fra queste tre finalità divergenti è molto

stretta. In molti casi, e dipende dalle posizioni di partenza più o meno forti, dagli equilibri dei mercati locali; *la compatibilità non può essere raggiunta autonomamente*. E' necessario avvalersi delle soluzioni organizzative sovraziendali che consentono di allentare il vincolo delle risorse scarse e della dimensione minima degli investimenti fissi necessari per diversificare.

La *sfida da affrontare* nel processo di razionalizzazione in corso per le banche locali è quella della *combinazione dei valori propri del radicamento locale* (vicinanza al mercato, informazione, capacità di tailoring), con *la ricerca di un livello di competitività dei costi* più elevato.

In questo senso, la *riforma "Amato Carli"* dell'assetto istituzionale ed organizzativo delle banche è stata un'occasione importante., purché estesa al di là dell'aspetto della trasformazione. Come ha ricordato di recente A.Fazio, "un numero troppo grande di soggetti ha provveduto semplicemente alla trasformazione dell'*ambito giuridico*. Sono carenti i progetti che perseguono *finalità di più ampio respiro*". Questo commento fa trasparire la preoccupazione, del tutto fondata anche in base all'analisi presentata, che una parte del sistema si trovi in uno *stato di inadeguatezza competitiva*.

## Cap.5: Conclusioni

### 5.1 Sintesi delle minacce e delle opportunità

Dall'analisi delle cinque forze competitive condotta nel paragrafo 4.5.1, al quale si fa rinvio per approfondimenti sulle osservazioni che seguiranno, deriva una valutazione globale dell'attrattività del settore che può essere così schematizzata.

	Passato			Presente			Futuro		
	Basso	Medio	Alto	Basso	Medio	Alto	Basso	Medio	Alto
<b>Barriere all'entrata</b>			X		X			X	
<b>Barriere all'uscita</b>	X			X			X		
<b>Rivalità tra i concorrenti</b>			X		X		X		
<b>Potere contrattuale degli acquirenti</b>			X		X			X	
<b>Poter contrattuale dei fornitori</b>			X			X			X
<b>Disponibilità di prodotti sostitutivi</b>			X		X				X
<b>Interventi normativi</b>			X	X			X		
<b>Valutazione complessiva</b>			X		X		X		

Tav.5.1: Grado di attrattività del settore

In passato (fino a tutti gli anni '70), l'attrattività del settore era chiaramente elevata, essendoci l'unico problema delle elevate *barriere all'uscita* rappresentate principalmente dai *sunk costs* di natura anche intangibile. Tali barriere, peraltro,

rimangono elevate anche nel presente e nel futuro; anzi si può notare un loro ulteriore innalzamento collegato agli ingenti investimenti in information technology.

Per quanto riguarda la situazione attuale, l'attrattività del settore si può definire media essendo intervenuti i seguenti fattori negativi:

- ◆ abbassamento delle barriere all'entrata collegato essenzialmente alla caduta del protezionismo
- ◆ aumento della rivalità sia tra le banche italiane che tra queste ultime e quelle europee
- ◆ aumento del potere contrattuale dei clienti, in passato inesistente
- ◆ comparsa e affermazione del fenomeno della disintermediazione parzialmente attutito dalle banche.

Vi è stato inoltre un leggero aumento del potere contrattuale dei fornitori che, tuttavia, a nostro parere, non è tale da far mutare il giudizio relativo all'attrattività del settore data l'efficace contromossa attuata dalle banche.

Per quanto riguarda il futuro, l'attrattività del settore si presenta media tendente al basso in quanto, malgrado la minaccia dei prodotti sostitutivi vada sempre più scemando, si prevede che la rivalità tra i concorrenti diventerà sempre più accesa soprattutto in relazione alla presenza più significativa delle banche europee, tradizionalmente più efficienti, sul mercato italiano.

Il risultato di una recente ricerca condotta da Consulbank ha visto le banche italiane individuare, in relazione all'introduzione in Italia di nuovi intermediari finanziari esteri, le seguenti minacce e opportunità riportate in ordine di frequenza di risposte. Minacce: intensificazione della concorrenza nel settore, introduzione di prodotti finanziari innovativi, maggiore efficienza, qualità dei servizi più elevata, maggiore know-how in segmenti/prodotti specifici, maggiore esperienza e cultura di marketing. Le opportunità individuate sono state invece: la possibilità di realizzare accordi e joint-venture, miglioramento della qualità dei servizi, spinta all'innovazione e miglioramento dell'efficienza.

Ulteriori minacce e opportunità sono desumibili dall'analisi del macroambiente condotta nel cap.2 e possono essere così sintetizzate:

#### **Minacce**

- Calo della natalità
- Aumento del livello di istruzione
- Recessione economica
- Svalutazione della lira (perdita di competitività delle banche italiane nel confronto con le banche dei principali paesi europei).

#### **Opportunità**

- Ampliamento dell'area intermedia di reddito (più clienti per il retail banking)
- Crescita in termini reali dei redditi medi (più clienti, quindi, e anche più ricchi)
- Nuovo aumento della propensione al risparmio dopo un decennio di espansione dei consumi.

E' appena il caso di rilevare che l'aumentato livello di istruzione, precedentemente compreso tra le minacce in quanto determina una crescita del potere contrattuale del cliente (maggiore capacità di comprensione e quindi di comparazione dei prodotti finanziari e delle condizioni contrattuali), si trasforma in un'opportunità nel caso in cui le banche lo sfruttino come presupposto per la diffusione dei nuovi sistemi automatici di incasso e pagamento.

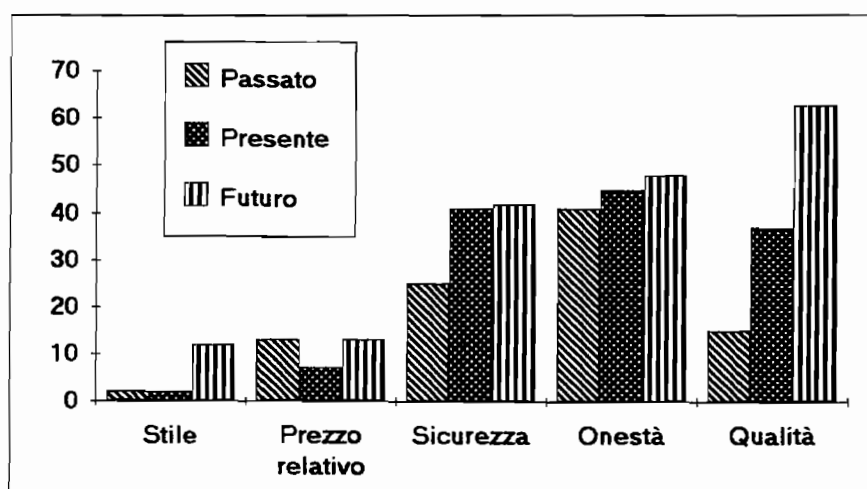
### **5.2. I fattori critici di successo e le prospettive a medio termine**

Il sempre più spinto orientamento al cliente reso necessario dall'accesa concorrenza che oggi, ed in misura crescente in futuro, caratterizzerà il settore del retail banking, ha portato in primo piano l'esigenza di puntare sull'alta qualità dei servizi quale fattore critico di successo piuttosto che su altri fattori quali ad esempio il prezzo.

L'esigenza di puntare in primo luogo sulla qualità è sentita dalla stragrande maggioranza delle banche. Questo dato è confermato da un'indagine della Ernst &

Young su un campione formato da 93 istituti di credito statunitensi, canadesi, giapponesi e tedeschi. Tale indagine è per noi particolarmente interessante in quanto l'analisi delle strategie competitive dei sistemi creditizi più evoluti rispetto a quello italiano consente un'attendibile previsione circa gli scenari competitivi di medio termine che caratterizzeranno il nostro paese. E' infatti verificata l'esistenza di un *gap temporale* di qualche anno tra lo sviluppo delle banche dei principali paesi industrializzati rispetto a quelle italiane che per troppi anni si sono adagate sul totale protezionismo normativo.

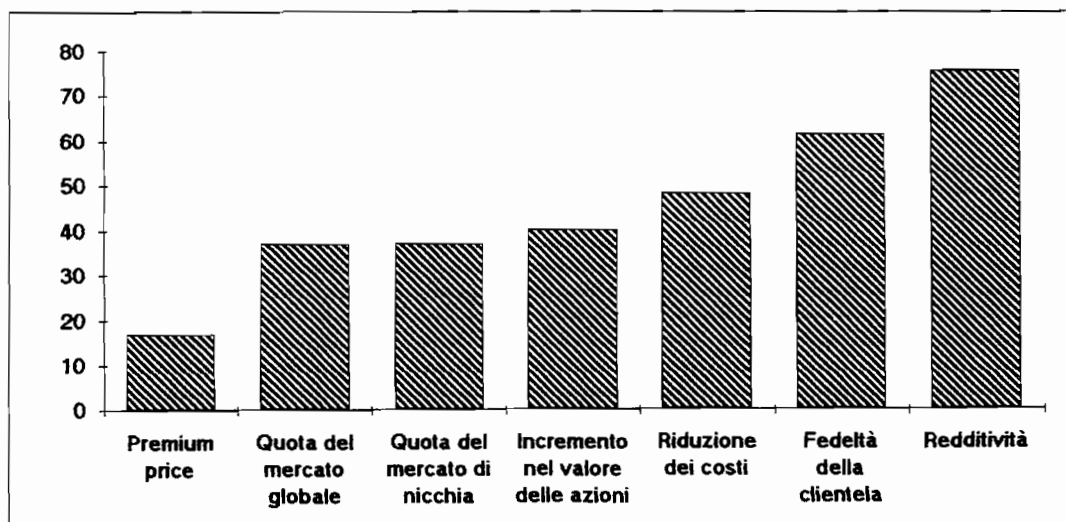
Ritornando al *risultato dell'indagine*, emerge che lo stile, il prezzo, la sicurezza e l'onestà sono elementi importanti, ma la qualità rappresenta il vero fattore su cui puntare in futuro; è necessario, quindi, introdurre strategie qualitative prima della concorrenza e raddoppiare il peso strategico dell'attendibilità e comodità dei servizi (vedi tav.5.2)



Tav.5.2: La qualità come principale obiettivo delle banche

Per quanto riguarda i parametri che le banche occidentali vogliono privilegiare nei prossimi anni, il primo posto lo occupa la fedeltà del cliente. Tale aspetto viene evidenziato dalla tav.5.3 che mostra come la fedeltà della clientela sia considerata il principale obiettivo dopo la redditività; tutti, infatti, considerano la soddisfazione della

clientela un aspetto di fondamentale importanza per vincere la competizione dei prossimi anni.



Tav.5.3: Gli obiettivi principali per le aziende di credito

Al fine di realizzare tale obiettivo è necessario: utilizzare con maggiore vigore strumenti di marketing finora largamente trascurati come le *ricerche di mercato*; investire nelle risorse umane che sono fondamentali per portare a termine un programma sulla qualità; utilizzare la tecnologia per migliorare i servizi e accontentare i clienti, piuttosto che per ridurre i costi e aumentare i ricavi.

Un altro rilevante fattore chiave di successo per l'attività al dettaglio è rappresentato, come si è già ampiamente rilevato (vedi par.4.3.4 e 4.5.3), dall'**articolazione della rete degli sportelli** la cui funzione, in un'ottica di crescente orientamento al cliente, si va trasformando da punto di raccolta del risparmio delle famiglie con il quale alimentare gli impieghi a punto di vendita, di assistenza e di servizio al consumatore. Per quanto si può affermare che per lo sportello il viale del tramonto è ancora lontano, si deve tuttavia rilevare che si prevede per il futuro un più ampio ricorso al *remote banking* (essenzialmente home-banking e telefono) in risposta all'evoluzione della domanda e anche grazie agli sviluppi dell'informatica.

Collegato all'articolazione della rete degli sportelli, soprattutto per la banca di piccole dimensioni, un altro fattore critico di successo è rappresentato dalle relazioni con il

mercato. Nel futuro, una strategia di successo per le *banche di piccole dimensioni* è rappresentata dalla integrazione in un gruppo-network che consentirebbe di mantenere l'identità locale e contemporaneamente operare con i vantaggi tipici della grande banca superando il problema delle insufficienti dimensioni tecnico-operative e patrimoniali. Di converso, per la *grande banca*, l'acquisizione di un'azienda di dimensioni locali, fortemente integrata nel tessuto economico e sociale rappresenta senza dubbio uno strumento molto valido per penetrare nel mercato al dettaglio.

**Un fattore critico di successo da non trascurare è, infine, rappresentato dall'efficienza, soprattutto in vista della necessità di competere con le banche europee; a tal proposito, va ricordato che le banche italiane, soprattutto quelle locali, devono puntare ad una riduzione dei costi, in particolare per quanto riguarda il personale il cui peso sui costi totali è sensibilmente più elevato rispetto alla media europea.**



## La diffusione delle attività finanziarie

E' presumibile che i dati che vengono forniti nelle tabelle sono di molto inferiori a quelli reali data la reticenza delle famiglie intervistate a fornire tale tipologia di informazioni.

Dalle tav.1.1 ed 1.2 emerge che l'87,3% delle famiglie è titolare di almeno una attività finanziaria; in particolare l'81,7% delle famiglie possiede un deposito bancario, il 12,8% un deposito postale, il 24,2% titoli di Stato e il 6,7% altri titoli.

Rispetto alle stime relative al 1989, si osserva una sostanziale stabilità nella quota di famiglie che possiede depositi bancari (+0,8%), depositi postali (+0,6%) ed altri titoli (-0,7%); si osserva invece un incremento nella quota di famiglie che possiede titoli di Stato (+1,7%).

I **depositi bancari** sono più diffusi tra le famiglie residenti al Nord, al Centro e nei comuni di maggiore dimensione; i **depositi postali**, al contrario, presentano una maggiore diffusione tra le famiglie residenti nel Mezzogiorno e nei comuni più piccoli; il possesso di depositi bancari appare positivamente correlato al reddito ed al grado di istruzione del capo famiglia mentre il possesso di depositi postali presenta con tali caratteri delle relazioni inverse (tav. 1.2).

Tra le forme di **deposito bancario**, quello in *c/c* ha una diffusione circa doppia rispetto al **deposito al risparmio** (66,3 contro 30,2%). Il possesso di depositi bancari al risparmio caratterizza maggiormente le famiglie residenti in comuni di minore dimensione, con capofamiglia con basso livello di istruzione, in condizione non professionale o occupato nel settore dell'agricoltura (tav.1.3).

I **depositi postali**, al contrario, sono più frequentemente a **risparmio** che in *c/c* (12 rispetto all'1,2%). La preferenza per il deposito postale in *c/c* è relativamente più marcata tra le famiglie con redditi elevati, residenti nei centri urbani (tav.1.4).

## L'utilizzo degli strumenti di pagamento

Secondo i risultati dell'indagine, ogni famiglia dotata di deposito bancario in *c/c* emette, in media, 2,3 **assegni** al mese (tav.1.5). Il numero di assegni emessi cresce, ovviamente, in relazione alle disponibilità economiche della famiglia; la frequenza della emissione di assegni risulta più elevata per le famiglie residenti al Sud ed Isole (2,7 assegni al mese) e con capofamiglia lavoratore autonomo (3,4 assegni al mese) rispetto a quelle residenti al Centro e al Nord (rispettivamente 2,5 e 2,1 assegni al mese) e con capofamiglia lavoratore dipendente o in condizione non professionale (rispettivamente 2,3 e 1,6 assegni al mese).

Gli **assegni circolari** risultano uno strumento meno diffuso del precedente; dall'indagine risulta che il 93,4% delle famiglie non ne ha fatto uso nel 1991. Il ricorso a tale strumento risulta più frequente tra le famiglie ad alto reddito e con capofamiglia laureato (tav.1.6).

Per quanto riguarda gli ulteriori strumenti di pagamento rilevati, dall'indagine risulta che il 18,3% di famiglie fa uso di **addebiti preautorizzati** (tipicamente usati per il pagamento di bollette), il 5,5% di **disposizioni di pagamento permanenti** (utilizzati spesso per il pagamento dell'affitto), il 5,2% utilizza **carte di debito** tramite i POS installati presso gli esercizi commerciali ed il 4,6% fa uso di **bonifici** (tav.1.7). Il ricorso a tali strumenti risulta particolarmente differenziato a livello territoriale; la diffusione di tali strumenti riscontrata al Nord è circa tripla rispetto a quella riscontrata al Centro e molte volte superiore (tra le cinque e le dieci volte) a quella riscontrata al Sud e Isole.

Le famiglie in possesso di **carta di debito o Bancomat** sono risultate pari a 31,9% (nella precedente indagine sul 1989 si registrava il 21,8%). Il possesso di tali strumenti appare positivamente legato al reddito familiare e al titolo di studio del capofamiglia; a parità di reddito la loro diffusione appare più frequente nelle famiglie con capofamiglia in età giovanile (tav.1.7).

Riguardo agli strumenti di pagamento offerti dal sistema postale, il più utilizzato risulta il **versamento su conto corrente postale** (77,5%); il **vaglia postale** viene utilizzato dal 14,1% delle famiglie (tav.1.8). Nel 1989 l'uso di tali strumenti riguardava rispettivamente l'81,3 e il 21,7% delle famiglie.

Per quanto riguarda la modalità attraverso cui le famiglie percepiscono le entrate, quelle più frequentemente riscontrate sono il **versamento diretto in c/c** (39,6%) e il **contante** (37,8%); consistente anche la quota assorbita dagli **assegni bancari**, pari al 21,2% (tav.1.9). Rispetto all'indagine precedente si rileva un incremento del 6,2% relativo al versamento diretto in c/c e un calo della quota di entrate percepita sotto forma di contante pari al 6,9%.

L'accredito diretto in c/c appare più diffuso al Nord (48,2%), nelle grandi città, tra le famiglie con redditi elevati e con capofamiglia dotato di elevato titolo di studio e lavoratore dipendente. La quota di entrate percepite sotto forma di contante viceversa caratterizza le famiglie residenti al Sud e Isole (57,3%) e nei piccoli centri, con bassi redditi e con capofamiglia dotato di bassi livelli di istruzione e in condizione non professionale o lavoratore autonomo. La quota assorbita dagli **assegni bancari** risulta particolarmente elevata per le famiglie con capofamiglia imprenditore o libero professionista (43,9%) e operaio (31%).

La **scorta di contante** detenuta mediamente da una famiglia è risultata pari a 748.000 lire, pari al 2,6% del consumo annuo; nel 1989 si riscontrava rispettivamente

804.000 lire e il 3%. La soglia minima di contanti, ovvero il livello raggiunto il quale la famiglia in possesso di conti di deposito effettua un prelievo, è risultata pari a 179.000 lire (177.000 nell'indagine sul 1989), pari allo 0,5% del consumo annuo (tav.1.10).

Diffusione delle attività finanziarie  
(percentuali di famiglie)

TAV 1,1

Modalità (*)	Nessuno strumento	Depositi bancari e postali	Titoli di Stato	Altri titoli
<b>Sesso</b>				
maschi .....	10,5	89,3	25,9	7,2
femmine .....	21,4	78,1	17,5	4,8
<b>Età</b>				
fino a 30 anni .....	8,3	91,6	18,8	5,5
da 31 a 40 anni .....	9,4	90,5	19,3	8,4
da 41 a 50 anni .....	7,6	92,3	27,0	8,6
da 51 a 65 anni .....	13,1	86,7	28,0	6,2
oltre 65 anni .....	20,1	79,5	21,9	4,9
<b>Titolo di studio</b>				
senza titolo .....	37,1	61,9	4,0	0,2
licenza elementare .....	17,2	82,6	19,7	2,6
media inferiore .....	9,6	90,2	24,0	6,4
media superiore .....	2,9	96,9	33,5	12,5
laurea .....	1,6	98,4	43,5	19,7
<b>Settore</b>				
agricoltura .....	15,6	84,3	15,0	0,7
industria .....	8,5	91,3	21,8	7,2
P.A., servizi pubblici e privati .....	5,8	94,1	27,7	8,3
altri settori .....	5,4	94,6	25,4	11,7
nessun settore .....	20,4	79,2	24,4	4,3
<b>Condizione professionale</b>				
<b>Lavoratore dipendente</b>				
operaio .....	12,3	87,7	17,9	3,4
impiegato .....	3,6	96,2	25,2	8,1
dirigente direttivo .....	2,8	97,0	37,6	15,8
totale .....	7,6	92,2	23,9	7,2
<b>Lavoratore autonomo</b>				
imprenditore, libero professionista .....	3,9	95,7	34,6	23,0
altro autonomo .....	7,3	92,7	20,3	6,2
totale .....	6,2	93,6	24,8	11,5
<b>Condizione non professionale</b>				
pensionati .....	19,0	80,6	25,0	4,2
altri non occupati .....	52,0	47,8	11,3	5,6
totale .....	20,4	79,2	24,4	4,3
<b>Numero di componenti</b>				
1 componente .....	22,2	77,6	15,7	5,5
2 componenti .....	13,0	86,5	26,4	7,1
3 componenti .....	8,7	91,2	30,0	7,2
4 componenti .....	8,6	91,3	24,1	7,7
5 e piu' componenti .....	16,0	83,8	20,3	4,3
<b>Numero di percettori</b>				
1 percettore .....	18,0	81,8	16,9	4,8
2 percettori .....	9,2	90,4	29,1	8,0
3 percettori .....	5,9	94,1	34,3	9,5
4 e piu' percettori .....	5,1	94,9	31,1	8,2
<b>Classi di ricchezza reale netta familiare</b>				
fino a 40 milioni .....	20,1	79,5	15,3	3,2
da 40 a 100 milioni .....	18,3	81,5	17,2	2,9
da 100 a 200 milioni .....	9,9	90,0	25,8	6,0
da 200 a 400 milioni .....	4,3	95,7	34,6	11,3
oltre 400 milioni .....	1,0	98,8	42,4	17,6
<b>Ampiezza comunale</b>				
fino a 20.000 abitanti .....	13,3	86,6	21,9	5,9
da 20.000 a 40.000 abitanti .....	14,5	85,2	19,1	6,1
da 40.000 a 500.000 abitanti .....	10,9	88,7	28,4	6,9
oltre 500.000 abitanti .....	12,6	87,3	28,5	9,6
<b>Area geografica</b>				
nord .....	5,5	94,4	35,2	11,0
centro .....	11,6	87,9	22,0	4,9
sud isole .....	23,8	75,9	9,7	1,6
<b>Totale</b> .....	<b>12,7</b>	<b>87,1</b>	<b>24,2</b>	<b>6,7</b>

(\*) Riferite al capofamiglia.

Diffusione dei depositi bancari e postali  
(percentuali di famiglie)

TAV. 1.2

Modalità (*)	Nessun deposito	Solo depositi postali	Depositi bancari e postali	Deposito presso una banca	Depositi presso più banche	Totale	di cui:	
							Depositi postali	Depositi bancari
<b>Sesso</b>								
maschi .....	10,5	5,2	7,7	64,2	20,1	100,0	12,9	84,3
femmine .....	21,5	7,5	4,9	59,1	11,9	100,0	12,3	71,0
<b>Età</b>								
fino a 30 anni .....	8,4	6,0	8,0	68,2	17,4	100,0	14,1	85,5
da 31 a 40 anni .....	9,4	3,8	7,8	69,0	17,8	100,0	11,6	86,8
da 41 a 50 anni .....	7,4	3,1	8,1	67,0	22,5	100,0	11,2	89,5
da 51 a 65 anni .....	13,2	5,0	6,6	60,3	21,5	100,0	11,6	81,8
oltre 65 anni .....	20,2	10,0	6,1	58,4	11,5	100,0	16,1	69,9
<b>Titolo di studio</b>								
senza titolo .....	37,1	13,6	3,1	45,6	3,6	100,0	16,7	49,2
licenza elementare .....	17,2	8,4	6,0	60,7	13,8	100,0	14,4	74,5
media inferiore .....	9,6	3,8	9,5	65,3	21,3	100,0	13,2	86,6
media superiore .....	3,1	1,9	7,6	71,2	23,8	100,0	9,6	95,0
laurea .....	1,6	0,1	7,7	64,4	33,9	100,0	7,8	98,3
<b>Settore</b>								
agricoltura .....	15,7	8,3	5,3	65,2	10,8	100,0	13,6	76,0
industria .....	8,3	5,3	7,0	63,4	23,0	100,0	12,3	86,4
P.A., servizi pubblici e privati .....	5,8	2,7	10,7	70,0	21,5	100,0	13,4	91,5
altri settori .....	5,4	3,2	7,0	68,2	23,3	100,0	10,1	91,5
nessun settore .....	20,5	7,8	5,9	58,1	13,6	100,0	13,7	71,6
<b>Condizione professionale</b>								
Lavoratore dipendente								
operaio .....	12,0	5,7	8,4	66,4	15,9	100,0	14,1	82,3
impiegato .....	3,7	2,9	8,9	72,6	20,8	100,0	11,7	93,4
dirigente direttivo .....	2,9	3,4	8,6	67,0	26,7	100,0	11,9	93,7
totale .....	7,6	4,3	8,6	68,6	19,5	100,0	12,9	88,1
Lavoratore autonomo								
imprenditore, libero professionista .....	4,0	1,6	6,7	54,0	40,4	100,0	8,3	94,4
altro autonomo .....	7,3	4,5	6,2	65,9	22,4	100,0	10,7	88,2
totale .....	6,3	3,6	6,3	62,1	28,0	100,0	9,9	90,2
Condizione non professionale								
pensionati .....	19,1	8,1	6,1	58,9	13,9	100,0	14,2	72,8
altri non occupati .....	52,2	1,7	2,6	39,4	6,7	100,0	4,3	46,1
totale .....	20,5	7,8	5,9	58,1	13,6	100,0	13,7	71,6
<b>Numero di componenti</b>								
1 componente .....	22,2	9,1	4,2	60,0	8,6	100,0	13,3	68,6
2 componenti .....	13,2	5,9	6,1	66,6	14,3	100,0	12,0	80,9
3 componenti .....	8,7	4,1	6,5	62,4	24,8	100,0	10,6	87,2
4 componenti .....	8,7	3,9	8,8	64,5	22,9	100,0	12,7	87,5
5 e più componenti .....	15,5	7,3	10,7	60,0	17,2	100,0	17,9	77,2
<b>Numero di percettori</b>								
1 percettore .....	18,1	7,2	5,2	64,9	9,9	100,0	12,3	74,8
2 percettori .....	9,3	4,2	7,9	63,4	23,1	100,0	12,2	86,4
3 percettori .....	5,9	3,0	8,5	59,8	31,2	100,0	11,6	91,1
4 e più percettori .....	3,7	9,9	18,0	51,5	34,8	100,0	27,9	86,4
<b>Classi di reddito familiare</b>								
fino a 20 milioni .....	34,9	9,9	3,0	51,7	3,5	100,0	12,9	55,2
da 20 a 40 milioni .....	9,7	6,7	7,7	71,2	12,4	100,0	14,4	83,6
da 40 a 60 milioni .....	2,7	1,7	8,6	65,9	29,6	100,0	10,4	95,5
da 60 a 80 milioni .....	0,7	2,4	9,3	61,2	35,7	100,0	11,6	96,9
oltre 80 milioni .....	0,1	0,6	10,6	42,4	56,9	100,0	11,2	99,3
<b>Ampiezza comunale</b>								
fino a 20.000 abitanti .....	13,3	8,9	8,4	60,8	16,9	100,0	17,3	77,8
da 20.000 a 40.000 abitanti .....	14,1	3,8	7,1	65,9	16,2	100,0	11,0	82,1
da 40.000 a 500.000 abitanti .....	11,0	2,8	6,3	64,7	21,5	100,0	9,0	86,2
oltre 500.000 abitanti .....	12,6	2,2	4,6	65,9	19,4	100,0	6,8	85,2
<b>Area geografica</b>								
nord .....	5,4	1,2	7,0	67,6	25,8	100,0	8,2	93,4
centro .....	11,6	3,5	6,7	67,8	17,1	100,0	10,1	84,9
sud isole .....	23,9	13,4	7,6	54,1	8,5	100,0	21,0	62,6
<b>Totale</b> .....	<b>12,7</b>	<b>5,6</b>	<b>7,1</b>	<b>63,2</b>	<b>18,4</b>	<b>100,0</b>	<b>12,8</b>	<b>81,7</b>

(\*) Riferite al capofamiglia.

## Diffusione dei depositi bancari per tipologia

TAV. 13

Modalità (*)	Possesso di depositi bancari			Numero di depositi bancari per famiglia		
	In c/c	A risparmio	Totale	In c/c	A risparmio	Totale
	<i>(percentuali di famiglie)</i>					
<b>Sesso</b>						
maschi .....	70,6	30,3	84,3	0,99	0,37	1,35
femmine .....	48,9	30,1	71,0	0,66	0,33	0,99
<b>Età</b>						
fino a 30 anni .....	73,5	23,1	85,5	0,94	0,27	1,20
da 31 a 40 anni .....	76,4	28,1	86,8	0,99	0,34	1,33
da 41 a 50 anni .....	81,4	27,8	89,5	1,15	0,36	1,51
da 51 a 65 anni .....	66,0	30,5	81,8	0,98	0,36	1,33
oltre 65 anni .....	44,2	35,4	69,9	0,61	0,40	1,00
<b>Titolo di studio</b>						
senza titolo .....	17,3	34,7	49,2	0,23	0,37	0,60
licenza elementare .....	51,0	35,9	74,5	0,69	0,43	1,12
media inferiore .....	76,1	26,6	86,6	1,04	0,31	1,35
media superiore .....	89,8	24,7	95,0	1,27	0,29	1,56
laurea .....	95,8	25,1	98,3	1,49	0,34	1,83
<b>Settore</b>						
agricoltura .....	35,3	50,4	76,0	0,46	0,61	1,07
industria .....	75,1	30,5	86,4	1,07	0,38	1,45
P.A., servizi pubblici e privati .....	86,0	22,3	91,5	1,14	0,27	1,41
altri settori .....	84,9	27,6	91,5	1,20	0,33	1,54
nessun settore .....	48,8	32,6	71,6	0,69	0,37	1,06
<b>Condizione professionale</b>						
Lavoratore dipendente						
operaio .....	65,5	32,5	82,3	0,83	0,39	1,23
impiegato .....	88,9	21,7	93,4	1,19	0,27	1,47
dirigente direttivo .....	90,2	25,5	93,7	1,33	0,33	1,66
totale .....	77,8	27,6	88,1	1,04	0,34	1,38
Lavoratore autonomo						
imprenditore, libero professionista .....	91,3	27,3	94,4	1,50	0,35	1,86
altro autonomo .....	75,4	32,8	88,2	1,07	0,39	1,46
totale .....	80,4	31,0	90,2	1,21	0,38	1,58
Condizione non professionale						
pensionati .....	49,7	33,0	72,8	0,70	0,38	1,08
altri non occupati .....	29,1	24,1	46,1	0,35	0,25	0,60
totale .....	48,8	32,6	71,6	0,69	0,37	1,06
<b>Numero di componenti</b>						
1 componente .....	47,4	27,8	68,6	0,55	0,30	0,85
2 componenti .....	61,9	29,0	80,9	0,81	0,31	1,12
3 componenti .....	76,1	31,8	87,2	1,09	0,36	1,46
4 componenti .....	76,3	29,0	87,5	1,15	0,38	1,53
5 e più componenti .....	58,7	35,5	77,2	0,84	0,47	1,30
<b>Numero di percettori</b>						
1 percettore .....	55,8	27,5	74,8	0,66	0,30	0,96
2 percettori .....	74,3	29,8	86,4	1,06	0,36	1,41
3 percettori .....	78,0	40,4	91,1	1,34	0,51	1,85
4 e più percettori .....	72,5	38,6	86,4	1,48	0,63	2,10
<b>Classi di reddito familiare</b>						
fino a 20 milioni .....	27,7	30,6	55,2	0,30	0,33	0,62
da 20 a 40 milioni .....	67,1	29,3	83,6	0,81	0,33	1,14
da 40 a 60 milioni .....	87,5	31,8	95,5	1,25	0,41	1,67
da 60 a 80 milioni .....	92,5	29,3	96,9	1,59	0,39	1,99
oltre 80 milioni .....	97,5	30,9	99,3	2,11	0,42	2,53
<b>Ampiezza comunale</b>						
fino a 20.000 abitanti .....	59,7	33,6	77,8	0,84	0,41	1,26
da 20.000 a 40.000 abitanti .....	61,9	38,0	82,1	0,81	0,43	1,25
da 40.000 a 500.000 abitanti .....	72,2	30,2	86,2	1,03	0,35	1,38
oltre 500.000 abitanti .....	80,0	12,8	85,2	1,08	0,14	1,22
<b>Area geografica</b>						
nord .....	83,1	30,5	93,4	1,22	0,39	1,61
centro .....	67,9	29,7	84,9	0,90	0,35	1,25
sud isole .....	40,9	30,1	62,6	0,50	0,33	0,83
<b>Totale</b> .....	<b>66,3</b>	<b>30,2</b>	<b>81,7</b>	<b>0,92</b>	<b>0,36</b>	<b>1,28</b>

(\*) Riferite al capofamiglia.

Uso di assegni bancari

TAV. 1.4

Modalità (*)	Numero di assegni bancari al mese				Assegni bancari emessi al mese per famiglia con c/c
	Fino a 3	Da 4 a 6	Oltre 6	Totale	
<b>Sesso</b>	<i>(percentuali di famiglie con c/c)</i>				
maschi .....	85,0	10,0	5,0	100,0	2,4
femmine .....	94,2	3,8	2,0	100,0	1,7
<b>Età</b>					
fino a 30 anni .....	88,1	8,6	3,3	100,0	2,2
da 31 a 40 anni .....	83,5	11,3	5,2	100,0	2,4
da 41 a 50 anni .....	78,8	13,7	7,5	100,0	2,8
da 51 a 65 anni .....	87,5	8,3	4,2	100,0	2,3
oltre 65 anni .....	95,0	3,1	1,8	100,0	1,5
<b>Titolo di studio</b>					
senza titolo .....	99,3	0,3	0,4	100,0	0,8
licenza elementare .....	93,5	4,0	2,5	100,0	1,7
media inferiore .....	87,6	9,0	3,4	100,0	2,0
media superiore .....	77,1	15,3	7,5	100,0	2,8
laurea .....	63,8	22,6	13,6	100,0	3,8
<b>Settore</b>					
agricoltura .....	93,4	2,7	3,9	100,0	2,8
industria .....	85,7	9,5	4,8	100,0	2,2
P.A., servizi pubblici e privati .....	81,9	12,1	5,9	100,0	2,5
altri settori .....	73,9	17,6	8,5	100,0	3,1
nessun settore .....	94,2	3,8	2,0	100,0	1,6
<b>Condizione professionale</b>					
<b>Lavoratore dipendente</b>					
operaio .....	93,3	5,2	1,5	100,0	1,5
impiegato .....	81,7	13,1	5,1	100,0	2,4
dirigente direttivo .....	64,7	24,4	10,9	100,0	3,5
totale .....	84,3	11,3	4,4	100,0	2,3
<b>Lavoratore autonomo</b>					
imprenditore, libero professionista .....	63,0	22,0	15,0	100,0	4,0
altro autonomo .....	80,1	11,1	8,8	100,0	3,1
totale .....	74,7	14,5	10,8	100,0	3,4
<b>Condizione non professionale</b>					
pensionati .....	94,0	3,9	2,0	100,0	1,7
altri non occupati .....	98,3	1,7	-	100,0	1,2
totale .....	94,2	3,8	2,0	100,0	1,6
<b>Numero di componenti</b>					
1 componente .....	93,3	5,1	1,6	100,0	1,7
2 componenti .....	90,0	7,8	2,2	100,0	1,8
3 componenti .....	84,1	10,8	5,2	100,0	2,4
4 componenti .....	83,9	9,9	6,3	100,0	2,5
5 e piu' componenti .....	83,9	9,0	7,1	100,0	3,2
<b>Numero di percettori</b>					
1 percettore .....	89,6	7,6	2,8	100,0	2,1
2 percettori .....	85,0	9,8	5,2	100,0	2,3
3 percettori .....	83,6	10,4	6,0	100,0	2,5
4 e piu' percettori .....	82,4	6,6	10,9	100,0	3,1
<b>Classi di reddito familiare</b>					
fino a 20 milioni .....	98,5	1,3	0,2	100,0	0,9
da 20 a 40 milioni .....	90,8	6,6	2,5	100,0	1,8
da 40 a 60 milioni .....	82,2	11,6	6,2	100,0	2,5
da 60 a 80 milioni .....	69,5	20,8	9,7	100,0	3,3
oltre 80 milioni .....	50,3	26,9	22,8	100,0	4,9
<b>Ampiezza comunale</b>					
fino a 20.000 abitanti .....	89,7	6,9	3,4	100,0	2,0
da 20.000 a 40.000 abitanti .....	88,8	6,5	4,7	100,0	2,3
da 40.000 a 500.000 abitanti .....	85,8	9,4	4,8	100,0	2,3
oltre 500.000 abitanti .....	77,9	15,2	7,0	100,0	3,0
<b>Area geografica</b>					
nord .....	85,5	10,2	4,4	100,0	2,1
centro .....	83,9	10,6	5,5	100,0	2,5
sud isole .....	90,6	5,5	3,9	100,0	2,7
<b>Totale</b> .....	<b>86,8</b>	<b>8,7</b>	<b>4,4</b>	<b>100,0</b>	<b>2,3</b>

(\*) Riferite al capofamiglia.

Modalità (*)	Numero di assegni circolari all'anno					Assegni circolari usati nell'anno per famiglia
	Nessuno	Da 1 a 3	Da 4 a 6	Oltre 6	Totale	
<b>Sesso</b>	<i>(percentuali di famiglie)</i>					
maschi .....	92,7	4,5	1,6	1,2	100,0	0,3
femmine .....	96,1	2,4	1,1	0,4	100,0	0,2
<b>Età</b>						
fino a 30 anni .....	90,3	5,6	1,5	2,7	100,0	0,7
da 31 a 40 anni .....	91,6	5,7	1,9	0,7	100,0	0,3
da 41 a 50 anni .....	91,9	4,6	1,8	1,7	100,0	0,4
da 51 a 65 anni .....	93,2	4,1	1,7	1,0	100,0	0,3
oltre 65 anni .....	97,0	2,0	0,7	0,4	100,0	0,1
<b>Titolo di studio</b>						
senza titolo .....	98,8	0,7	0,3	0,3	100,0	0,1
licenza elementare .....	96,4	2,1	1,1	0,4	100,0	0,2
media inferiore .....	92,8	4,2	1,7	1,3	100,0	0,4
media superiore .....	90,2	6,3	2,0	1,5	100,0	0,4
laurea .....	82,5	11,3	2,9	3,2	100,0	0,7
<b>Settore</b>						
agricoltura .....	95,4	3,5	0,2	0,9	100,0	0,2
industria .....	92,1	4,7	1,2	1,9	100,0	0,5
P.A., servizi pubblici e privati .....	90,3	6,9	1,7	1,1	100,0	0,3
altri settori .....	90,1	5,2	3,3	1,4	100,0	0,5
nessun settore .....	96,5	2,2	0,9	0,4	100,0	0,1
<b>Condizione professionale</b>						
<b>Lavoratore dipendente</b>						
operaio .....	95,7	2,9	0,4	1,1	100,0	0,3
impiegato .....	89,9	7,2	1,9	1,0	100,0	0,4
dirigente, direttivo .....	90,3	7,4	1,2	1,2	100,0	0,3
totale .....	92,8	5,1	1,0	1,1	100,0	0,3
<b>Lavoratore autonomo</b>						
imprenditore, libero professionista .....	81,5	8,8	4,7	5,0	100,0	1,0
altro autonomo .....	89,7	4,9	3,9	1,4	100,0	0,5
totale .....	87,2	6,1	4,2	2,5	100,0	0,7
<b>Condizione non professionale</b>						
pensionati .....	96,4	2,3	0,9	0,4	100,0	0,1
altri non occupati .....	98,5	0,2	1,4	0,0	100,0	0,1
totale .....	96,5	2,2	0,9	0,4	100,0	0,1
<b>Numero di componenti</b>						
1 componente .....	95,7	2,6	1,4	0,3	100,0	0,2
2 componenti .....	94,5	3,4	1,1	1,1	100,0	0,3
3 componenti .....	93,9	3,8	1,3	1,0	100,0	0,3
4 componenti .....	90,9	5,6	1,9	1,6	100,0	0,4
5 e piu' componenti .....	92,2	5,0	1,9	0,9	100,0	0,3
<b>Numero di percettori</b>						
1 percettore .....	94,3	3,4	1,5	0,8	100,0	0,2
2 percettori .....	92,6	5,0	1,2	1,2	100,0	0,4
3 percettori .....	94,3	2,3	2,1	1,2	100,0	0,3
4 e piu' percettori .....	87,9	8,2	2,3	1,6	100,0	0,4
<b>Classi di reddito familiare</b>						
fino a 20 milioni .....	99,3	0,6	0,1	0,1	100,0	0,1
da 20 a 40 milioni .....	93,5	4,0	1,7	0,8	100,0	0,3
da 40 a 60 milioni .....	92,3	4,7	1,9	1,0	100,0	0,3
da 60 a 80 milioni .....	89,6	5,9	1,8	2,7	100,0	0,7
oltre 80 milioni .....	75,8	15,4	3,9	4,8	100,0	1,1
<b>Amplezza comunale</b>						
fino a 20.000 abitanti .....	94,3	3,6	1,1	1,0	100,0	0,3
da 20.000 a 40.000 abitanti .....	94,8	3,6	1,3	0,4	100,0	0,2
da 40.000 a 500.000 abitanti .....	91,8	4,8	2,0	1,4	100,0	0,4
oltre 500.000 abitanti .....	92,1	5,0	1,9	1,0	100,0	0,3
<b>Area geografica</b>						
nord .....	92,8	5,0	1,3	1,0	100,0	0,3
centro .....	95,4	2,8	1,3	0,5	100,0	0,2
sud isole .....	93,0	3,6	1,9	1,5	100,0	0,4
<b>Totale</b> .....	<b>93,4</b>	<b>4,1</b>	<b>1,5</b>	<b>1,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,3</b>

(\*) Riferite al capofamiglia.



Uso di alcuni strumenti di pagamento  
(valori percentuali)

TAV.1.6

Modalità (*)	Bonifici	Disposizioni pagamento permanenti	Addebiti preautorizzati	POS
<b>Sesso</b>				<b>1</b>
maschi .....	4,9	6,0	19,5	5,8
femmine .....	3,2	3,7	13,2	2,6
<b>Età</b>				
fino a 30 anni .....	3,7	7,9	15,2	5,3
da 31 a 40 anni .....	6,3	7,3	21,6	10,3
da 41 a 50 anni .....	7,1	8,3	24,9	8,1
da 51 a 65 anni .....	4,2	3,7	16,9	3,6
oltre 65 anni .....	1,7	3,6	12,7	0,9
<b>Titolo di studio</b>				
senza titolo .....	0,4	0,2	2,5	1,3
licenza elementare .....	1,5	3,4	12,7	1,1
media inferiore .....	4,1	6,0	17,7	4,3
media superiore .....	9,1	9,5	29,6	12,3
laurea .....	13,2	8,7	33,1	12,0
<b>Settore</b>				
agricoltura .....	0,8	0,6	5,0	0,1
industria .....	6,2	7,1	21,7	7,1
P.A., servizi pubblici e privati .....	6,8	7,0	21,2	8,2
altri settori .....	6,8	8,2	26,5	10,0
nessun settore .....	2,2	3,5	13,1	1,4
<b>Condizione professionale</b>				
Lavoratore dipendente				
operaio .....	1,6	5,1	14,6	4,3
impiegato .....	8,7	7,2	22,8	9,8
dirigente, direttivo .....	9,7	9,6	31,6	12,8
totale .....	5,5	6,6	20,4	7,7
Lavoratore autonomo				
imprenditore, libero professionista .....	11,2	10,0	30,4	17,5
altro autonomo .....	6,5	7,0	23,6	3,8
totale .....	8,0	7,9	25,7	8,1
Condizione non professionale				
pensionati .....	2,3	3,6	13,7	1,4
altri non occupati .....	0,0	1,0	1,4	0,6
totale .....	2,2	3,5	13,1	1,4
<b>Numero di componenti</b>				
1 componente .....	3,1	4,4	12,8	3,0
2 componenti .....	4,1	5,3	17,9	4,5
3 componenti .....	5,5	7,5	20,8	6,4
4 componenti .....	5,5	5,5	21,9	7,5
5 e piu' componenti .....	3,4	3,5	13,5	1,9
<b>Numero di percettori</b>				
1 percettore .....	3,1	4,9	12,2	3,2
2 percettori .....	5,8	6,2	22,1	6,9
3 percettori .....	5,5	5,6	25,6	6,3
4 e piu' percettori .....	4,7	6,4	28,6	7,4
<b>Classi di reddito familiare</b>				
fino a 20 milioni .....	0,3	2,2	3,5	0,2
da 20 a 40 milioni .....	3,0	4,8	14,7	3,7
da 40 a 60 milioni .....	6,4	6,8	25,6	7,0
da 60 a 80 milioni .....	10,8	8,0	38,0	14,6
oltre 80 milioni .....	18,0	16,7	49,2	15,3
<b>Ampiezza comunale</b>				
fino a 20.000 abitanti .....	3,0	4,5	18,1	5,2
da 20.000 a 40.000 abitanti .....	3,3	3,4	14,5	2,7
da 40.000 a 500.000 abitanti .....	6,6	8,5	21,5	5,6
oltre 500.000 abitanti .....	6,9	5,3	16,2	6,3
<b>Area geografica</b>				
nord .....	7,5	9,8	30,0	9,1
centro .....	2,5	2,9	12,8	2,8
sud isole .....	1,6	0,9	4,5	0,9
<b>Totale</b> .....	<b>4,6</b>	<b>5,5</b>	<b>18,3</b>	<b>5,2</b>

(\*) Riferite al capofamiglia.

Possesso della carta di credito e del Bancomat

TAV.1.7

Modalità (*)	Carta di credito	Bancomat	Carta di credito o Bancomat
<i>(percentuali di famiglie)</i>			
<b>Sesso</b>			
maschi .....	14,9	31,7	34,4
femmine .....	9,5	19,5	21,8
<b>Età</b>			
fino a 30 anni .....	14,8	45,0	45,8
da 31 a 40 anni .....	20,1	41,3	43,9
da 41 a 50 anni .....	22,1	40,8	45,4
da 51 a 65 anni .....	11,8	26,5	29,2
oltre 65 anni .....	4,6	10,2	11,3
<b>Titolo di studio</b>			
senza titolo .....	1,8	2,8	3,1
licenza elementare .....	4,1	14,4	15,5
media inferiore .....	9,5	30,9	33,4
media superiore .....	31,7	53,7	58,1
laurea .....	39,5	57,3	64,8
<b>Settore</b>			
agricoltura .....	1,2	6,5	6,6
industria .....	15,0	37,1	40,1
P.A., servizi pubblici e privati .....	20,7	45,2	48,7
altri settori .....	26,5	42,7	47,1
nessun settore .....	6,3	15,3	16,7
<b>Condizione professionale</b>			
<b>Lavoratore dipendente</b>			
operaio .....	5,7	27,5	28,1
impiegato .....	23,9	50,4	54,0
dirigente, direttivo .....	40,5	61,5	67,1
totale .....	18,1	41,3	43,8
<b>Lavoratore autonomo</b>			
imprenditore, libero professionista .....	43,5	49,3	59,4
altro autonomo .....	12,1	26,1	29,5
totale .....	21,9	33,4	38,9
<b>Condizione non professionale</b>			
pensionati .....	6,5	15,5	16,9
altri non occupati .....	2,4	11,7	12,8
totale .....	6,3	15,3	16,7
<b>Numero di componenti</b>			
1 componente .....	8,3	17,9	19,7
2 componenti .....	11,6	24,4	26,4
3 componenti .....	17,0	38,6	41,2
4 componenti .....	17,3	36,4	39,1
5 e piu' componenti .....	11,9	19,8	24,2
<b>Numero di percettori</b>			
1 percettore .....	10,1	20,8	23,1
2 percettori .....	16,5	36,0	38,6
3 percettori .....	19,3	39,7	43,1
4 e piu' percettori .....	15,2	29,9	32,6
<b>Classi di reddito familiare</b>			
fino a 20 milioni .....	1,1	5,4	5,7
da 20 a 40 milioni .....	8,5	24,0	26,1
da 40 a 60 milioni .....	20,0	43,0	47,1
da 60 a 80 milioni .....	33,8	58,7	62,8
oltre 80 milioni .....	55,2	71,1	78,3
<b>Amplezza comunale</b>			
fino a 20.000 abitanti .....	10,7	25,2	26,6
da 20.000 a 40.000 abitanti .....	9,9	24,5	27,2
da 40.000 a 500.000 abitanti .....	15,2	33,8	36,7
oltre 500.000 abitanti .....	24,7	38,2	43,7
<b>Area geografica</b>			
nord .....	17,4	44,1	46,0
centro .....	15,1	26,5	29,7
sud isole .....	7,9	9,5	12,7
<b>Totale</b> .....	<b>13,8</b>	<b>29,3</b>	<b>31,9</b>

(\*) Riferite al capofamiglia.

Versamenti in conto corrente postale e uso dei vaglia postali **TAV.1.8**

Modalità (*)	Uso (percentuali di famiglie)		Numero di versamenti su c/c postali nell'anno		Numero di vaglia postali nell'anno	
	Versamenti sui c/c postali	Vaglia postali	Per famiglia	Per famiglia che usa	Per famiglia	Per famiglia che usa
<b>Sesso</b>						
maschi .....	78,4	14,2	12,3	15,7	0,6	4,2
femmine .....	73,8	13,5	10,8	14,7	0,6	4,5
<b>Età</b>						
fino a 30 anni .....	78,2	14,3	12,4	15,8	0,6	4,2
da 31 a 40 anni .....	80,9	14,7	13,3	16,4	0,7	4,5
da 41 a 50 anni .....	79,7	14,9	13,0	16,3	0,6	4,4
da 51 a 65 anni .....	76,3	14,3	11,9	15,6	0,6	4,4
oltre 65 anni .....	74,5	12,6	10,2	13,7	0,5	3,7
<b>Titolo di studio</b>						
senza titolo .....	75,8	9,3	9,5	12,5	0,3	2,9
licenza elementare .....	77,7	12,5	11,1	14,3	0,5	4,1
media inferiore .....	79,3	13,4	13,2	16,6	0,6	4,5
media superiore .....	77,4	17,7	12,8	16,5	0,8	4,4
laurea .....	71,6	18,8	12,9	18,0	0,9	4,6
<b>Settore</b>						
agricoltura .....	84,1	7,0	11,6	13,8	0,4	5,6
industria .....	79,4	14,0	12,8	16,1	0,6	4,0
P.A., servizi pubblici e privati .....	78,3	19,1	12,7	16,3	0,9	4,5
altri settori .....	79,7	13,9	13,7	17,2	0,7	5,2
nessun settore .....	74,7	12,7	10,6	14,2	0,5	3,7
<b>Condizione professionale</b>						
<b>Lavoratore dipendente</b>						
operaio .....	82,4	14,2	12,5	15,2	0,6	4,3
impiegato .....	78,0	17,7	12,9	16,5	0,8	4,5
dirigente, direttivo .....	77,9	16,1	13,0	16,7	0,6	3,9
totale .....	80,1	15,8	12,7	15,9	0,7	4,3
<b>Lavoratore autonomo</b>						
imprenditore, libero professionista .....	75,1	18,7	14,4	19,2	1,1	5,9
altro autonomo .....	79,1	10,5	13,2	16,7	0,5	4,7
totale .....	77,9	13,1	13,6	17,4	0,7	5,3
<b>Condizione non professionale</b>						
pensionati .....	74,4	13,0	10,6	14,2	0,5	3,7
altri non occupati .....	79,2	6,3	10,9	13,8	0,2	3,9
totale .....	74,7	12,7	10,6	14,2	0,5	3,7
<b>Numero di componenti</b>						
1 componente .....	72,9	13,4	10,5	14,4	0,5	3,5
2 componenti .....	75,7	12,9	10,6	14,0	0,5	3,9
3 componenti .....	75,6	13,9	12,4	16,4	0,6	4,6
4 componenti .....	81,6	14,9	13,4	16,4	0,7	4,5
5 e piu' componenti .....	82,3	15,8	12,8	15,6	0,7	4,3
<b>Numero di percettori</b>						
1 percettore .....	77,9	13,3	11,9	15,3	0,6	4,1
2 percettori .....	77,7	15,4	12,2	15,7	0,7	4,4
3 percettori .....	76,5	13,1	11,8	15,5	0,6	4,3
4 e piu' percettori .....	73,9	11,7	11,5	15,6	0,3	2,9
<b>Classi di reddito familiare</b>						
fino a 20 milioni .....	75,1	8,7	10,3	13,7	0,4	4,3
da 20 a 40 milioni .....	80,6	14,3	12,4	15,4	0,6	4,2
da 40 a 60 milioni .....	76,8	17,6	12,4	16,1	0,7	3,8
da 60 a 80 milioni .....	74,1	16,3	12,7	17,2	0,8	4,9
oltre 80 milioni .....	71,9	16,9	13,5	18,7	0,9	5,6
<b>Amplezza comunale</b>						
fino a 20.000 abitanti .....	78,7	14,8	11,2	14,2	0,6	3,9
da 20.000 a 40.000 abitanti .....	81,1	11,1	12,7	15,6	0,5	4,8
da 40.000 a 500.000 abitanti .....	72,8	15,2	11,6	15,9	0,6	4,1
oltre 500.000 abitanti .....	79,3	12,3	14,8	18,7	0,7	5,4
<b>Area geografica</b>						
nord .....	74,0	15,5	11,1	15,0	0,6	3,7
centro .....	81,5	10,4	15,1	18,6	0,6	5,9
sud isole .....	80,2	14,2	11,3	14,1	0,6	4,4
<b>Totale</b> .....	<b>77,5</b>	<b>14,1</b>	<b>12,0</b>	<b>15,5</b>	<b>0,6</b>	<b>4,2</b>

(\*) Riferite al capofamiglia.

## Scorta media e soglia di contanti

TAV. 110

Modalità (*)	Scorta media di contanti	Soglia di contanti	Scorta media di contanti	Soglia di contanti
	<i>(migliaia di lire)</i>		<i>(percentuali sul consumo annuo)</i>	
<b>Sesso</b>				
maschi .....	784	189	2,6	0,5
femmine .....	603	130	3,2	0,5
<b>Età</b>				
fino a 30 anni .....	682	152	2,4	0,5
da 31 a 40 anni .....	749	189	2,5	0,6
da 41 a 50 anni .....	789	197	2,3	0,5
da 51 a 65 anni .....	777	196	2,6	0,6
oltre 65 anni .....	691	135	3,6	0,5
<b>Titolo di studio</b>				
senza titolo .....	667	118	4,2	0,4
licenza elementare .....	740	156	3,1	0,5
media inferiore .....	749	182	2,6	0,6
media superiore .....	754	200	2,2	0,6
laurea .....	876	250	1,9	0,5
<b>Settore</b>				
agricoltura .....	759	162	2,8	0,5
industria .....	782	185	2,4	0,5
P.A., servizi pubblici e privati .....	831	213	2,5	0,6
altri settori .....	764	208	2,2	0,6
nessun settore .....	689	145	3,2	0,5
<b>Condizione professionale</b>				
Lavoratore dipendente				
operaio .....	730	160	2,7	0,5
impiegato .....	777	199	2,3	0,6
dirigente direttivo .....	811	248	2,0	0,6
totale .....	760	190	2,4	0,6
Lavoratore autonomo				
imprenditore, libero professionista .....	851	256	1,9	0,5
altro autonomo .....	873	207	2,5	0,6
totale .....	866	223	2,3	0,6
Condizione non professionale				
pensionati .....	697	145	3,2	0,5
altri non occupati .....	510	135	2,8	0,3
totale .....	689	145	3,2	0,5
<b>Numero di componenti</b>				
1 componente .....	566	116	3,5	0,6
2 componenti .....	706	156	3,0	0,6
3 componenti .....	744	186	2,4	0,5
4 componenti .....	828	201	2,4	0,5
5 e piu' componenti .....	919	239	2,6	0,6
<b>Numero di percettori</b>				
1 percettore .....	689	165	3,1	0,6
2 percettori .....	761	181	2,4	0,5
3 percettori .....	846	193	2,2	0,5
4 e piu' percettori .....	1.036	258	2,3	0,5
<b>Classi di reddito familiare</b>				
fino a 20 milioni .....	593	114	4,5	0,6
da 20 a 40 milioni .....	746	164	3,1	0,6
da 40 a 60 milioni .....	795	201	2,2	0,5
da 60 a 80 milioni .....	893	239	1,9	0,5
oltre 80 milioni .....	1.030	279	1,5	0,4
<b>Amplezza comunale</b>				
fino a 20.000 abitanti .....	735	160	2,7	0,5
da 20.000 a 40.000 abitanti .....	788	184	2,9	0,6
da 40.000 a 500.000 abitanti .....	735	175	2,5	0,5
oltre 500.000 abitanti .....	780	243	2,4	0,7
<b>Area geografica</b>				
nord .....	651	147	2,1	0,5
centro .....	822	185	2,7	0,5
sud isole .....	844	233	3,5	0,7
<b>Totale ...</b>	<b>748</b>	<b>179</b>	<b>2,6</b>	<b>0,5</b>

(\*) Riferite al capofamiglia.

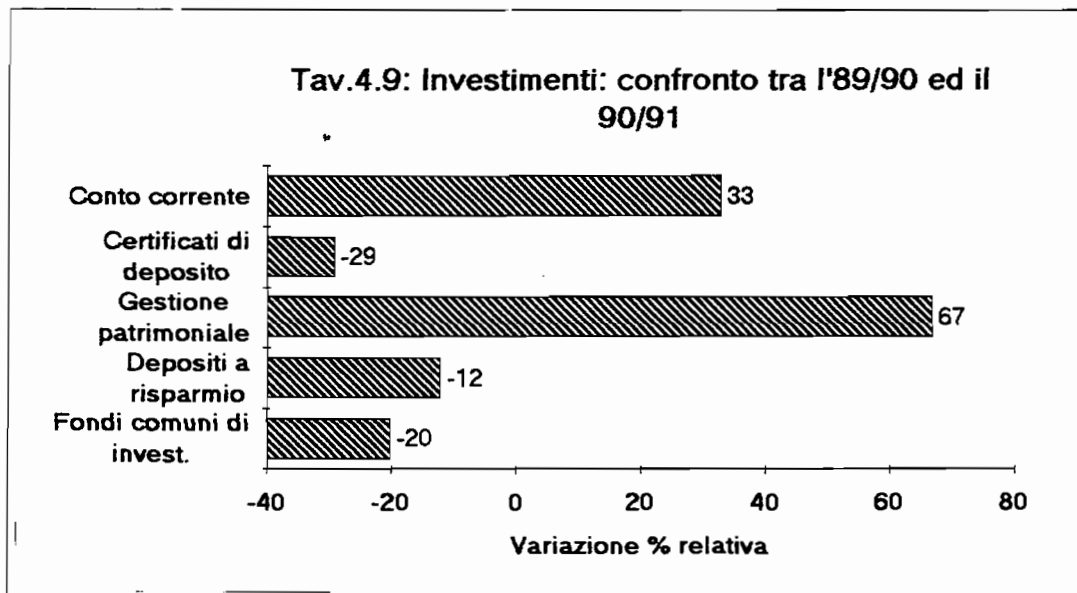
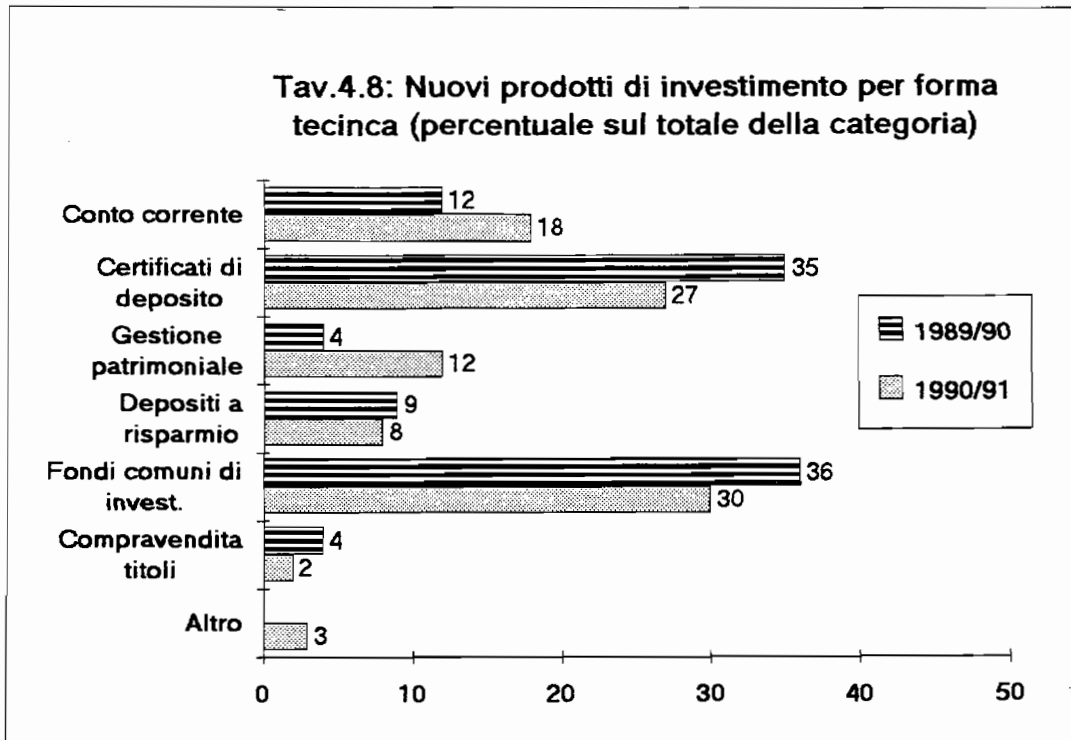
Entrate percepite dalle famiglie per strumento di pagamento  
(quote percentuali)

TAV.1.9

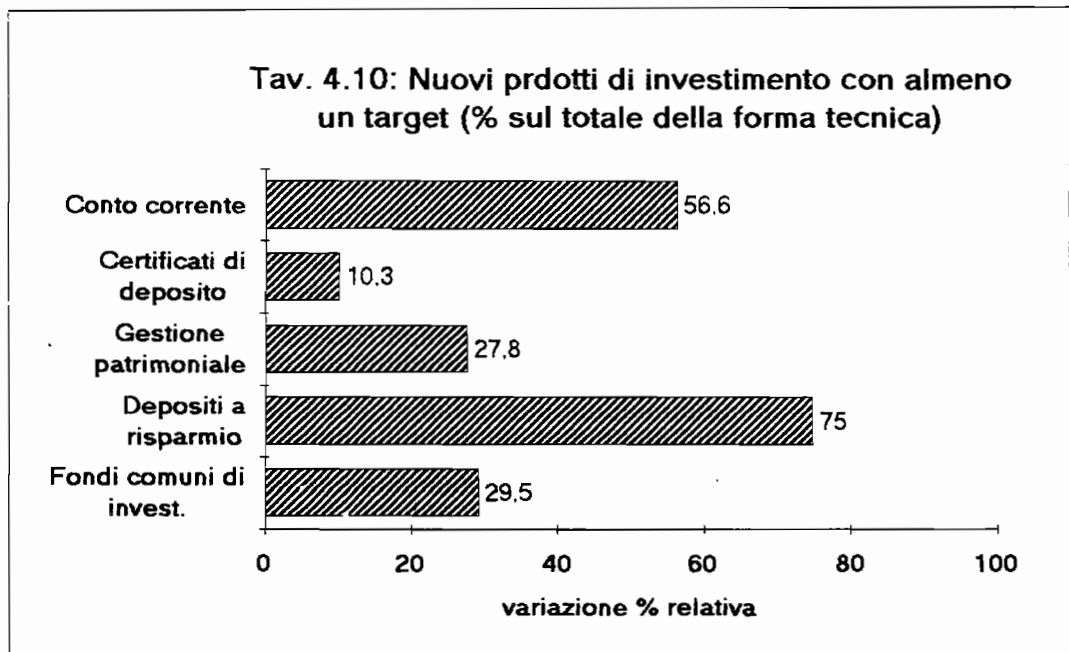
Modalità (*)	Contante	Accreditato c/c	Assegno bancario o circolare	Vaglia postale	Altro	Totale entrate
<b>Sesso</b>						
maschi .....	36,7	40,1	21,8	1,1	0,3	100,0
femmine .....	44,9	36,1	16,9	2,0	0,2	100,0
<b>Età</b>						
fino a 30 anni .....	35,1	37,3	27,1	0,5	0,1	100,0
da 31 a 40 anni .....	31,9	43,4	24,3	0,2	0,2	100,0
da 41 a 50 anni .....	27,5	47,8	23,8	0,7	0,3	100,0
da 51 a 65 anni .....	39,0	36,1	23,1	1,5	0,3	100,0
oltre 65 anni .....	56,7	31,8	8,6	2,6	0,3	100,0
<b>Titolo di studio</b>						
senza titolo .....	71,1	11,2	13,8	3,3	0,6	100,0
licenza elementare .....	50,9	25,4	22,0	1,5	0,1	100,0
media inferiore .....	35,5	40,7	22,5	1,1	0,2	100,0
media superiore .....	26,4	52,1	20,2	0,8	0,4	100,0
laurea .....	20,9	57,2	21,1	0,7	0,1	100,0
<b>Settore</b>						
agricoltura .....	60,4	7,4	31,6	0,6	0,0	100,0
industria .....	27,1	41,6	30,5	0,6	0,2	100,0
P.A., servizi pubblici e privati .....	29,9	52,8	16,1	0,8	0,5	100,0
altri settori .....	36,6	37,1	25,7	0,3	0,3	100,0
nessun settore .....	48,7	35,0	13,7	2,5	0,2	100,0
<b>Condizione professionale</b>						
<b>Lavoratore dipendente</b>						
operaio .....	30,8	37,7	31,0	0,5	0,1	100,0
impiegato .....	23,9	60,5	15,1	0,1	0,4	100,0
dirigente, direttivo .....	19,5	69,4	10,0	0,5	0,5	100,0
totale .....	25,6	53,5	20,3	0,4	0,3	100,0
<b>Lavoratore autonomo</b>						
imprenditore, libero professionista .....	32,0	22,1	43,9	1,8	0,2	100,0
altro autonomo .....	57,4	14,3	27,5	0,5	0,3	100,0
totale .....	47,4	17,3	34,0	1,0	0,3	100,0
<b>Condizione non professionale</b>						
pensionati .....	48,5	35,5	13,3	2,5	0,2	100,0
altri non occupati .....	55,7	14,9	27,7	1,8	0,0	100,0
totale .....	48,7	35,0	13,7	2,5	0,2	100,0
<b>Numero di componenti</b>						
1 componente .....	46,6	34,2	17,3	1,7	0,1	100,0
2 componenti .....	42,2	39,4	16,3	1,8	0,3	100,0
3 componenti .....	33,8	41,8	23,0	1,3	0,1	100,0
4 componenti .....	32,9	43,3	22,8	0,7	0,3	100,0
5 e piu' componenti .....	44,1	31,3	23,4	0,7	0,5	100,0
<b>Numero di percettori</b>						
1 percettore .....	42,2	36,3	19,9	1,4	0,3	100,0
2 percettori .....	34,7	43,2	20,4	1,3	0,3	100,0
3 percettori .....	34,6	39,3	25,5	0,5	0,2	100,0
4 e piu' percettori .....	46,4	31,3	21,4	0,8	0,0	100,0
<b>Classi di reddito familiare</b>						
fino a 20 milioni .....	70,2	15,0	12,4	2,2	0,3	100,0
da 20 a 40 milioni .....	44,0	35,5	18,9	1,4	0,3	100,0
da 40 a 60 milioni .....	33,4	41,7	23,6	1,2	0,2	100,0
da 60 a 80 milioni .....	29,4	47,7	22,1	0,6	0,2	100,0
oltre 80 milioni .....	22,4	50,8	25,6	0,9	0,3	100,0
<b>Ampiezza comunale</b>						
fino a 20.000 abitanti .....	43,8	32,1	23,0	0,9	0,2	100,0
da 20.000 a 40.000 abitanti .....	41,6	36,5	20,2	1,3	0,4	100,0
da 40.000 a 500.000 abitanti .....	33,9	44,2	19,6	1,9	0,4	100,0
oltre 500.000 abitanti .....	25,6	53,8	19,6	0,8	0,1	100,0
<b>Area geografica</b>						
nord .....	27,9	48,2	22,7	1,1	0,1	100,0
centro .....	37,7	37,4	24,1	0,5	0,3	100,0
sud isole .....	57,3	24,5	15,9	1,9	0,4	100,0
<b>Totale ...</b>	<b>37,8</b>	<b>39,6</b>	<b>21,2</b>	<b>1,2</b>	<b>0,2</b>	<b>100,0</b>

(\*) Riferite al capofamiglia.

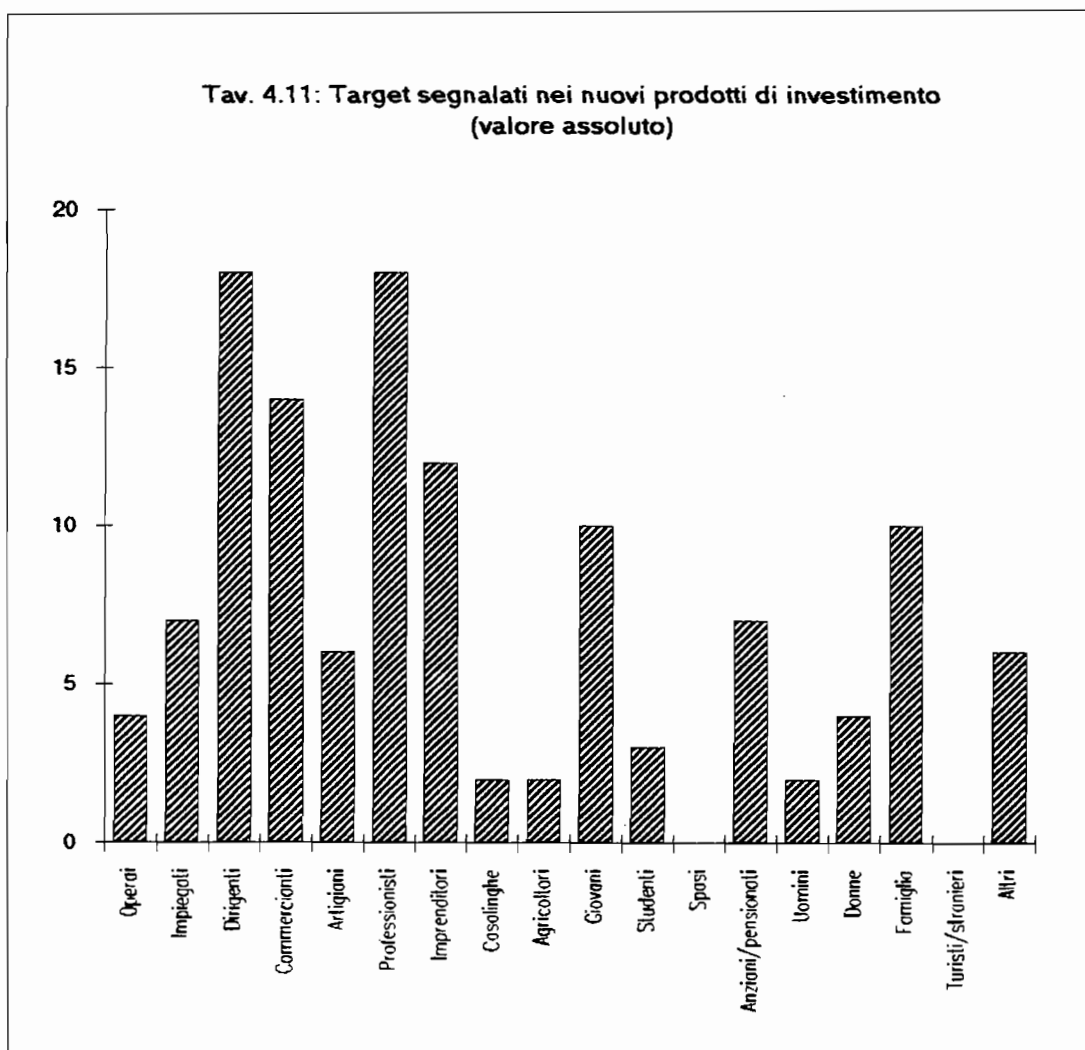
## ALLEGATO 2



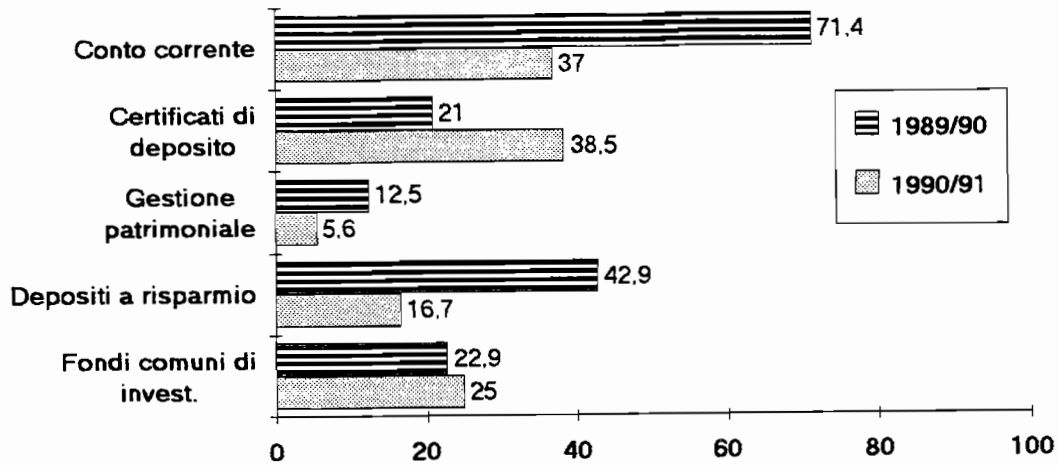
**Tav. 4.10: Nuovi prodotti di investimento con almeno un target (% sul totale della forma tecnica)**



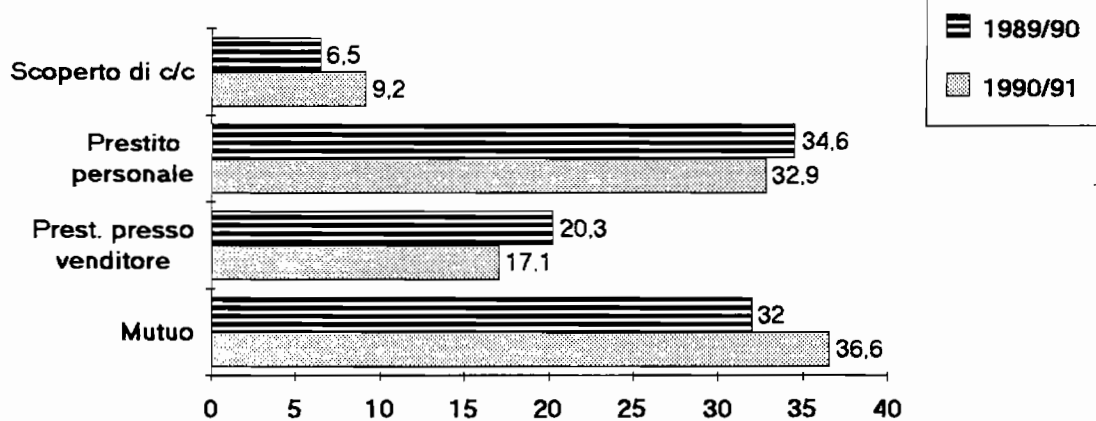
**Tav. 4.11: Target segnalati nei nuovi prodotti di investimento (valore assoluto)**



**Tav.4.12: Nuovi prodotti di investimento. Presenza di servizi accessori (% sul totale della forma tecnica)**

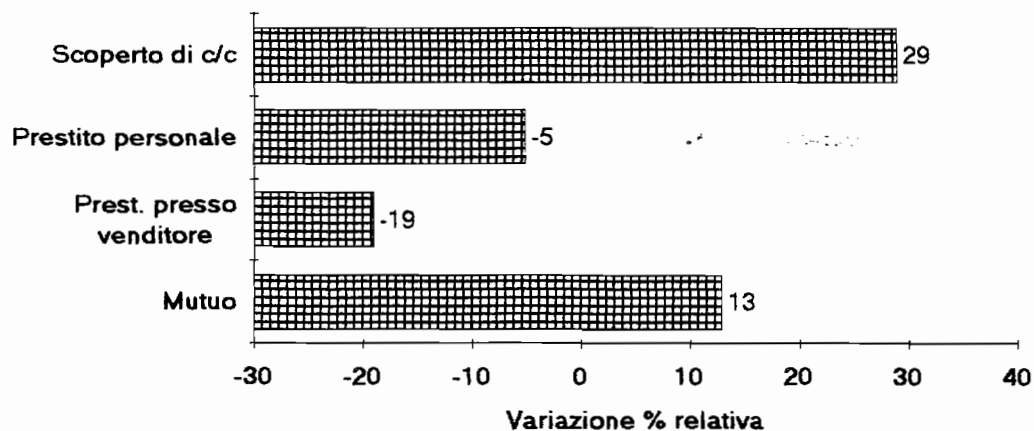


**Tav.4.13: Nuovi prodotti di credito per forma tecnica (% sul totale della categoria)**

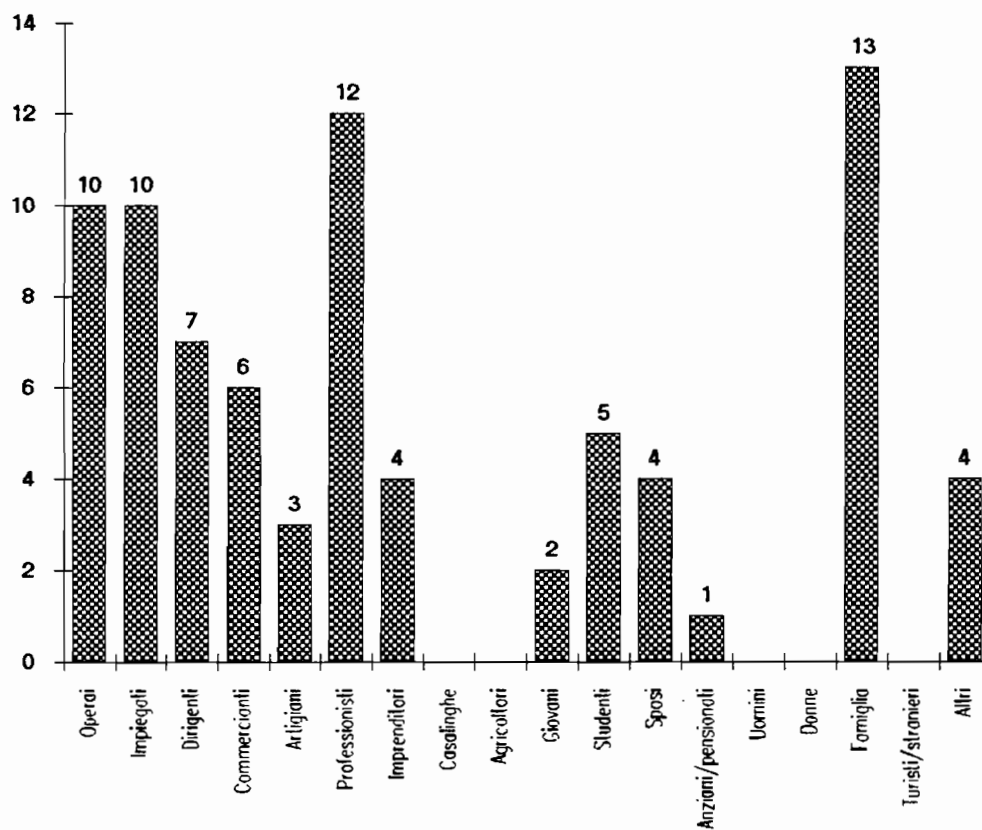




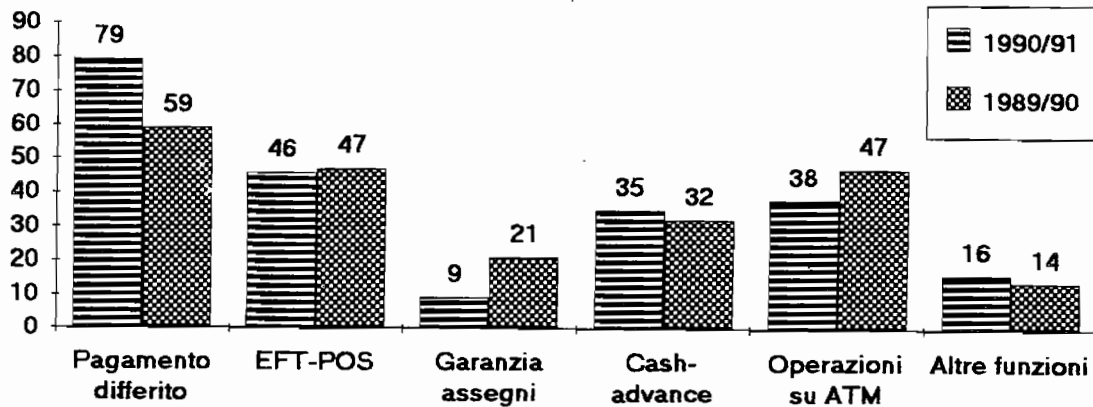
Tav.4.14: Crediti: Confronto tra il 1989/90 ed il 1990/91



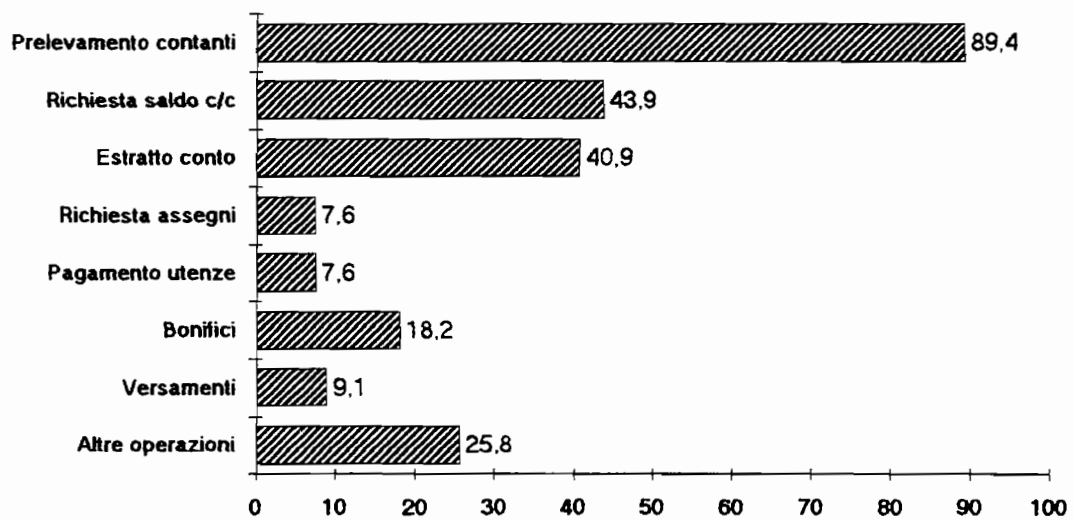
Tav.4.15: Target segnalati nei nuovi prodotti di credito (valore assoluto)



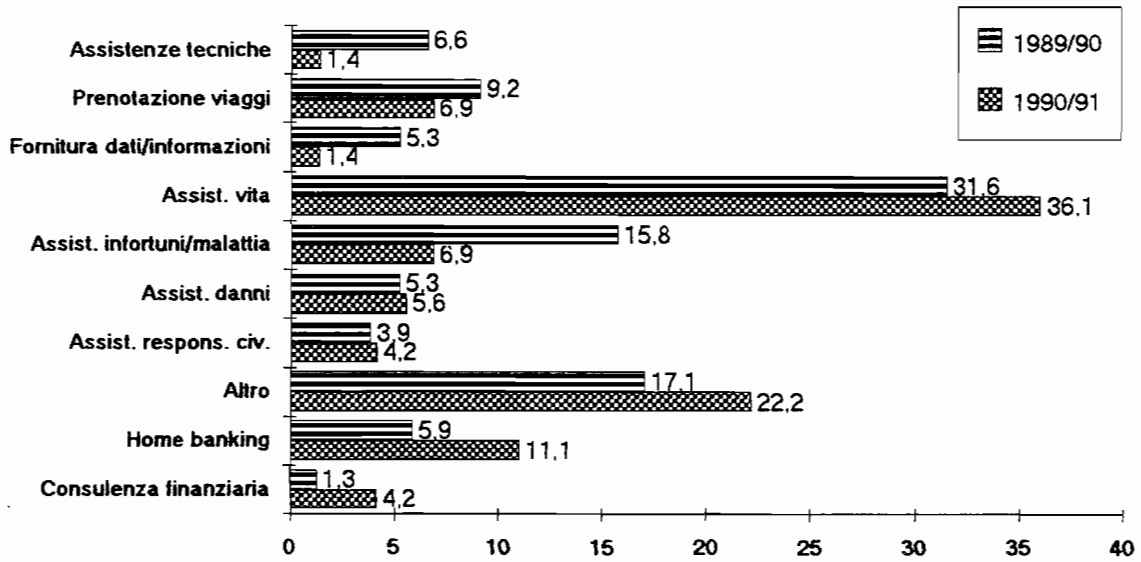
**Tav.4.16: Funzioni attivabili con la carta (% sui prodotti con carta di plastica)**



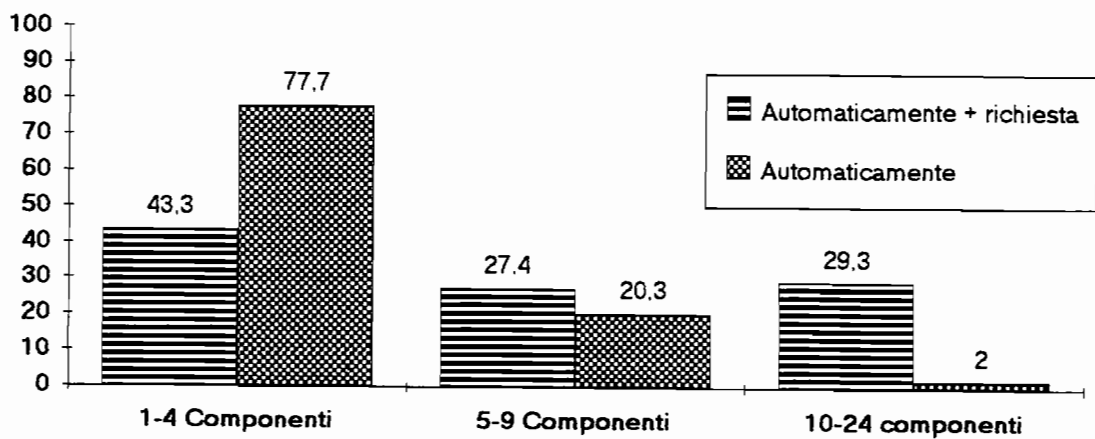
**Tav.4.17: Operazioni effettuabili su ATM (%sul totale delle carte con funzionalità "Accesso ATM")**



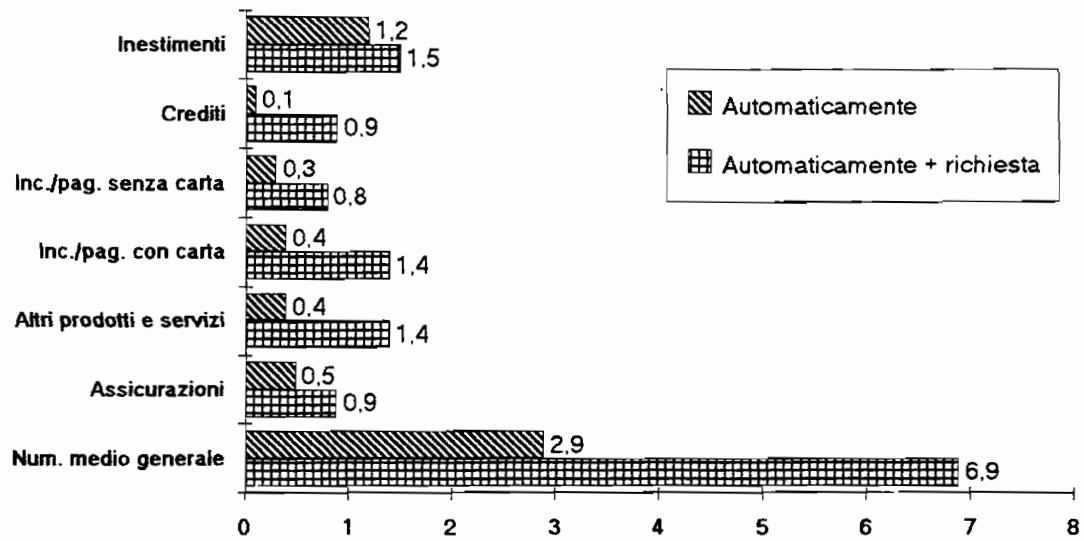
Tav.4.18: "Altri prodotti e servizi" per tipologia (% sul totale della categoria)



Tav.4.19: Pacchetti- Numero delle componenti (valore % sul totale dei pacchetti)



Tav.4.20: Numero medio dei componenti dei pacchetti  
(base totale pacchetti)



## Allegato 3

### a. Direct Mail

Per *Direct Mail* si intende l'impiego sistematico e pianificato della comunicazione diretta inviata per posta, con il duplice obiettivo di sollecitare una risposta e di instaurare in contemporanea un processo di comunicazione.

Il mailing è senza dubbio lo strumento maggiormente utilizzato dalle aziende che sono impegnate in programmi di Marketing Diretto.

Per quanto concerne i vantaggi specifici derivanti dal direct mail si può osservare che per ricorrere a tale strumento *non occorrono dei grossi budget promozionali ed un Ufficio Marketing che se ne occupi di ingenti dimensioni*, tale tecnica non si profila quindi quale prerogativa delle grandi aziende (come succede ad esempio per il ricorso allo strumento televisivo).

Inoltre grazie alla possibilità di selezionare e segmentare accuratamente le liste, il direct mail può offrire un altissimo livello di *selettività* che nessun altro mezzo (ad eccezione del telefono) è in grado di offrire. Esiste poi una *scelta praticamente illimitata circa il tipo di comunicazione*, in quanto non vengono imposti, come per televisione e stampa, vincoli di tempo e di spazio. E' possibile infatti fare ricorso a brochures riccamente illustrate, a numerosi inserti ed in generale a qualsiasi stratagemma atto ad attirare l'attenzione del lettore ed a coinvolgerlo sul piano emotivo a compiere l'azione richiesta.

Infine, uno dei principali vantaggi del direct mail consiste nel *lasciare una traccia scritta del messaggio inviato*, permettendo all'offerta di non esaurirsi nell'istante in cui viene percepita, ma di mantenere la propria validità per un certo lasso di tempo. Questo è particolarmente vero per il settore bancario, in cui è piuttosto frequente il caso in cui le lettere vengano conservate, al fine di essere prese in considerazione al momento del bisogno. Inoltre, per il fatto stesso di assumere una forma scritta, il direct mail offre maggiori garanzie di comprensione del messaggio, derivanti anche dalla possibilità di "parlare lo stesso linguaggio" del proprio pubblico obiettivo, venendo in tal modo incontro alle esigenze di trasparenza e di chiarezza della comunicazione bancaria, che a tutt'oggi sono ancora state poco tenute in conto da parte degli enti creditizi italiani.

Finora non abbiamo fatto altro che parlare degli effetti positivi del direct mail; tuttavia, come qualsiasi strumento non è scevro di inconvenienti, limiti e svantaggi che vale qui la pena di ricordare.

Essi vanno principalmente identificati nei *costi*, particolarmente rilevanti durante la fase di approccio al Marketing Diretto in cui è previsto il sostenimento di oneri fissi che vanno ad aggiungersi a quelli relativi ad ogni singola campagna:

- costo della realizzazione (impostazione, creazione, stampa),
- costo della spedizione postale (che è una delle voci preponderanti del budget), dell'eventuale affitto delle liste ed in generale del trattamento dei files aziendali, teso a depurarli da anagrafiche doppie ed alla loro segmentazione (quest'ultimo è un costo che verrà ampiamente recuperato attraverso i migliori risultati conseguibili).

E' proprio a causa dei costi che le tendenze future del Direct Marketing saranno quelle di una maggiore attenzione verso la scelta di liste specialistiche al fine di ottenere un maggior numero di risposte, nonché nel ricorso a mailing packages meno costosi, in quanto è stata verificata l'inesistenza di un rapporto di causa-effetto tra pacchetti di comunicazione più sofisticati a livello di redemption conseguibile.

### b. Il catalogo

Il catalogo è uno dei pochi strumenti di Marketing Diretto a disporre degli operatori in grado di raggiungere il mercato obiettivo e di presentargli l'intera gamma dei

prodotti/servizi messi a punto per il soddisfacimento di tutte le sue esigenze. In tal modo pone anche le premesse per l'instaurazione di un rapporto continuativo e personalizzato tra l'impresa fornitrice e utente.

Ritenuto per molto tempo inutilizzabile all'interno del settore bancario, ha iniziato da qualche anno, sulla scorta di alcune esperienze illuminate, a mostrare tutta la sua efficacia anche per la presentazione dei prodotti finanziari.

#### **c. La newsletter**

Sono ormai in molti a credere che il "relationship banking" sia destinato ad essere, nell'ambito del settore creditizio, la strategia di maggior successo. L'elemento chiave che caratterizza tale strategia è senza dubbio la comunicazione, poiché in sua assenza non è possibile porre le premesse per alcun rapporto di relazione.

Tra i mezzi di comunicazione che si rivelano di grande utilità per la banca che voglia impegnarsi nella creazione di un dialogo con la propria clientela, la newsletter riveste una posizione di particolare rilievo. Si tratta di un foglio di informazioni aziendali il quale assume molto spesso l'aspetto di un giornale o di un periodico. Indubbiamente essa rappresenta il mezzo più idoneo per instaurare e mantenere una relazione continua con la clientela, in quanto permette di contattarla con una cadenza periodica prestabilita. In tal modo sarà possibile tenerla sempre al corrente circa le nuove proposte, creando un appuntamento piacevole e proficuo. Può essere definito un "appuntamento" in quanto è uno strumento utilizzabile non solo per presentare un nuovo prodotto, ma anche per educare ed informare il cliente, nonché per trasmettere notizie che di solito non riescono ad ottenere spazio sufficiente nei mailing o negli altri tipi di comunicazione. Ad esempio, possono essere riportati dibattiti su nuovi servizi, oppure le politiche generali dell'istituto di credito.

#### **d. La stampa quotidiana e periodica**

Per una larga maggioranza di imprese, il direct mail costituisce lo strumento di Marketing Diretto principale per il raggiungimento di audience potenziali. Tuttavia sono riscontrabili delle situazioni in cui il ricorso ad altri mezzi può conferire un forza maggiore alle proposte messe a punto dall'impresa.

I casi in cui l'esperienza ha evidenziato una particolare validità del ricorso alla carta stampata, possono essere individuati brevemente nei seguenti punti:

- ragioni di carattere economico,
- la mancanza di liste appropriate sulle quali impostare operazioni di direct mail,
- motivi di credibilità,
- creazione di nuovi mercati.

Le ragioni di carattere economico e la mancanza di liste appropriate per il direct mail sono strettamente connesse. Riferendosi a particolari settori, come quello delle attrezzature da ufficio e dei servizi finanziari, si registra con una certa frequenza lo studio e la realizzazione di prodotti o servizi potenzialmente in grado di affrontare una campagna di direct mail ad alta penetrazione. Tuttavia sono molto rari i casi in cui siano rese disponibili liste interne o esterne appropriate per il raggiungimento del target individuato. Di conseguenza, se l'azione di mailing venisse effettivamente intrapresa, non si farebbe altro che "sparare sul mucchio", sprecando una grande quantità di risorse. In tali situazioni il mezzo stampa è in grado di raggiungere un numero maggiore di persone ad un costo inferiore, consentendo l'individuazione di coloro che sono realmente interessati alla proposta.

Essi potranno essere contattati in un secondo tempo, avvalendosi di strumenti più idonei e personalizzati.

Passando ad occuparci dei motivi di credibilità, è importante sottolineare come alcune offerte di Direct Marketing richiedano, per poter raggiungere i risultati auspicati, l'avallo implicito di messaggi pubblicitari sui mezzi stampa. La ragione di

ciò deriva dalla presunzione di molti lettori che una rivista od un quotidiano siano in un certo modo garanti dei prodotti pubblicizzati nelle loro pagine. Quindi, per una società poco conosciuta o per un prodotto/servizio nuovo (che potrebbe suscitare dubbi circa la sicurezza del consumatore), la pubblicità su una rivista affermata ha senz'altro una probabilità maggiore di produrre dei buoni risultati rispetto ad una campagna di direct mail (a meno che questa non sia avallata da terzi che godono della massima fiducia).

Ulteriore frangente in cui il ricorso al mezzo stampa si rivela particolarmente adatto è il caso della creazione di nuovi mercati. Intraprendere nuove azioni spesso significa avventurarsi in vasti mercati, nei quali è lo stesso prodotto che ricerca il proprio posizionamento ed il suo, pubblico. Questo perché vi è un'alta probabilità di non riuscire a rintracciare delle liste capaci di creare un giro di affari sufficiente a giustificare un'iniziativa maggiormente mirata, a prescindere dalla strategia adottata. E' in questi casi che la pubblicità a mezzo stampa può rivelarsi estremamente utile. Infatti, in tali occasioni viene spesso suggerito dagli esperti di avvalersi di pubblicazioni generiche per una serie di messaggi iniziali i quali verranno poi seguiti da questionari inviati a coloro che avranno manifestato un certo interesse per il contenuto dell'annuncio, al fine di costruire delle liste di clienti potenziali aventi aree di affinità difficilmente prevedibili.

In conclusione il direct mail può essere raffigurato come una vera e propria "arma di precisione", mentre la stampa è indubbiamente un valido strumento di scrematura del mercato. Se la clientela che si intende raggiungere è costituita da un pubblico ben identificato, nessuno strumento può essere più efficace del direct mail, mentre se tale individuazione non fosse possibile, molto più proficuo risulterebbe il ricorso alla carta stampata.

La pubblicità mirata, come tutti gli strumenti del Marketing Diretto che si rivolgono ad un utente ben identificato, si prefigge l'ottenimento di una reazione immediata. Per attivarla sarà dunque necessario creare dei presupposti per l'apertura del dialogo: con riferimento alla stampa, la principale via di ritorno è rappresentata dal coupon. Ad esso si è da poco affiancato, con riferimento alla realtà bancaria italiana il numero verde telefonico il quale, come lo stesso coupon, viene inserito nel testo dell'annuncio.

#### **e. Il telefono**

Nell'ambito del Marketing Diretto il ricorso allo strumento-telefonico (telemarketing) rappresenta oggi una tendenza in grande evoluzione. Il telefono infatti, fino a qualche tempo fa trascurato e sottovalutato quale metodo di contatto, ha rivelato innumerevoli potenzialità soprattutto sulla scorta del suo soddisfacente utilizzo nell'ambito delle ricerche di mercato, in cui ha ormai dimostrato di avere buone capacità nell'interattività diretta (sempre se utilizzato in contesti particolari e con professionalità).

Studiandone le caratteristiche, ci si è resi conto che il telefono è in grado di ottenere un impatto positivo di gran lunga superiore a qualsiasi altro tipo di comunicazione.

Questo perché esso è:

- *uno strumento interattivo;*
- *rapido;*
- *di facile utilizzo;*
- *personalizzato;*
- *la conversazione forma un tessuto relazionale;*
- *può essere visto come uno schermo protettivo nei confronti dell'interlocutore;*
- *è selettivo;*

- è un mezzo molto flessibile, consentendo una immediata possibilità di correzione;
- offre ampie possibilità di realizzare dei test;
- consente il controllo totale dei costi e dei risultati, nonché di avere un ritorno significativo in termini di risposte utili.

Il ricorso al telemarketing può aver luogo secondo due modalità:

- Telemarketing outbound,
- Telemarketing inbound.

Si realizza un'attività di *telemarketing outbound*, quando il flusso delle chiamate si svolge in uscita verso l'esterno. In tal caso, il telefono gioca un ruolo attivo nella strategia di comunicazione, poiché è l'azienda stessa che contatta telefonicamente la clientela. Inoltre si gode di un alto grado di selettività, in quanto la chiamata implica l'individuazione di coloro che dovranno essere contattati, nonché la scelta del momento in cui verrà effettuata. Il collegamento può essere impostato sia sulla clientela attuale che su quella potenziale.

Nell'attività di *telemarketing inbound* invece, il telefono raccoglie chiamate in entrata, ossia comunicazioni avviate da utenti interessati al contatto con la banca. Si tratta quindi di un servizio svolto in modo passivo, mettendo a disposizione dell'utenza un numero telefonico (di solito con addebito al ricevente) e rispondendo alle chiamate. Quindi, la tipologia di telemarketing in questione risulta essere senza dubbio meno selettiva, sia dal punto di vista dell'efficacia che da quello del tipo di richiesta effettuata. La minore selettività di cui si parla può essere in parte ovviata predisponendo dei filtri all'interno dei messaggi che le supportano. In ogni caso comunque, tutte le telefonate dovrebbero fornire uno spunto per esplorare i bisogni del cliente ed informarlo sull'esistenza di servizi che possano far fronte alle sue esigenze.



## Allegato 4

### Il differente comportamento bancario in relazione alla diversificazione dei prodotti/servizi offerti.

#### Premessa:

- ◆ l'analisi si concentra sui prodotti/servizi rientranti nell'amministrazione del risparmio (lato passivo)
- ◆ per esporre la diversità dei comportamenti nel campo dell'amministrazione del risparmio sono stati considerati 10 prodotti: c/c, certificati di deposito, attività di incasso e pagamento per conto della clientela, terminali A.T.M., custodia e negoziazione di titoli, operazioni in titoli pronti contro termine, gestione di patrimoni (esercitata in via fiduciaria o per il tramite di fondi comuni) e servizi di home banking.
- ◆ l'analisi (fonte Bankitalia) è condotta su un campione di 266 banche.

Non tutti i prodotti considerati nell'indagine sono già divenuti parte dell'attività bancaria tipica: quanto ciascuno di essi sia maturo può desumersi dal diverso numero di banche che lo hanno inserito nel loro listino, dal grado di concentrazione dei relativi mercati, dall'intensità della crescita dei volumi trattati.

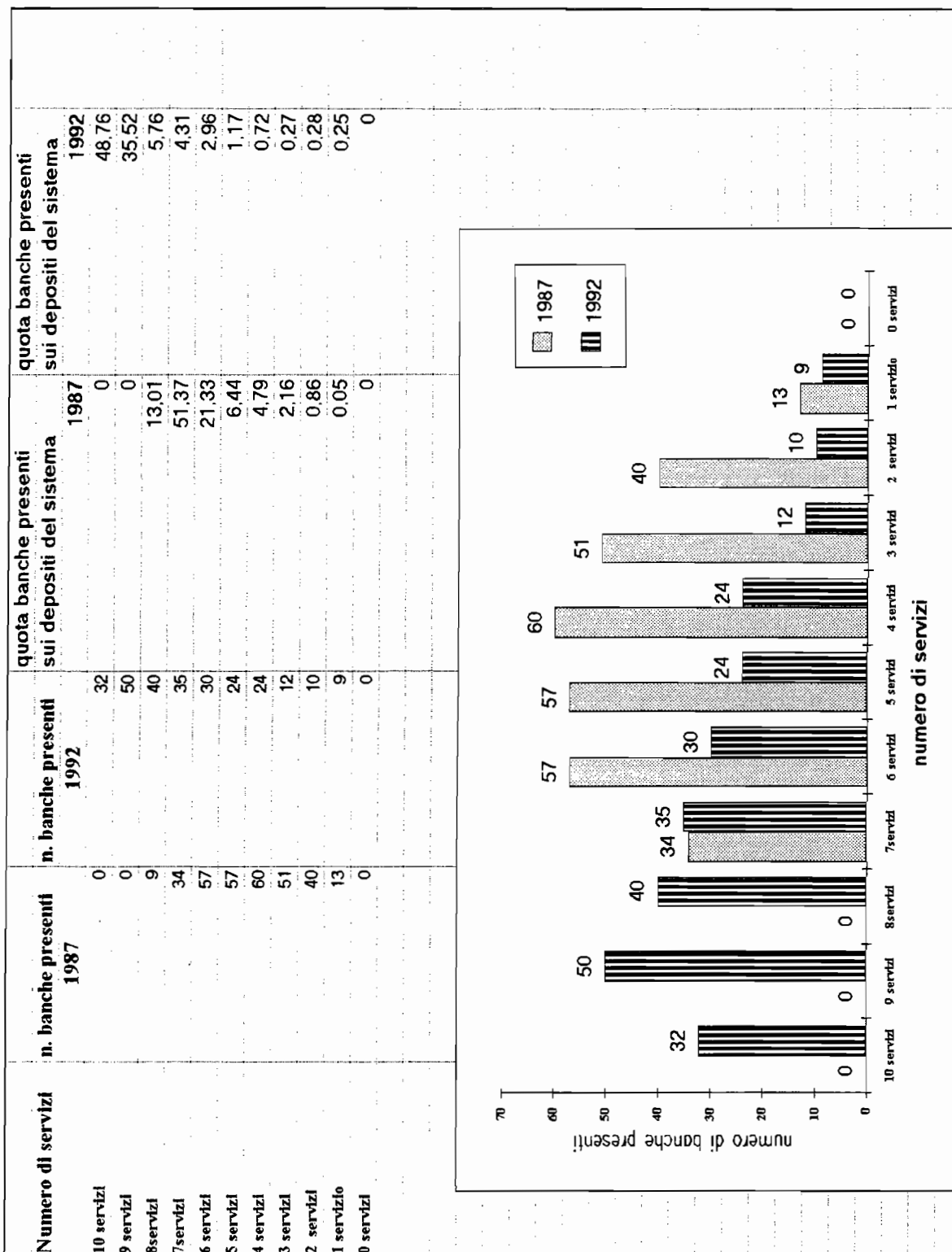
I servizi di incasso e pagamento nonché quelli di custodia e amministrazione titoli in lire già nel 1987 vedevano impegnata la quasi totalità degli istituti. Altri prodotti hanno raggiunto nel quinquennio l'elevata maturazione che ormai li contraddistingue: i collocamenti di certificati di deposito sono aumentati ad esempio ad un tasso medio annuo del 44%, mentre la quota di mercato delle cinque banche maggiori offerenti è diminuita dal 31 al 22%. Vi sono poi prodotti, come le operazioni pronti contro termine, che stanno conoscendo ora la fase di sviluppo più accelerato e, infine, altri che appaiono ancora in uno stato iniziale di diffusione come suggerirebbe l'elevata concentrazione del mercato che si riscontra per la negoziazione di titoli in valuta e per i servizi di *home banking*.

I servizi innovativi di amministrazione del risparmio tendono a diffondersi per l'impulso di un numero ristretto di banche. Le altre, inizialmente restie ad entrare in mercati di cui sono ancora incerte le prospettive, finiscono per modificare la loro politica di offerta solo successivamente.

Guardando la tav.4a, si osserva che nel 1992 la maggior parte delle banche era ormai presente in un ampio numero di mercati: 157 delle 266 aziende esaminate offrivano almeno 7 servizi e la loro quota di mercato superava il 94% del totale dei depositi del sistema.

Concludendo, si può affermare che il sistema bancario si va dirigendo verso una maggiore diffusione dei servizi.

TAV 4.a



**Allegato 5**  
**La concentrazione delle banche**

BANCA	Indice di concentrazione territoriale
<b>GRUPPO A</b>	
Banco Ambrosiano Veneto	17%
Monte dei Paschi di Siena	17%
Banca Nazionale del Lavoro	19%
Banca d'America e d'Italia	20%
Banca Popolare di Novara	20%
Credito Italiano	21%
Banca Nazionale dell'Agricoltura	26%
<b>GRUPPO B</b>	
Banca Popolare Etruria	40%
Credito Commerciale	41%
Banca Toscana	42%
Cariplo	44%
Banca Provinciale Lombarda	45%
Credito Romagnolo	46%
Banco di Sardegna	46%
C.R. Cal. Lucania	48%
C.R. Puglia	53%
Banco Lariano	55%
Banca Popolare di Milano	55%
Banca Popolare Veneta	56%
Banca Popolare Emilia Romagna	57%
B. Antoniana di Padova e Trieste	57%
Banca di Roma	58%
<b>GRUPPO C</b>	
B.D. San Gemignano	63%
C.R. Firenze	64%
C.R. Torino	65%
Banca Popolare Bergamo	69%
Banca Popolare Verona	70%
Credito Bergamasco	71%
B. Agricola Mantovana	72%
C.R. Padova e Rovigo	73%
C.R. Genova e Imperia	74%
<b>GRUPPO D</b>	
Banca Popolare di Lodi	76%
Banca Popolare Commercio e Industria	77%
C.R. Piacenza e Vigevano	77%
Credito Agrario Bresciano	83%
Banca S. Paolo Brescia	87%
C.R. Lucca	89%
C.R. Bologna	92%
C.R. Parma	95%

La ricerca di Consulbank è condotta su un campione di 39 istituti di credito in relazione a ciascuno dei quali è stato calcolato un indice di concentrazione territoriale, ponderando (al 70%) la concentrazione territoriale nella provincia di maggiore insediamento, con la concentrazione nelle prime tre province (30%), assumendo come anno di riferimento il 1989. Poi, a seconda del valore di tale indice (che varia tra 17 e 95) le banche sono state raggruppate in 4 distinte categorie; le aziende di credito che hanno l'indice di concentrazione territoriale più basso appartengono al gruppo A, mentre quelle che, al contrario, hanno gli sportelli concentrati in un'area più ristretta, fanno parte del gruppo B. Dalla tabella è facile evincere che sono le banche piccole a registrare gli indici di concentrazione più alti.