

# STRATEGIE DI CRESCITA E LA CLIENTELA

## Strategie di crescita

Se si considera l'elevata competitività del mercato creditizio e finanziario, si comprende come gli istituti di credito, negli ultimi anni, hanno dovuto attuare una "revisione dei modelli di business e degli assetti istituzionali e organizzativi" (Cosma e Filotto, 2011, p. 74) per riuscire a diversificare la propria offerta da quella della concorrenza. Tra le principali strategie adottate dalle banche vi sono le seguenti:

- **Estensione del core business:** la principale offerta di capitale finanziario e di gestione del capitale di risparmio è stata negli anni affiancata da altri servizi affini al mondo creditizio. Tra i principali servizi offerti dagli istituti di credito vi sono, ad esempio, i servizi immobiliari e quelli assicurativi. Il vantaggio di questa tipologia di estensione dell'offerta sta nella capacità delle banche di riutilizzare le informazioni possedute sui propri clienti e la relazione di fiducia instaurata con essi per offrire altri servizi finanziari affini, pensati ed erogati ad hoc sulla base delle esigenze del cliente.
- **Estensione dei mercati:** negli ultimi anni il settore bancario ha fortemente evoluto la propria struttura attraverso numerose operazioni di fusione e acquisizione che hanno permesso da un lato, di stabilizzare il settore dopo il crack finanziario del 2008, e dall'altro, di soddisfare un mercato ormai globale. In questo modo sono stati creati dei gruppi bancari con il duplice obiettivo di supportare i volumi e la redditività richieste dal mercato globale, soprattutto dopo la crisi finanziaria del 2008, e di rendere più efficiente l'operatività del gruppo avendo a disposizione una struttura di presidio del territorio su scala globale (strategia di gestione della clientela Global-Local). L'acquisizione e le fusioni tra istituti di credito minori in gruppi bancari ha infatti permesso, da un lato di conservare la relazione con il territorio, e dall'altro di sviluppare una rete di filiali tra loro connesse abbattendo in questo modo i confini territoriali.
- **Estensione dei canali presidiati:** anche il settore bancario è stato fortemente influenzato dallo sviluppo delle nuove tecnologie. L'accesso ad internet e il forte sviluppo di tecnologie mobili come lo smartphone o il tablet, hanno permesso da un lato, di ridurre l'asimmetria informativa esistente tra utenti e fornitori del credito (ricordiamoci che oltre alla relazione di fiducia con il cliente, l'accesso alle informazioni rappresenta uno dei punti di forza del settore creditizio), e dall'altro

di sviluppare nuovi canali di accesso alla gestione del credito. Così ad esempio, oggi, da un lato le banche possono velocemente raccogliere informazioni sui nuovi clienti per offrire loro un servizio customizzato sulle specifiche caratteristiche del cliente, e dall'altro, i clienti possono accedere ai servizi senza limiti di tempo e spazio, semplicemente accedendo al proprio conto online o mobile. Il presidio dei canali online, sia web che mobile, ha inoltre permesso di ridurre i costi operativi e gestionali di servizio, attraverso la dematerializzazione dei canali fisici (le filiali e le agenzie bancarie), nonché di reagire alla crescente concorrenza sviluppata sui canali online.

## La centralità del cliente nel Service Marketing

Le banche, o più in generale gli istituti di credito rientrano nella categoria di imprese di servizi che si occupano della gestione finanziaria. Come per qualsiasi altra impresa, anche per le banche l'obiettivo principale è la soddisfazione dei bisogni e delle aspettative della clientela. In particolare, nell'ambito dei servizi, non potendo puntare su strategie di valorizzazione delle caratteristiche di un prodotto tangibile e fisico, la gestione del cliente e l'offerta di un servizio di alta qualità assume un ruolo ancora più strategico. Infatti, aspetti intangibili come la customer satisfaction e loyalty sono da sempre riconosciuti come indicatori della redditività aziendale (Rust e Zahorik<sup>1</sup>, 1993; Hallowell<sup>2</sup>, 1996; Ittner e Larcker<sup>3</sup>, 1998). In quest'ottica, quindi, anche gli istituti di credito hanno l'obiettivo primario di consolidare la relazione con i clienti esistenti, nonché di acquisire nuovi clienti per ampliare il proprio portfolio. Data la centralità del cliente, molto spesso le banche scelgono di istituire dipartimenti specifici, o vere e proprie aree di business, che si specializzano nella gestione delle diverse caratteristiche e necessità di ciascuna tipologia di clientela.

In generale, in ambito bancario è possibile distinguere tre diversi segmenti di clientela:

- **Corporate e Pubblica Amministrazione:** si tratta di grandi organismi che richiedono un'offerta finanziaria e consulenziale altamente specializzata. Questa

---

1 Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of retailing*, 69(2), 193-215.

2 Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International journal of service industry management*, 7(4), 27-42.

3 Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of accounting research*, 36, 1-35

tipologia di clientela richiede una gestione legata non solamente al territorio locale o nazionale, ma un supporto sia in termini gestionali e consulenziali che di presidio del territorio attraverso la presenza di filiali del gruppo bancario su scala internazionale.

- **PMI e Professionisti:** si tratta di piccole e medie imprese o di professionisti che richiedono supporto finanziario e consulenziale relativo all'operatività quotidiana delle proprie finanze piuttosto che a prestiti finanziari, sia di breve che di medio-lungo periodo, volti a supportare la crescita e lo sviluppo aziendale.
- **Clienti Privati:** si tratta di soggetti singoli o piccoli nuclei familiari che richiedono servizi finanziari legati alla gestione del proprio patrimonio familiare (es. risparmi, stipendi) che vengono gestiti attraverso strumenti come il conto corrente o il patrimonio azionario. A questo, si aggiunge il finanziamento per l'acquisto di beni mobili o immobili attraverso l'utilizzo di strumenti come i prestiti al consumo e/o i mutui.

Vedi il video sui security service di BNP Paribas:

<https://www.youtube.com/watch?v=MNf5AjWuW3A>

## Il cliente bancario italiano: una overview

Secondo un'indagine condotta dalla CGIA<sup>4</sup> di Mestre (10/03/2013) il sistema di gestione del risparmio delle famiglie italiane è ancora di tipo tradizionale rispetto alla media degli altri paesi europei. Gli italiani amano pagare in contanti, e circa il 29% degli italiani con più di 15 anni di età non ha ancora un conto corrente (Elaborazioni su dati Commissione Europea e ISTAT 2012). Dato assolutamente "arretrato" se confrontato con il 7% della vicina Spagna, o con il 3% di Francia e Regno Unito e il 2% della Germania.

Dal 2013 ad oggi le cose stanno cambiando velocemente anche nel mercato italiano. I trend degli ultimi anni hanno evidenziato che tra la fine del 2014 e la fine del 2015, il numero dei conti correnti italiani è cresciuto dell'8% (Blastingnew.com, 2016<sup>5</sup>) con netto

---

<sup>4</sup> CGIA Mestre (2013) Report accessibile a: [http://www.cgiamestre.com/wp-content/uploads/2013/05/UE\\_Conto\\_Corrente.pdf](http://www.cgiamestre.com/wp-content/uploads/2013/05/UE_Conto_Corrente.pdf)

<sup>5</sup> Blastingnews.com (2016) Accessibile al sito: <http://it.blastingnews.com/economia/2016/03/i-soldi-degli-italiani-sono-parcheggiati-nei-conti-correnti-00827465.html>

avvicinamento della gestione del credito italiano alla media europea. Secondo uno studio dell'Associazione bancaria italiana (Abi), oggi tutte le banche offrono servizi di internet banking e dal 2013 vi è stato un incremento dell'80% del numero di clienti che gestiscono il proprio conto online. Inoltre, secondo il rapporto annuale Abi<sup>6</sup> (2016) sullo sviluppo e le potenzialità della banca in movimento, a fine 2015 circa 5,5 milioni di utenti italiani aveva già attivato la funzione di mobile banking (+15% rispetto al 2014) con un numero di utenti attivi superiori all'internet banking. Di seguito alcuni dati rilevanti forniti dall'Abi: *“Il 64% degli utenti attivi su canali mobile utilizza il servizio da smartphone (2,9 milioni), il 27,5% dal sito mobile (1,2 milioni), mentre il restante 8,5% dal tablet (460 mila). Si evidenzia che nel 2015 il 29% degli utilizzatori di home banking tramite PC utilizza anche lo smartphone per accedere ai servizi bancari, con una crescita del 22% rispetto al 2014”*.

Tra le principali funzionalità del mobile banking offerte dalla quasi totalità degli istituti bancari vi sono i pagamenti di bollettini e il trasferimento di denaro tra conti correnti e il prelievo allo sportello bancario senza l'utilizzo della carta.

---

<sup>6</sup> Abi (2016) Cresce sempre di più l'utilizzo del mobile banking. Accessibile a: <https://www.abi.it/Pagine/news/Mobile.aspx>