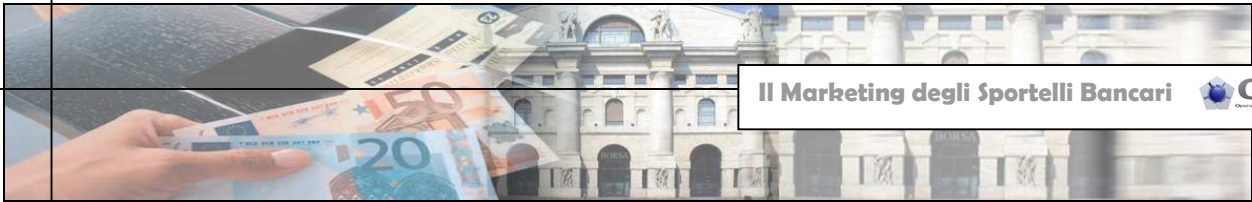


**Il Marketing degli Sportelli Bancari**



# **Il Marketing degli Sportelli Bancari**



# Sommario

Lo scenario: il sistema bancario tra rischi, credito e investimenti in tecnologia.....3

Gli sportelli bancari, il rapporto con la clientela e le tecnologie .....3

L’oggetto della ricerca: il marketing degli sportelli bancari .....4

Obiettivi e oggetto della ricerca .....5

La Metodologia.....5

Il Campione.....6

Il Questionario .....9

Risultati ..... 10

Conclusioni..... 14

Bibliografia ..... 16

Gli autori della ricerca ..... 17

## Lo scenario:

### il sistema bancario tra rischi, credito e investimenti in tecnologia

Negli ultimi mesi le banche sono state al centro di un dibattito che ha sottolineato, spesso con punte polemiche, alcuni punti dolenti del sistema finanziario italiano.

Sono stati all'ordine del giorno negli ultimi mesi i reclami alla Consob e all'Ombudsman per la tutela del risparmio, in particolare rispetto al comportamento tenuto da diversi Istituti riguardo all'emissione di prodotti a rischio non adeguatamente comunicati al mercato. Il sistema è stato fortemente criticato da diverse parti del mondo imprenditoriale,

che si sono fatti portavoce di un sentimento diffuso di sfiducia nei confronti delle banche, accusate di non sostenere adeguatamente il sistema produttivo (magari utilizzando come "scusa" l'adozione del controverso sistema di rating di Basilea II).

A fronte di queste pesanti accuse, l'ABI ha recentemente risposto con il progetto "Patti Chiari", con l'obiettivo di migliorare il rapporto tra investitori piccoli e grandi e banche italiane su tre fronti caldi, il credito, il conto corrente e il risparmio.

### Gli sportelli bancari, il rapporto con la clientela e le tecnologie

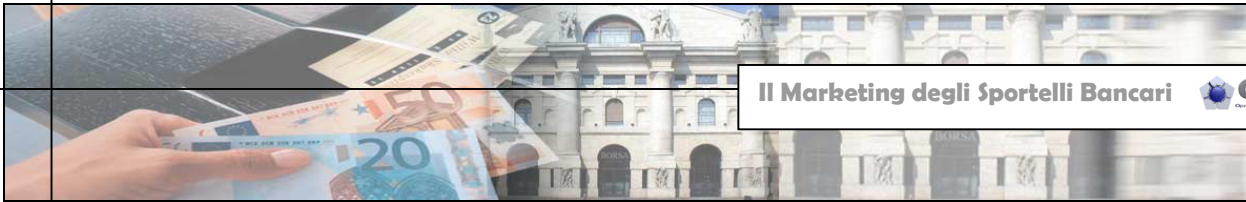
La raffica di fusioni, acquisizioni, raggruppamenti ecc. che hanno caratterizzato il sistema bancario in quest'ultimo decennio, ha reso particolarmente evidente la necessità da parte delle banche di proporsi al mercato come aziende capaci non solo di conquistare nuove fette di mercato, ma di fidelizzare la propria clientela con un'offerta sempre più diversificata.

Al di là di ogni giudizio di merito, è un fatto che il sistema finanziario italiano nel suo complesso si è profondamente riorganizzato a partire dall'inizio degli anni '90. Un segno tangibile di questo mutamento è stata sicuramente la spesa IT del settore bancario, ai primissimi posti nella "top list" italiana degli investimenti in tecnologie informatiche (nel 2002 gli Istituti di credito hanno investito in hardware, software e servizi ben 4,4 miliardi di euro - Fonte: rapporto Assinform 2003).

L'alternativa tecnologica che quasi tutti gli istituti presentano (Phone e Internet Banking), però, non ha eliminato la presenza dei clienti presso le filiali (a differenza di quanto alcuni osservatori avevano paventato negli anni della "new economy"), dal momento che il rapporto personale con la banca rimane comunque fondamentale.

Se, tuttavia, per la clientela di fascia alta sono state pensate e realizzate strutture ad hoc dotate di tecnologie all'avanguardia (le divisioni Private Banking sono ormai una realtà di tutti i gruppi bancari italiani), pare invece che gli sportelli bancari – prima e fondamentale punto di raccolta delle banche in tutti i settori (liquidità, investimenti finanziari, ecc.) – siano stati trascurati dalle direzioni centrali delle banche, almeno fino a ora in cui appaiono invece concentrate a riguadagnare terreno su questo fronte.

Un passaggio cruciale per la riuscita o meno della valorizzazione delle proprie reti di filiali sarà quindi la capacità di sviluppare relazioni forti con la clientela. Una clientela che si sta pian piano abituando all'idea che è possibile evitare le file in banca per le operazioni correnti, ma che potrà, invece andarci per ricevere invece servizi, consulenza e proposte di investimento di tutti i tipi. In quest'ottica non è più fondamentale capire quanto o in che



settori (private o corporate banking, ecc.) le banche investono in tecnologia, semmai quanto gli strumenti utilizzati – in particolare ovviamente i software di gestione – assolvono o meno la funzione di aiutare gli operatori delle filiali a trasformarsi da “esecutori di procedure” a consulenti per la clientela di tutti i tipi, in grado di fornire le risposte corrette ai diversi problemi presentati.

O, ancora meglio, di andare a comprendere quali possano essere le proposte più adatte a soggetti che, come evidenziato in questa ricerca, non sono abituati a chiedere alla banca. Forse semplicemente perché fino a ieri non ce n'è stato bisogno. O forse perché la banca finora si è proposta poco come impresa di servizi.

### **L'oggetto della ricerca: il marketing degli sportelli bancari**

ORS è una software house di Alba specializzata in soluzioni di ottimizzazione per le attività di Asset Management, Risk Management e Private Banking che opera da diversi anni nel settore bancario e finanziario.

L'azienda ha iniziato la propria attività sviluppando diversi progetti tecnologici per divisioni Private di grandi banche italiane e internazionali e, negli ultimi anni, ha quindi messo a frutto il proprio know-how (sviluppato in segmenti di nicchia del settore finanziario) per affiancare le banche a ri-progettare il proprio rapporto con la clientela retail, partendo dalla rete degli sportelli bancari.

Al di là di luoghi comuni o stereotipi più o meno consolidati, ORS ha quindi voluto indagare come gli istituti bancari utilizzano la propria “struttura distributiva” in termini di relazione con la clientela e come strumento per la promozione e il marketing dei propri prodotti.

Con un punto di vista particolare: quello della clientela. Perché solo la clientela può offrire spunti di riflessione e punti di vista che possano poi servire a mettere a punto progetti tecnologici che abbiano un senso, dal momento che le banche – come qualsiasi altro operatore che voglia stare sul mercato – devono essere sempre più al servizio dei propri clienti.

In quest'ottica, la ricerca ha offerto diversi elementi di riflessione sul modo in cui la tecnologia possa aiutare e semplificare il rapporto banca – cliente.

La ricerca si basa sull'assunto - verificato sul campo da analisti e programmatori di ORS nei progetti più svariati - che le banche abbiano sì speso molto in tecnologie, ma spesso in un'ottica verticalistica (ovvero dalla “direzione centrale” alla “periferia”).

Invece gli operatori allo sportello (così come a volte i Private Bankers!), che seguono giorno dopo giorno la clientela nelle sue necessità più elementari - ma non per questo meno importanti per i risultati della banca stessa - hanno bisogno di tecnologie che li aiutino a sviluppare un rapporto continuo, costante, efficace e propositivo con la clientela.

Quest'ultima altrimenti, come si vedrà poi nei risultati nelle pagine seguenti, non viene influenzata nemmeno dalle più basilari azioni di marketing intraprese (magari con grande dispendio di energie) dalla direzione centrale, si dichiara insoddisfatta del rapporto e, in ultima analisi, dichiara di chiedere poco e comprare ancora meno tutto ciò che va oltre conto corrente e bancomat.

Almeno dalla propria banca.

## Obiettivi e oggetto della ricerca

Come si rapportano le banche ai loro clienti? Sono capaci di prendersene cura, anche nelle operazioni più semplici? Riescono e vogliono instaurare un rapporto con il cliente? Sanno fare marketing rispetto ai propri prodotti? Quanto e come lo sportello è attivo o passivo in questo processo?

Sono queste le domande che fanno da sfondo alla presente indagine. Aldilà dei luoghi comuni, la ricerca di ORS, software house di Alba specializzata in soluzioni tecnologiche per istituti finanziari, ha voluto indagare sul rapporto attualmente esistente tra gli sportelli e la clientela retail.

La ricerca è stata voluta da ORS appunto per valutare se gli istituti di credito italiano sono oggi in grado di realizzare strategie di marketing dei propri prodotti

finanziari attraverso il primo e più naturale punto di contatto con la clientela, lo sportello.

Si è quindi voluto analizzare quante informazioni venissero offerte alla clientela presso la filiale, quale fosse la capacità di intervento e di promozione dei prodotti da parte degli addetti allo sportello, quali il supporto fornito nella quotidianità delle attività e dei servizi richiesti dall'utente.

In un certo senso, se il rapporto che normalmente si instaura tra un cliente con grandi capitali (cui la banca dedica attenzioni notevoli e strutture dedicate) e un Private Banker, veniva in qualche modo riprodotto, con le dovute differenze, anche allo sportello con i "normali" correntisti, che contribuiscono tuttora alla maggior parte della raccolta e del guadagno delle banche.

## La Metodologia

La modalità scelta è stata quella dell'indagine di mercato attraverso lo strumento dell'intervista diretta.

E' stato, pertanto, elaborato un questionario da sottoporre ai clienti in uscita da 44 filiali appartenenti ai primi venti gruppi bancari nei mesi di aprile / maggio 2003. Le interviste sono state svolte nella città di Milano, in quanto questa città rappresenta il centro più avanzato dal punto finanziario in Italia e si è finora dimostrata un luogo di avanzata sperimentazione di iniziative imprenditoriali e di marketing nel settore bancario, con quel che ne segue dal punto di vista dell'evoluzione e degli investimenti in tecnologie.

Per ciascun sportello sono state effettuate un minimo di 30 interviste (con un range di variazione di massimo 7 clienti per filiale) per complessive 11 giornate di monitoraggio. Il totale degli intervistati è risultato quindi di 1412 persone.

## Il Campione

Secondo dati ABI, in Italia sono presenti 830 banche per un totale di 29.270 sportelli. I gruppi bancari italiani sono 76. L'indagine è stata effettuata su un campione omogeneo e rappresentativo di clienti dei primi venti gruppi bancari italiani, che dispongono attualmente di 24.785 sportelli, una quota pari all'84,7% del totale delle filiali bancarie italiane.

Dall'elenco delle banche sono stati esclusi il Gruppo Deutsche Bank, in quanto non italiano, oltre che Cassa di Risparmio di Firenze e Gruppo Banca delle Marche, in quanto soggetti connotati specificamente da una rete di sportelli assolutamente regionale e non italiana (e non a caso privi di una sede nel centro finanziario italiano). Nella classifica sono stati invece inseriti Banca Sella, Banca Popolare di Sondrio e il Credito Valtellinese, tre gruppi che dispongono di reti geograficamente più sparse sul territorio italiano.

Prime venti banche italiane per numero di sportelli attivi				
Class.	Gruppo Bancario	n. sportelli	% su tot. Italia	% su campione
1	<b>BANCA INTESA</b>	4.263	14,6%	17,2%
2	<b>UNICREDIT</b>	4.100	14,0%	16,5%
3	<b>SANPAOLO IMI</b>	3.194	10,9%	12,9%
4	<b>CAPITALIA</b>	2.093	7,2%	8,4%
5	<b>MONTE DEI PASCHI</b>	1.825	6,2%	7,4%
6	<b>BANCO POPOLARE DI VERONA E NOVARA</b>	1.218	4,2%	4,9%
7	<b>BANCA POPOLARE EMILIA ROMAGNA</b>	1.050	3,6%	4,2%
8	<b>BANCA ANTONIANA-POP.VENETA</b>	1.021	3,5%	4,1%
9	<b>BANCA LOMBARDA E PIEMONTESE</b>	757	2,6%	3,1%
10	<b>BNL</b>	751	2,6%	3,0%
11	<b>GRUPPO BIPIELLE</b>	723	2,5%	2,9%
12	<b>BANCA POPOLARE DI BG-CREDITO VARESI</b>	631	2,2%	2,5%
13	<b>GRUPPO BIPIEMME</b>	560	1,9%	2,3%
14	<b>BANCA POPOLARE COMMERCIO E INDUSTRIA</b>	553	1,9%	2,2%
15	<b>BANCA POPOLARE DI VICENZA</b>	468	1,6%	1,9%
16	<b>CREDEM</b>	435	1,5%	1,8%
17	<b>CARIGE</b>	408	1,4%	1,6%
18	<b>GRUPPO CREDITO VALTELLINESE</b>	301	1,0%	1,2%
19	<b>GRUPPO BANCA SELLA</b>	254	0,9%	1,0%
20	<b>BANCA POPOLARE DI SONDRIO</b>	180	0,6%	0,7%
	<b>TOTALE BANCHE CONSIDERATE</b>	<b>24.785</b>	<b>84,7%</b>	<b>(100,0%)</b>
	<b>TOTALE BANCHE ITALIANE</b>	<b>29.270</b>		

Fonte: ABI, Dati di sintesi 2002

Sulla base di questa classifica è stato identificato il campione di sportelli da monitorare prendendo come parametro di riferimento l'attivo generato dai singoli gruppi bancari. Per l'assegnazione del numero di sportelli a ciascun gruppo, si è utilizzato come fattore arbitrario di calcolo un incremento del 40% dell'attivo rispetto al precedente a partire dall'ultimo considerato, Gruppo Banca Sella. Ovviamente il numero minimo di sportelli da considerare era di 1.

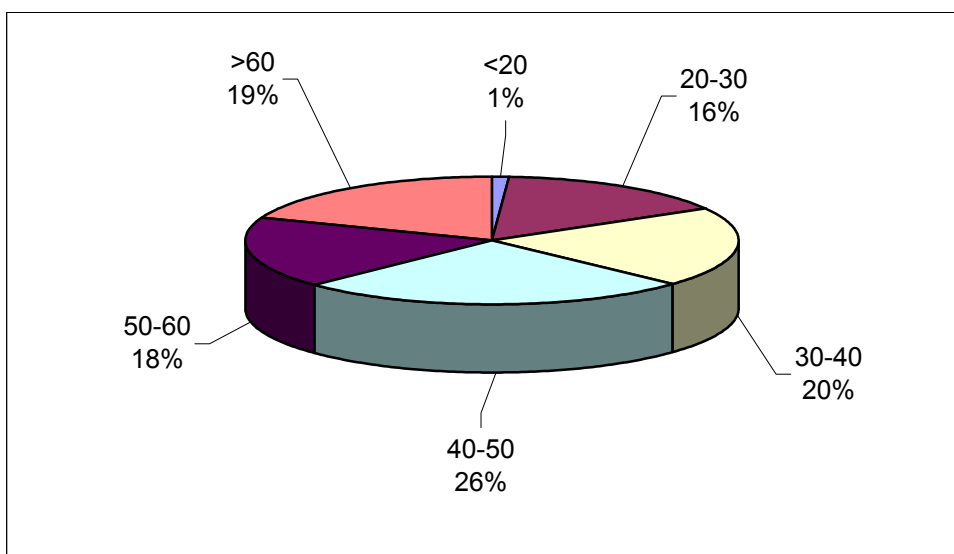
Assegnato il quantitativo di filiali da monitorare per gruppo bancario, gli sportelli sono stati scelti in modo da coprire geograficamente in modo uniforme la città di Milano, dal centro alla periferia, e poter usufruire di un campione di intervistati che fosse ragionevolmente rappresentativo di una popolazione variegata.

Pos.	Gruppo Bancario	n. sportelli	Attivo
1	<b>BANCA INTESA</b>	4.263	303.214.000
2	<b>UNICREDIT</b>	4.100	210.062.820
3	<b>SANPAOLO IMI</b>	3.194	207.532.000
4	<b>CAPITALIA</b>	2.093	157.046.216
5	<b>MONTE DEI PASCHI</b>	1.825	124.722.543
6	<b>BNL</b>	751	89.114.394
7	<b>BANCO POPOLARE DI VERONA E NOVARA</b>	1.218	49.046.742
8	<b>BANCA ANTONIANA-POP.VENETA</b>	1.021	46.618.594
9	<b>BANCA POPOLARE DI BG-CREDITO VARESINO</b>	631	39.869.178
10	<b>GRUPPO BIPIELLE</b>	723	34.666.946
11	<b>BANCA POPOLARE EMILIA ROMAGNA</b>	1.050	34.234.056
12	<b>GRUPPO BIPIEMME</b>	560	32.436.244
13	<b>BANCA LOMBARDA E PIEMONTESE</b>	757	30.712.089
14	<b>BANCA POPOLARE COMMERCIO E INDUSTRIA</b>	553	20.357.546
15	<b>CREDEM</b>	435	18.274.555
16	<b>CARIGE</b>	408	13.829.723
17	<b>BANCA POPOLARE DI VICENZA</b>	468	10.797.943
18	<b>BANCA POPOLARE DI SONDRIO</b>	180	9.188.938
19	<b>GRUPPO CREDITO VALTELLINESE</b>	301	8.928.540
20	<b>GRUPPO BANCA SELLA</b>	254	8.289.236

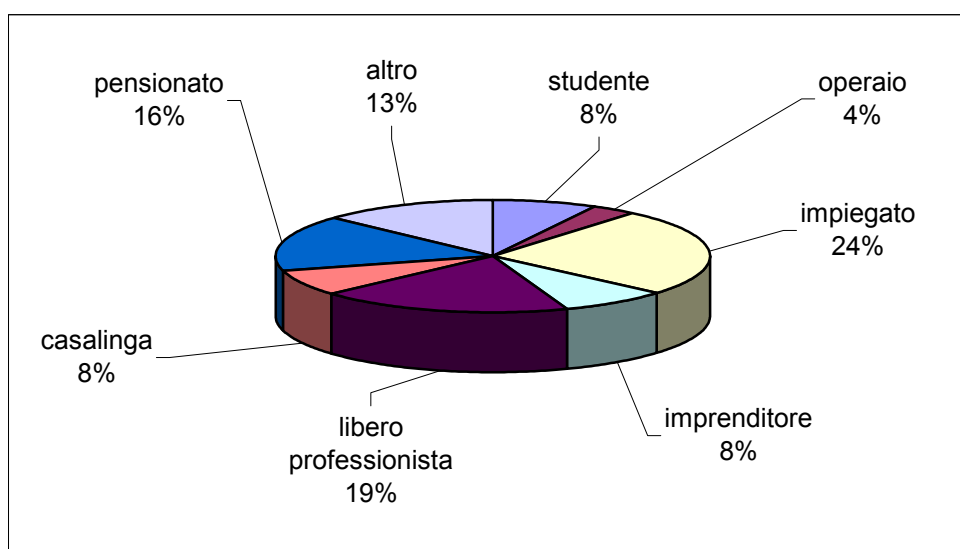
Fonte: ABI (Bilancio consolidato 30 giugno 2002)

Secondo lo stesso principio di rappresentatività, sono state intervistate persone equamente suddivise per sesso, età, professione. Di seguito due grafici in cui sono stati indicati i dati in modo sintetico.

**Ripartizione del campione intervistato per classi di età:**



**Ripartizione del campione intervistato per stato occupazionale**



## Il Questionario

Il questionario è stato strutturato in due sezioni; una anagrafica e una contenutistica. La prima è stata costituita dalle voci: sesso, età, professione. La seconda da una serie di domande a risposta multipla relative all'oggetto specifico della ricerca. Questa parte è stata costruita su sette domande secondo una logica di valutazione progressiva dell'azione di marketing dello sportello

rispetto ai prodotti della banca. Naturalmente, è stato adottato un linguaggio chiaro e comprensibile, ulteriormente semplificato dopo una prima fase di test condotta intervistando 25 persone (diverse per età, sesso, professione e cultura) secondo la logica dei "focus group", ovvero analizzando i suggerimenti e le osservazioni del "campione test".

### QUESTIONARIO:

1. Quando si reca in banca (sportello/filiale), l'impiegato Le dà suggerimenti/consigli sull'operazione che deve fare?

*spesso* [ ]                      *qualche volta* [ ]                      *raramente* [ ]                      *mai* [ ]

2. In banca (sportello/filiale) trova depliant e/o brochure sui diversi prodotti (di investimento – titoli, fondi - o di finanziamento – mutui, prestiti- o assicurativi)?

*spesso* [ ]                      *qualche volta* [ ]                      *raramente* [ ]                      *mai* [ ]

3. Se sì, l'impiegato Le segnala il materiale e La invita a prenderne una copia?

*spesso* [ ]                      *qualche volta* [ ]                      *raramente* [ ]                      *mai* [ ]

4. Quando si reca in banca (sportello/filiale), Le propongono possibilità di investimento (titoli, fondi, assicurazioni)?

*spesso* [ ]                      *qualche volta* [ ]                      *raramente* [ ]                      *mai* [ ]

5. Ci potrebbe indicare la tipologia dei prodotti che ha acquistato dalla Sua Banca?

- *prodotti finanziari di investimento (titoli – azioni, obbligazioni-, fondi comuni etc.)* [ ]
- *prodotti finanziari di finanziamento (mutui, prestiti, etc.)* [ ]
- *prodotti assicurativi (fondi pensione, polizze, etc.)* [ ]
- *altro* [ ]
- *nessuno* [ ]

6. Quando arriva in banca (sportello/filiale), Le chiedono se è rimasto soddisfatto dell'acquisto di alcuni prodotti della sua banca?

*spesso* [ ]                      *qualche volta* [ ]                      *raramente* [ ]                      *mai* [ ]

7. Quando arriva in banca (sportello/filiale), Lei chiede informazioni su possibilità di investimento?

*spesso* [ ]                      *qualche volta* [ ]                      *raramente* [ ]                      *mai* [ ]

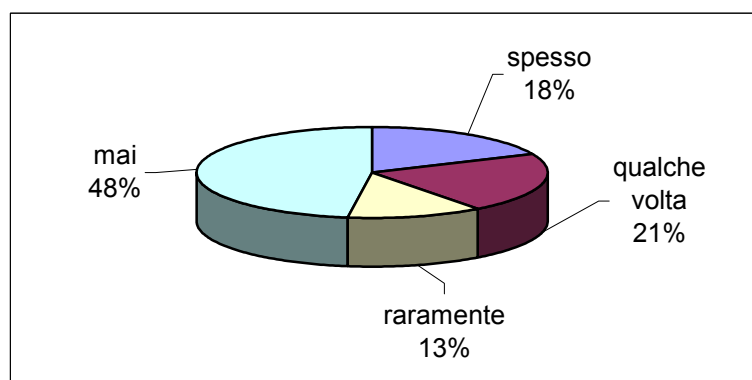
## Risultati

### **Domanda 1 - Quando si reca in banca (sportello/filiale), l'impiegato Le dà suggerimenti/consigli sull'operazione che deve fare?**

La domanda 1 è stata pensata per verificare la capacità / la volontà dello sportello di instaurare una qualche forma di relazione con il cliente che si presenta al front office.

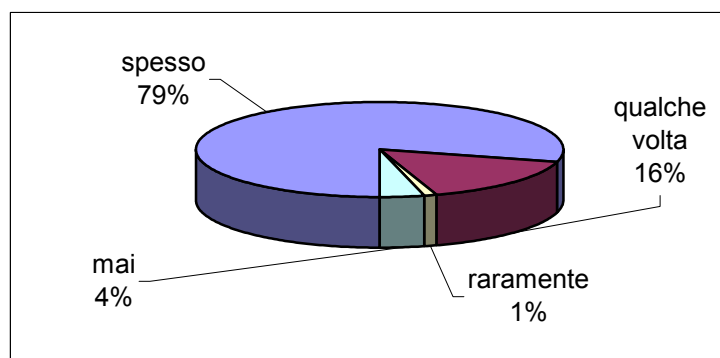
Dai dati quasi la metà (48%) degli intervistati ha risposto mai, qualche volta il 21%, a seguire spesso (18%) e raramente(13%).

Pare, dunque, che il personale allo sportello si limiti per lo più a eseguire le operazioni richieste, senza tentare di instaurare alcun rapporto che vada oltre la pura operatività. Si può immaginare che questo dipenda per lo più dalla necessità di soddisfare in breve tempo tutte le richieste dei clienti in fila. Tuttavia, sembra che laddove si instauri una relazione, questa sia frutto non di una prassi dell'istituto, quanto dell'iniziativa sporadica di singoli.



### **Domanda 2 - "In banca (sportello/filiale) trova depliant/brochure sui diversi prodotti (di investimento- titoli, fondi - o di finanziamento -mutui, prestiti- o assicurativi)?"**

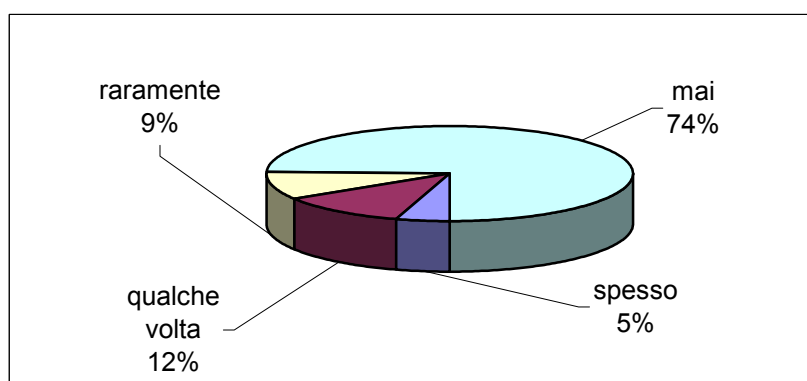
La domanda 2 è stata pensata per verificare l'eventuale esistenza di azioni indirette di marketing da parte dello sportello, nel modo più semplice possibile: riempire le proprie filiali di materiale informativo. La quasi totalità degli intervistati ha risposto spesso (79%), il 16% qualche volta, il restante raramente (1%) e mai (4%).



**Domanda 3 - "Se sì (se trova materiale informativo allo sportello), l'impiegato Le segnala il materiale e La invita a prenderne una copia?"**

La domanda 3, collegata alla precedente, è stata pensata di conseguenza per accertare l'uso che viene fatto del materiale informativo per la promozione dei prodotti alla clientela, ovvero la proattività delle filiali verso i propri utenti. 3 intervistati su 4 hanno risposto mai (74%), il 9% raramente, il restante qualche volta (12%) e spesso il 5%.

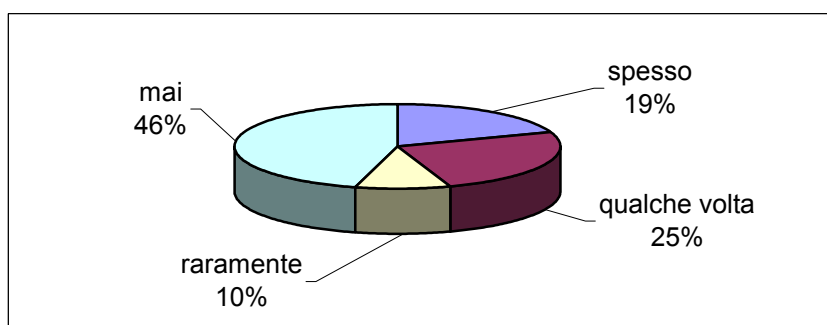
Appare quindi chiaro che il personale si limita a effettuare le operazioni richieste senza essere generalmente propositivo. Il materiale informativo è presente, ma viene lasciato per lo più alla libera iniziativa del cliente prenderne copia. Un atteggiamento che, con il marketing, ha ben poco a che fare ...



**Domanda 4 - "Quando si reca in banca(sportello/filiale), Le propongono possibilità di investimento?"**

La domanda 4 è stata pensata per indagare sulle azioni specifiche di marketing relative all'offerta di investimento, ovvero a prodotti che esulino dalla normale operatività bancaria (conto corrente, bancomat, ecc.) Quasi la metà degli intervistati ha risposto mai (46%), qualche volta il 25%, spesso il 19%, raramente il 10%.

Anche in questo caso, lo sportello non sembra, pertanto, promuovere in modo sistematico i prodotti offerti dalla banca, personalizzando un'offerta sui singoli clienti o, per lo meno, offrendo a un target indistinto prodotti che non prevedono ingenti capitali.

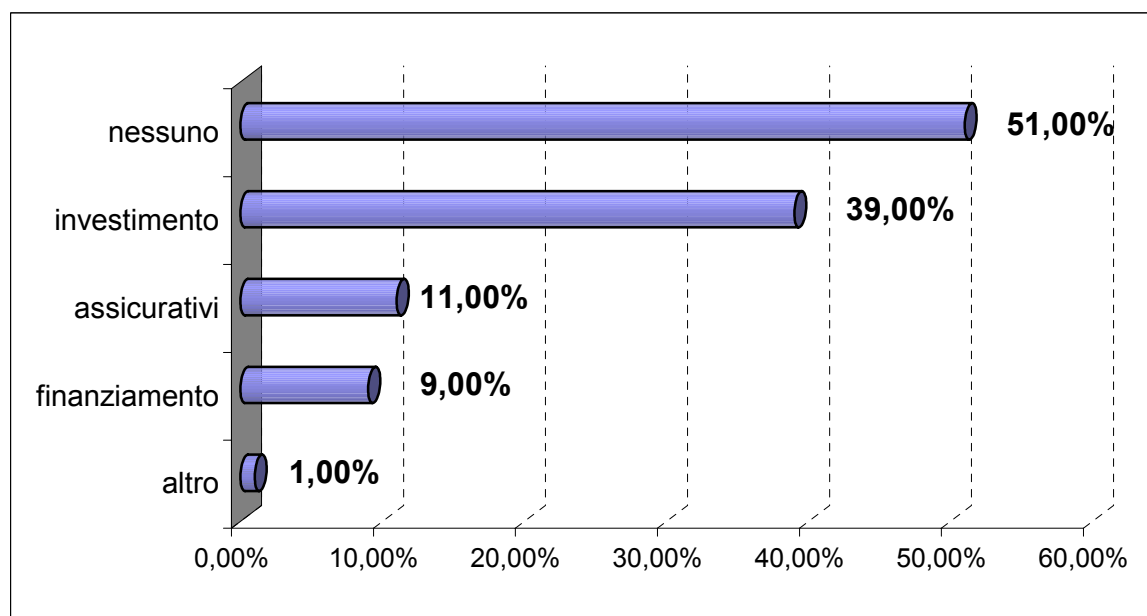


**Domanda 5 - "Ci potrebbe indicare la tipologia dei prodotti che ha acquistato dalla Sua Banca?"**

La domanda 5 ha investigato la tipologia di prodotti acquistati dall'istituto, offrendo ovviamente ai clienti la possibilità di fornire più risposte.

Da notare che quasi la metà degli intervistati ha dichiarato di non avere acquistato alcun prodotto dalla *propria* banca. Un dato che fa sicuramente riflettere e che per i ricercatori è lo specchio della finora poco sfruttata capacità di marketing dello sportello. Escludendo ovviamente i normali prodotti derivanti dall'apertura di un conto corrente ...

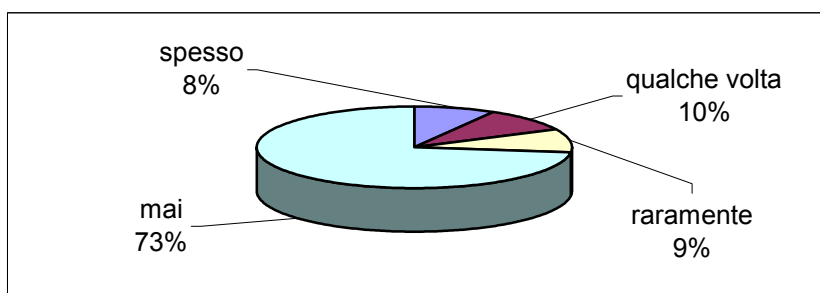
Tra i prodotti acquistati, primeggiano i prodotti di investimento 39%, a seguire i prodotti assicurativi 11%, quelli di finanziamento 9%, altro l'1%, ma soprattutto prevale chi non ha acquistato nulla 51%.



**Domanda 6 - "Quando arriva in banca(sportello/filiale), Le chiedono se è rimasto soddisfatto dell'acquisto di alcuni prodotti della sua banca?"**

La domanda ha voluto indagare l'attenzione del front office per la soddisfazione della clientela. Anche in questo caso quasi 3 intervistati su 4 hanno risposto mai (73%), a seguire qualche volta (10%) e raramente (9%), spesso solo l'8%.

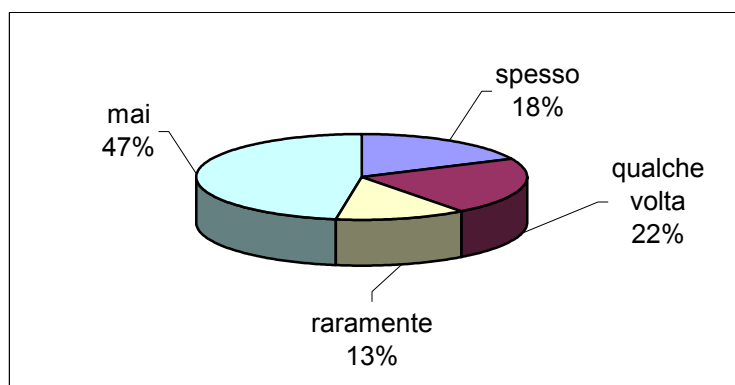
Le risposte della clientela sono inequivocabili: la banca non verifica quasi mai (nemmeno con una e-mail o una telefonata, è stato il commento significativo di diversi intervistati!) la soddisfazione del cliente rispetto ai prodotti e rispetto al rapporto con l'istituto di credito stesso. Sarà per questo motivo che gli italiani – come rilevato da altri in un recente passato – sono tra i clienti bancari meno fedeli in Europa?



**Domanda 7 - "Quando arriva in banca(sportello/filiale), Lei chiede informazioni su possibilità di investimento?"**

Con la domanda conclusiva si è voluto ribaltare il punto di vista generale, ovvero l'indagine sul comportamento della banca, per capire, invece, l'interesse del cliente verso i prodotti dell'istituto? Una percentuale significativa ha risposto mai (47%), qualche volta il 22%, spesso il 18%, raramente il 13%.

Posto che indubbiamente non tutta la clientela possa avere un interesse diretto verso l'investimento, anche per ragioni finanziarie, è lecito, però, chiedersi quanto questo comportamento dipenda di riflesso dall'attenzione che la banca ha generalmente verso il cliente.



## Conclusioni

Lo sportello si occupa poco dei clienti che vi transitano.

In sintesi, sembra essere questa la considerazione finale e volutamente si è utilizzato la parola "transitare", proprio perché sembra l'unica azione che il cliente

effettua presso lo sportello: va, svolge un'operazione relativa al proprio conto corrente, la ottiene, esce.

In modo meno icastico e più approfondito, riassumiamo di seguito altri spunti di riflessioni emersi dalla ricerca svolta:

- L'interazione che si crea con l'operatore allo sportello è quanto mai bassa: la metà degli intervistati (48%) non riceve suggerimenti e consigli allo sportello. La banca non sembra cioè instaurare una relazione per prassi, ma solo occasionalmente e per iniziativa di singoli funzionari: il personale non sembra aver ricevuto alcuna indicazione da parte dell'istituto sulla possibilità di offrire al cliente altro, se non la semplice operatività richiesta espressamente dallo stesso. Eppure le moderne tecnologie, se ben utilizzate, offrono ben altre possibilità ...
- La banca cerca quasi sempre di promuovere i propri prodotti: nel 79% dei casi depliant e manifesti vengono notati dalla clientela. Tuttavia si potrebbe dire che fa vedere, ma non aiuta a notare con attenzione, dal momento che la quasi totalità degli addetti non segnala il materiale informativo (74%) alla clientela. Considerazione cui se ne aggiunge un'altra: in alcuni casi, da segnalazione degli intervistati, pare eccessiva la quantità di materiale presente in filiale tanto da vanificare l'azione di comunicazione, ingenerando confusione e distrazione.
- Sicuramente, lo sportello propone poco i prodotti della propria banca: accade spesso solo nel 19% dei casi. La conseguenza più naturale pare essere che la metà dei clienti non acquista alcun prodotto oltre al conto corrente e spesso non conosce neppure le altre categorie. Viceversa, chi acquista, spesso sceglie più tipologie di prodotti. Sembra, infatti, che laddove l'informazione e la proposta vi siano e siano chiare, il cliente sia più propenso all'acquisto multiplo o alla richiesta di informazioni.
- Se gli sportelli fanno poco marketing, ancor meno si preoccupano del grado di soddisfazione della clientela: il 73% degli addetti non lo verifica mai. Il disinteresse del cliente rispetto alle proposte della banca (47%) è anche probabilmente una parziale conseguenza di questo atteggiamento piuttosto distaccato.

Eppure, per svariati motivi, a cominciare dal grado di fedeltà all'istituto – solo il 52% dei clienti italiani non cambierebbe mai banca contro la media europea del 66% (Ricerca TNS Abacus, 2002) -, non sembra che oggi la banca si possa permettere di trascurare il cliente retail.

Specie quando la tecnologia ormai offre soluzioni di ottimizzazione per la gestione della clientela altamente sofisticate, ma semplici d'uso che consentono di coniugare azioni di marketing a una gestione oculata, rispettosa e adeguata alla situazione del cliente.

Un terreno decisamente poco toccato finora dalla seppur consistente spesa delle banche in investimenti IT. Rapidità d'accesso alle informazioni, aggiornamento in tempo reale della situazione cliente e facilità d'uso consentirebbero all'operatore di dare indicazioni precise, mirate e personalizzate in qualsiasi momento al front office, soddisfacendo così quel bisogno di accoglienza che contraddistingue tutti i servizi, comprese le banche, ma ovviando con celerità a uno degli inconvenienti oggi più sentiti, le file di attesa.

Da notare che non si sta facendo riferimento a tecnologie particolarmente costose ma "calibrate" sulle necessità reali degli sportelli, ovvero non ideate invece secondo concezioni "top down" (magari concepite in Paesi dove la situazione del credito è completamente differente, sia in termini di domanda che di offerta ...).

Come nel caso delle molte soluzioni software in commercio (tra cui ovviamente quelle di ORS) che travasano il know how delle applicazioni per il private banking in applicazioni funzionali all'operatività dello sportello.

## Bibliografia

- 7 luglio 2003, Corriere della Sera-CorrierEconomia, "Banca, l'online fa il pieno", Alessandra Puato  
 2 luglio 2003, Il Sole 24 Ore, "Banche, l'ABI lancia l'operazione fiducia", Rossella Bocciarelli  
 2 luglio 2003, ItaliaOggi, "L'ABI propone Patti Chiari", Stefano Sansonetti  
 1 luglio 2003, Corriere della Sera, "Unicredit arrivano le schede misura-rischio per i clienti", Massimo Sideri  
 27 giugno 2003, ABSette, Addio clienti fedeli  
 27 giugno 2003, Il Sole 24 Ore, "Banche e reti in crescita", Isabella della Valle  
 27 giugno 2003, ItaliaOggi, "Banking online avanti tutta", Giovanni Galli  
 23 giugno 2003, La Repubblica Affari&Finanza, "E-banking finalmente in crescita aumentano utenti e operazioni", Rosaria Amato  
 21 giugno 2003, Il Sole 24 Ore Plus, "Ma il cliente bocchia lo sportello, Paolo Zucca  
 20 giugno, ABSette, "Siebel e IBM insieme per il crm bancario"  
 12 giugno 2003, Il Sole 24 Ore, "Unicredit Banca cresce nel retail", Monica D'Ascenzo  
 Giugno 2003, Azienda Banca, Dossier Revisione Sportelli  
 6 giugno 2003, ABSette, Retail banking in Europe: Marteks and Management, Rapporto Merger Oliver Wyman  
 27 maggio 2003, Il Sole 24 Ore, "Non si arresta la corsa del canale bancario", Isabella Della Valle  
 24 maggio 2003, Milano Finanza, Rapporto Banche sotto accusa, Carla Ferron  
 22 maggio 2003, Milano, Somedia 2003, "Le competenze nel mondo dei servizi"  
 21 maggio 2003, ItaliaOggi, "Banche UE ritornano al retail"  
 19 maggio 2003, Il Sole 24 Ore, "Il direttore? Ti aspetta allo sportello", Enrico Netti  
 19 maggio 2003, La Repubblica - Affari&Finanza, "Banche&Bilanci, per molte il peggio è alle spalle", Vittoria Puledda  
 Maggio-Giugno 2003, Bancaforte "Parte il Progetto Patti Chiari"  
 10 maggio, Bloomberg Investimenti, "Il sorpasso delle banche", Giuseppe Pozzi  
 10 maggio 2003, Milano Finanza, "Sportelli dal naso lungo", Paola Valentini  
 7 maggio, Il Sole 24 Ore, "Banche nella palude dei mini bond", Morya Longo, "Spaventa all'attacco sui titoli spazzatura", Riccardo Sabbatini  
 5 maggio 2003, Il Sole 24 Ore, "In banca muoiono le idee", Donato Masciandaro  
 5 maggio 2003, Corriere della Sera - CorrierEconomia, "Vanno rivisti gli accordi sulla trasparenza", Carlo Cinelli, "Quante trappole per chi bussa allo sportello", Giuditta Martelli  
 29 aprile 2003, La Stampa, Rapporto Banche  
 29 aprile 2003, Il Sole 24 Ore, "Raccolta, lo sportello sempre in testa", Isabella della Valle  
 28 aprile, Corriere della Sera CorrierEconomia, "La pagella dei broker online", Alessandra Puato  
 26 aprile 2003, Il Sole 24 Ore - Plus, "Sale la voglia di trading", Simone Filippetti  
 15 aprile 2003, Corriere della Sera, "Sanzioni per i consigli sbagliati allo sportello", Nicola Saldutti  
 14 aprile 2003, Il Sole 24 Ore, "I network ritrovano redditività con un riassetto in quattro mosse", Lucilla Incorvati  
 14 aprile 2003, La Repubblica - Affari&Finanza, Rapporto Banche, Rosaria Amato  
 14 aprile 2003, La Repubblica - Affari&Finanza, "Banca online: cresce anche senza trading", Stefano Carli  
 10 aprile 2003, ABSette, "Branch Renewal in European Retail Banking", rapporto di Datamonitor  
 5 aprile 2003, Bloomberg Investimenti, "Il futuro passa ancora per lo sportello", Marco Liguori  
 2-3 aprile 2003, Milano, Edipi Confernce "Il cliente è Re?"  
 Aprile 2003, Gente Money, "C'è un fondo nel carrello", Nadia Anzani  
 31 marzo 2003, La Repubblica - Affari&Finanza, "Le banche ripartano dal cliente", Luca Pagni  
 Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio, ABI  
 Ricerca TNS Abacus 2002 sulla fedeltà alle banche  
 Osservatorio Permanente su Internet - Hopscotch e Grandi Numeri  
 Rapporto IDC Spesa IT Banche, marzo 2002  
 Rapporto Assinform 2003

## Gli autori della ricerca

Roberta Aliberti Viotti  
Giorgio D'Amore

Antonella Valente  
Cecilia Legora  
Elena Geri  
Ilaria Biamonti  
Paola Perversi  
Romina Damonte  
Silvia Della Maddalena  
Umberto Callegari

### ***Ricerca svolta per conto di ORS da:***

D.A.G. Communication Srl  
Via Paleocapa, 4  
20121 Milano  
Tel 02 89054160  
www.dagcom.com

Università di Pavia – Corso di laurea in Comunicazione interculturale e multimediale



Università degli Studi di Pavia