

## I business retail delle banche: sfide e opportunità da cogliere

### Retail as a bank business: threats and opportunities to catch up

Nonostante gli importanti cambiamenti sperimentati dal retail banking a partire dalla fine degli anni Novanta, la domanda mostra ancora qualche difficoltà nel percepirla, a causa principalmente di un posizionamento competitivo insufficiente. Se in passato scelte di prezzo hanno spesso prevalso rispetto a strategie di differenziazione, oggi tra le parole chiave figurano la razionalizzazione e lo snellimento del portafoglio prodotti, il rapporto costi/benefici, la qualità percepita della relazione e dei servizi.

**Anna Omarini**

Università L. Bocconi

The financial services turmoil and consumers change have created market fragmentation and are putting high emphasis on price. Consequently, the ability to provide products and services on a cost-effective basis may not always increase margins but also exacerbate a price competition. As a result retail banking must act to restore its competitive positioning in the market.

#### 1 Introduzione

Il termine retail banking può essere efficacemente sintetizzato con la definizione seguente: «Retail banking refers to the provision of services to individuals and small business where the financial institutions are dealing in large volumes of low-value transactions. This is in contrast to wholesales banking where the customers are large, often multinational companies, governments or governmentals enterprises, and the institutions deal in large-valued transactions, usually in small volumes»<sup>1</sup>.

Il retail, dunque, rappresenta l'attività centrale della banca; tuttavia per un certo periodo la letteratura, riferita alle scelte strategiche in campo bancario e finanziario, e gli stessi operatori del mercato hanno rivolto maggiore attenzione ad altre aree di attività (corporate banking, private banking). Con il risultato che il retail ha assunto la natura di business tradizionale e che la generalità delle banche non ha sviluppato veri e propri modelli di business proprietari e distintivi<sup>2</sup>.

Dalla fine degli anni Novanta in poi, il retail è stato caratterizzato da una serie di iniziative importanti, che hanno riguardato in particolare la ricerca e il raggiun-

gimento di obiettivi di efficienza (miglioramento del rapporto di cost/income, riorganizzazione delle strutture interne, maggiore efficacia dell'apparato commerciale e così di seguito). Gli impatti di queste iniziative hanno riguardato in particolare le strutture organizzative a livello macro della banca, introducendo divisioni mercato. E, a livello micro, con l'attività di «portafogliazione» (attribuzione di un singolo cliente a un dato gestore) è stata introdotta una figura professionale a livello locale con l'obiettivo di presidiare la relazione commerciale nel territorio. Parallelamente a tutto questo, è emersa la necessità di sistematizzare il grande patrimonio informativo delle banche e, in molte di esse, si è proceduto all'introduzione e allo sviluppo di applicazioni e strumenti di Customer relationship management<sup>3</sup>.

L'insieme di queste iniziative ha avuto impatti importanti con particolare riguardo al mercato interno della banca, ponendo però al contempo una minore attenzione alla sua dimensione competitiva verso l'esterno. Essa, di fatto, si è trovata a subire passivamente un dato posizionamento nel mercato da parte di un consumatore di prodotti e servizi bancari, che è usci-

Keywords: retail banking, relationship banking, tutela del cliente

Jel codes: G21, G29

<sup>1</sup> Lewis, Davis (1987).

<sup>2</sup> Mottura (2008), p. 22. Inoltre Mottura (2011) e Filotto, Mottura (2010).

<sup>3</sup> Omarini (2005).

to da questi cambiamenti in condizioni non molto diverse da quelle nelle quali vi era entrato<sup>4</sup>.

Principale risultato di tale situazione è il progressivo collocamento dell'offerta bancaria retail tra gli acquisti di necessità e a elevata sensibilità al prezzo. Conseguenza oltremodo rafforzata anche dalle importanti campagne di acquisizione clienti, che sono state principalmente ispirate al prezzo (costo zero e/o tassi di interesse più elevati per i nuovi clienti, le nuove masse amministrare).

È nostro convincimento invece che un posizionamento competitivo più coraggioso e meglio comunicato al mercato finale avrebbe potuto certamente giovare anche alla stessa economia e gestione della banca.

È indubbio che negli anni passati le maggiori banche italiane hanno accresciuto la propria efficienza operativa, avvicinando il rapporto tra costi e ricavi a quello dei competitori europei<sup>5</sup>. Nella situazione attuale però va ricordato che la bassa redditività registrata dalle nostre banche è dovuta in parte alla lenta ripresa dell'economia nazionale, ma anche al tipico modello di attività, che le rende fortemente dipendenti dal margine di interesse e dall'andamento della congiuntura macroeconomica<sup>6</sup>.

È tuttavia innegabile che il sistema bancario nazionale abbia grandemente rivoluzionato il proprio modo di fare banca ma tutto questo imponente sforzo talvolta ha faticato a essere trasferito, e fatto percepire, al mercato finale. In alcuni casi poi tale situazione si è potuta altresì registrare anche nei riguardi del mercato interno, che si è trovato talvolta a non comprendere la ratio dei processi di cambiamento in atto o ne ha percepito una parte soltanto.

Scopo del presente lavoro è, dapprima, quello di ricordare sinteticamente alcuni dei fattori che possiamo ritenere distintivi del business retail bancario, per poi spostare l'attenzione sulla necessità che la banca ricerchi una competitività diversa, maggiormente distintiva, e ispirata all'obiettivo di accrescere la fedeltà dei già clienti.

A questo proposito è interesse della banca che la fidelizzazione prevalga sulla massimizzazione dei risultati nel breve termine, con l'avvertenza però di saper distinguere verso quale fidelizzazione orientare le proprie azioni di mercato.

Emerge dunque l'urgenza di tornare a educare il cliente alla comprensione del valore offerto e per fare questo riteniamo che la banca debba impiegare diversamente e più efficacemente anche la variabile prezzo.

## **2 Il business retail bancario**

In altra sede si scrisse che il retail banking non è un business unitario bensì un insieme eterogeneo di sottobusiness, ciascuno dei quali coinciderebbe con i diversi target, definiti in seguito a un processo di segmentazione strategico-organizzativa (tra i quali: mass market, affluent, Piccoli operatori economici (Poe) e small business)<sup>7</sup>. In questa sede, invece, intendiamo riflettere su tre dimensioni di indagine, che riteniamo importanti e che dovrebbero metodologicamente ispirare il tema del ri-posizionamento strategico della banca e della sua attività retail.

Quando si parla di business retail bancario è opportuno distinguere tre dimensioni in particolare (tavola 1):

- 1** la dimensione retail del business;
- 2** la dimensione servizi del business;
- 3** la dimensione bancaria e/o finanziaria del business.

Le tre dimensioni e le rispettive specificità ci rilasciano il quadro di un sistema di offerta complesso, nell'ambito del quale interagiscono vari elementi secondo una dinamica circolare. La sua complessità è altresì accresciuta per il fatto che il sistema impresa è poi aperto verso l'ambiente esterno, perché realizza scambi di energie, informazioni, persone e tali scambi risultano essenziali alla sua esistenza. Da qui deriva che la sua sopravvivenza e crescita dipendono dalla trasparenza, dall'osservazione e dalla regolamentazione delle dinamiche interne e dall'armonica relazione con l'ambiente circostante.

Con particolare riguardo alla citata dimensione servizi bisogna non dimenticare un aspetto importante per la banca, che è rappresentato dal legame che si stabilisce tra produttore e utilizzatore, per cui il primo accetta di condividere con il secondo un orizzonte di problemi e di soluzioni, grazie al rapporto dialogico (orizzontale/di simpatia) che si viene a stabi-

<sup>4</sup> Ruozi (2008), p. 10.

<sup>5</sup> Draghi (2011): «La bassa redditività delle banche italiane risente, oltre che della lenta ripresa della nostra economia, anche del loro tipico modello di attività: credito prevalentemente alla clientela retail (famiglie e piccole imprese), raccolta al dettaglio, bassa leva finanziaria, contenute operazioni per conto proprio sui mercati mobiliari, minore trasformazione di scadenze rispetto a banche di altri sistemi, anche per il prevalere di finanziamenti a tasso variabile».

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> Baravelli, Omarini (2005).

Tavola I

**Le tre dimensioni del business retail bancario**

| Dimensione retail                                     | Dimensione servizi   | Dimensione bancaria/finanziaria                              |
|---|--|--|
| - numerosità ed eterogeneità delle controparti        | - intangibilità  | - fiducia, quale elemento fondante questa attività economica |
| - centralità della distribuzione                      | - produzione e consumo in parte simultanei                           | - operatività a sistema                                      |
|   | - varietà e variabilità dell'outcome                                 | - prossimità in senso logico                                 |
|   | - non avviene trasferimento di proprietà                             |  |
| - obsolescenza di alcuni fattori distintivi l'offerta | - natura processuale dell'attività                                   |  |
|   | - valore essenziale prodotto nelle interazioni acquirente- venditore |  |

lire tra soggetti diversi. Ne consegue che il servizio diviene un «prodotto» soggetto a interpretazioni e negoziazioni non solo economiche, ma anche di significato. E tale aspetto assume una rilevanza particolare specie per quei servizi che generano un elevato coinvolgimento per il cliente e che, nel contesto bancario retail, tendono a rappresentare la maggioranza dell'offerta. È allora fondamentale ricordare che il principale contenuto dello scambio, in un'attività di servizi, è costituito da un insieme di competenze, differenziate e differenziabili secondo i contenuti proposti. E che queste competenze sono acquisite e trasferite da una data organizzazione negli uomini, nelle strutture, nelle procedure e nelle best practice, che si sviluppano nel tempo. Questi elementi congiuntamente risiedono alla base della soddisfazione finale del cliente con riferimento a una data proposta di offerta.

Proseguendo, riteniamo utile anche ricordare che nel mercato è presente il convincimento che l'attività retail bancaria debba essere guidata dallo sviluppo dimensionale, in prevalenza ispirato ad azioni di acquisizione (di nuovi volumi di risparmio raccolto, di prestiti erogati, di servizi venduti, ecc.). Questo obiettivo si ritiene debba essere conseguito perché la dimensione è determinante ai fini della red-

ditività e degli equilibri finanziario e patrimoniale della banca. Va però detto che parte di questi volumi potrebbero essere generati anche diversamente e cioè operando nel terreno dei clienti in portafoglio e dunque già acquisiti.

Se si ritengono verosimili le considerazioni precedenti, la conseguenza è quella di osservare un approccio commerciale della banca in prevalenza guidato dalla regola del «poco a tutti» ancorché del «tanto a pochi». E da tale considerazione scaturiscono le scelte di perseguire strategie orientate alla customer acquisition rispetto ad altre scelte maggiormente rivolte a valorizzare il potenziale della customer retention. Le prime sono state in prevalenza realizzate con lo sviluppo di massive campagne di prezzo, guidate dall'auspicio che quelle acquisizioni si potessero tramutare, in tempi brevi, in incrementi di volumi di credito venduto, di risparmio acquisito e di servizi resi. Questo è stato per certi aspetti un risultato possibile per alcuni operatori del mercato; ma qui la storia è recente e le attività di conversione delle acquisizioni in clienti redditizi è ancora in atto e le conseguenze di queste politiche sono ancora tutte da verificare.

Le attività e le azioni descritte sono state sviluppate appunto con l'obiettivo di portare o ri-portare nell'alveo di ciascuna banca i volumi necessari alla sua sostenibilità economico-finanziaria e patrimoniale; perché nel frattempo lo scenario di mercato ci mostrava un cliente caratterizzato da una maggiore mobilità.

Queste iniziative hanno talvolta operato confusamente agli occhi della domanda con i risultati dei quali abbiamo accennato al paragrafo iniziale.

L'engagement continuo rivolto ai nuovi clienti, di fatto, ha innalzato i costi di acquisizione per la banca, accrescendo anche le difficoltà circa una loro sostenibilità negli indicatori di customer lifetime value; per il fatto che la variabile di stima temporale della durata della relazione nel frattempo è diventata sempre più aleatoria anche a causa della mobilità del cliente.

A questo punto si apre un problema importante e fondamentale per l'economia e la gestione della banca, il quale ci porta a ricordare che in essa è incerto e impreciso il collegamento tra le azioni e i risultati reddituali:

- a causa delle asimmetrie esistenti tra le leggi di variazione dei costi e dei ricavi, che fanno spesso registrare fenomeni di sussidiarietà incrociata nelle politiche di pricing tra aree di business, prodotti e clienti;
- perché spesso la programmazione commerciale non tiene conto del processo di formazione dei risultati reddituali nei rapporti col mercato.

Il primo punto sul quale ci soffermiamo in questa sede, riteniamo possa anche contribuire a «confondere» la clientela, che, non trovandosi nelle condizioni di riuscire a comprendere la relazione esistente tra i costi – monetari e non solo – che sostiene e i benefici – monetari e non solo – che riceve, tende a ricondurre le proprie scelte di acquisto alla sola variabile prezzo; alla quale si ritiene attribuisca un significato segnaletico ai fini della propria scelta.

Per risolvere queste criticità nel controllo e nella gestione dell'economicità della banca oltre a quelle inerenti alla maggiore trasparenza e mobilità del cliente è opportuno che venga ri-formulata la strategia e la politica di pricing dei servizi bancari retail, in modo da creare una relazione più stretta e trasparente tra benefici offerti e prezzi chiesti ai clienti (come peraltro già alcune banche stanno facendo); ma soprattutto sia restituito al prezzo il suo valore simbolico e di indirizzo nelle scelte di acquisto del consumatore.

Se il prezzo muove la variabile ricavi della banca, talvolta accade che la stessa sia caratterizzata anche da una certa rigidità sul fronte dei costi operativi, che derivano in particolar modo dal modello distributivo prevalente (e cioè quello della filiale di proprietà), e dagli importanti investimenti che la banca sostiene nella predisposizione e nello sviluppo delle strutture idonee a supportare la multiaccessibilità dei clienti, come pure a sostenere gli importanti costi richiesti dagli obblighi di compliance<sup>8</sup>.

Ne consegue che la performance economico-finanziaria della banca, la cui attività principale è rappresentata dal business retail, tradizionalmente inteso, viene a dipendere ampiamente dai volumi; dalla dimensione degli spread e dai costi operativi. E che, al presente, è marginale il contributo delle commissioni (fees) alla sua redditività. Queste invece sarebbero caratterizzate da aspetti positivi e molteplici, come:

- il rappresentare le basi per una redditività anticiclica che la banca potrebbe perseguire con riguardo al suo business retail, una volta che i servizi sottostanti fossero progettati e comunicati al mercato con maggiore adeguatezza,
- il non richiedere per via diretta, particolari capital requirements; d'altro canto, molti di questi potrebbero risultare già adempiuti nelle attività di risk management volte al governo dell'ampia categoria dei rischi operativi, così come riportato nei rispettivi accordi e indicazioni di governo degli stessi.

### **3 Obiettivo fedeltà e tutela del cliente**

Tra le dimensioni rilevanti da ricordare nel processo di riposizionamento vi è certamente quella inerente al fatto che la banca opera nel comparto dei servizi e a questo proposito ci è parso utile introdurre un modello concettuale Service Profit Chain (Scp) (figura 1), che può risultare utile per leggere e interpretare diversamente la relazione esistente tra le variabili critiche della gestione aziendale e la performance finale della banca<sup>9</sup>.

In particolare il modello, nato dall'osservazione di numerose imprese di servizi di successo, è efficace nel mostrare il legame esistente tra fedeltà-redditività e crescita aziendale. Esso si innesta sulla contribuzione al profitto aziendale che un cliente è in grado di dare in relazione alla sua vita media (life time value)<sup>10</sup>. Si pone allora all'attenzione del lettore la dicotomia esistente tra quanto questo modello evidenzia rispetto ad alcune delle scelte aziendali attuate, ispirate come ricordato all'acquisizione di clienti nuovi e conseguentemente alla sempre più difficile aleatorietà nello stimare la variabile temporale della durata della loro relazione.

Il fatto che la fedeltà sia un tema centrale per le imprese è indiscutibile. Non è questa però la sede per elencarne i vantaggi; ci limitiamo invece a ricordare che essa può contribuire a ridurre, nei clienti, la sensibilità al prezzo<sup>11</sup>. Ricordiamo che la principale determinante della fedeltà è la soddisfazione del cliente, paragonata a quella ottenuta o ottenibile dai concorrenti. Essa, a sua volta, è connessa pri-

<sup>8</sup> Musile Tanzi (2010).

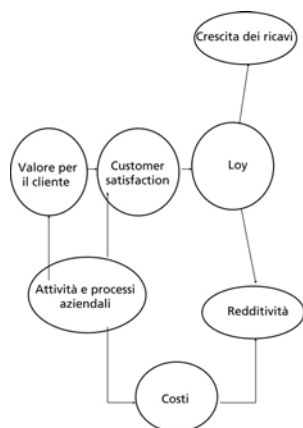
<sup>9</sup> Più diffusamente si vedano: Heskett et al. (1994, 1997, 2003); Hallowell, Schlesinger (2000).

<sup>10</sup> Munari (2005); Pfeifer et al. (2005).

<sup>11</sup> Più in dettaglio Omarini (2011).

Figura 1

**Service profit chain**



FONTE: ADATTATO DA HALLOWELL, SCHLESINGER (2000)

mariamente al valore percepito: se questo risulta superiore a quello offerto da altre imprese, i clienti diventano fedeli perché ritengono di aver ottimizzato la loro relazione per un dato servizio. Parte importante di questa relazione è certamente determinata dalla qualità, percepita, dei servizi offerti, la quale potrebbe non sempre corrispondere con quanto si ritiene di aver prodotto e distribuito. Emergono a questo punto alcuni possibili disallineamenti, che la letteratura ha sapientemente approfondito e provato a gestire e alla quale si rimanda per una trattazione più di dettaglio.

Tornando al tema del recupero dei profitti in banca si ritiene che alla luce dell'andamento della congiuntura macroeconomica odierna e del grado di ristrutturazione organizzativa da molte banche raggiunto, questo non possa più essere ricercato, in via prevalente, nel contenimento dei costi. E che è pertanto necessario tornare a riflettere sul come sviluppare relazioni banca-cliente di lungo termine, ispirate a nuove istanze che il mercato ricerca, come il doversi confrontare con la tutela del cliente, oggi ben più incisiva rispetto al passato.

Negli anni recenti anche la Banca d'Italia e l'Unione europea<sup>12</sup> hanno intensificato il proprio impegno nella ricerca di nuove strade per migliorare i rapporti tra intermediari e clienti, agendo su più fronti (nuove norme, maggiori con-

trolli, nuovi strumenti di tutela). Riteniamo che sia ora giunto il momento affinché tale messaggio non rimanga circoscritto alle sole iniziative di sistema o, circoscritto, all'interno di più raffinate comunicazioni veicolate al mercato finale. Ma che esso possa anche ispirare le strategie e le condotte delle banche nell'ambito della propria attività retail, attraverso la ricerca e lo sviluppo di competenze sia all'interno sia soprattutto all'esterno. In altri termini, si ritiene che la prospettiva con la quale osservare i propri clienti non debba essere, in via esclusiva, quella che considera il consumatore un contenitore di bisogni più o meno essenziali, ma che egli è un essere dotato di competenze più o meno sviluppate<sup>13</sup>. Il passaggio conoscitivo importante, che si rende necessario, è proprio quello sopra indicato e cioè il saper riconoscere che la banca è un sistema complesso e sempre più aperto verso l'esterno. E che la sua capacità di ampliare l'ottica di osservazione del mercato e della società è condizione indispensabile per la sua sopravvivenza e crescita.

Queste indicazioni aprono la strada all'esigenza di ricercare e provare nuove vie affinché si contengano quegli effetti negativi che hanno caratterizzato il modello tradizionale dell'attività bancaria retail. Si badi bene non si tratta di rinnegare in toto quel modello, bensì deve farsi strada la necessità di saper ricercare e trovare gli opportuni antidoti affinché sia possibile contenere i suoi effetti negativi. Questi effetti, in prevalenza, derivano alla banca dalla rigidità dei suoi costi operativi e da una maggiore instabilità del margine di interesse, anche in considerazione delle recenti problematiche che affliggono i contesti economici nazionale e internazionale<sup>14</sup>.

È allora urgente riconfigurare, da un punto di vista strategico, economico e organizzativo, le attuali scelte di portafoglio della banca nelle dimensioni dei prodotti offerti, dei mercati serviti e dell'intreccio tra competenze dell'impresa e dei consumatori con l'obiettivo di reinventare la relazione banca-cliente<sup>15</sup>. Sul primo fronte, un passo importante, già in atto presso molte banche, riguarda la razionalizzazione e conseguentemente lo snellimento del proprio portafoglio prodotti. Questa attività certamente è in grado di giovare alla banca, se da qui in avanti essa saprà generare anche le

<sup>12</sup> Commission of the European Community (2009) e documenti successivi.

<sup>13</sup> Carù (2011).

<sup>14</sup> The Boston Consulting Group (2009); Ernst & Young (2010); Fabris (2010).

<sup>15</sup> Tale affermazione viene anche posta alla luce delle considerazioni seguenti: «L'innovazione riguarda anche numerosi prodotti destinati all'investimento del risparmio. Ai risparmiatori si sono così aperti nuovi orizzonti, che tuttavia non sono sempre stati ben compresi. La sofisticazione eccessiva di molti di questi prodotti, la loro distribuzione in forma semplificata non sempre trasparente, con il sorgere e il moltiplicarsi di conflitti di interesse a monte fra produttori e distributori di tali prodotti sono responsabili della non sempre perfetta comprensione da parte dei risparmiatori e delle non infrequenti cattive sorprese che essi hanno incontrato».

condizioni per investire le posizioni di equilibrio delle gestioni creditizie. Queste, in particolare, in tempi di crisi (congiunturale o strutturale), rischierebbero di non essere in grado di generare le necessarie consistenze nei volumi di credito e di risparmio, se non a condizioni che potrebbero compromettere ulteriormente la redditività della gestione bancaria e, in special modo, il contributo che a questa deriverebbe dal business retail, oltre naturalmente alla sua stabilità di lungo periodo<sup>16</sup>.

La citata inversione delle posizioni di equilibrio potrebbe solo ottenersi incrementando significativamente i ricavi per commissioni e provvigioni, offrendo e collocando servizi, finanziari e non, purché ad alto valore aggiunto. È a questo proposito che riteniamo di fondamentale importanza affrontare il tema dell'integrazione tra competenze del cliente, da un lato, e specificità e competenze dell'impresa e del suo personale di contatto, dall'altro, oltre naturalmente a saper riconoscere il grado di complessità, effettivo e percepito, con riguardo ai servizi resi.

Con particolare riguardo al contenuto dell'offerta occorre ricercare ricavi che non comportino, per essere conseguiti, il sostenimento di costi pressoché corrispondenti. E secondariamente, è necessario riconfigurare anche le scelte strategiche di mercato, affinché queste siano volte a prendere in considerazione maggiormente la crescita dei propri clienti. Tale crescita potrà avvenire sia tramite un'offerta di servizi prodotti internamente al medesimo soggetto economico, sia passando il cliente ad altro operatore a questo estraneo. Si ritiene inoltre che, solo percorrendo questa strada, le probabilità di detenere in portafoglio clienti «sani e fedeli» saranno maggiori; e questo non potrà che giovare anche all'evoluzione del business retail della banca.

La condizione affinché ciò possa concretizzarsi deve riguardare il fatto che dalla lettura congiunta del mercato e dei servizi proposti non provengano cause e fonti tali da destabilizzare il patrimonio fiduciario delle relazioni bancarie. Queste riguardano primariamente le promesse di rimborso del risparmio raccolto unitamente all'adempimento degli impegni derivanti alla banca dallo svolgimento della funzione monetaria.

Non riteniamo sia questa la sede per sviluppare ipotesi ulteriori in merito ai contenuti dell'offerta da proporre ai singoli mercati di riferimento, se non mettere in evidenza il criterio ispiratore di tale attività. La banca cioè dovrà saper riconoscere che i servizi da selezionare tra quelli opportuni non saranno da considerare in via esclusiva o prevalente resi allo scopo di promuovere altri negozi di credito attivo e passivo; perché ciò graverebbe nuovamente sulle politiche di tariffazione, con conseguenze che potrebbero risultare importanti sia nei riguardi degli equilibri di gestione sia in quelli ispirati allo sviluppo di strategie di relationship banking. La banca, in altri termini, nello svolgere la propria attività retail dovrà ricercare la non perfetta comunanza di posizioni fra i fruitori di servizi, che a titolo di esempio potrebbero riguardare quelli di pagamento, e i movimenti di conto della clientela depositante o affidata. In quel caso, probabilmente potremmo scoprire che non si riscontrerebbe neppure il pareggiamento degli oneri non compensati dai ricavi dei servizi a carico, da parte di chi utilizza i medesimi, pur trattandosi di servizi divisibili e da qui le problematiche inerenti alla sussidiarietà incrociata, di cui si è fatto cenno poco sopra.

Se anche si giungesse a tale situazione però non si dovrà incorrere nell'errore di porvi rimedio decidendo nuovamente di ampliare la gamma dei servizi non strettamente finanziari; perché non v'è la certezza di raggiungere, anche in quel caso, il risultato della copertura. Tali situazioni sono fatti di storia passata e, in alcuni casi, anche di quella recente.

Alla luce delle considerazioni precedenti, riteniamo anche che si potranno migliorare le tariffe per i servizi resi e i ricavi inerenti, così da poter creare le condizioni affinché, nella gestione della raccolta e del prestito, siano possibili anche variazioni di tasso a favore della clientela. In questo modo, peraltro, si andrebbe nel solco indicato dal Governatore e dalla stessa Unione europea; ciascuno nel proprio specifico ambito ha di fatto invitato le banche a una maggiore trasparenza nei riguardi della clientela.

La trasparenza invocata non potrà essere tale per sola imposizione delle autorità competenti, né tantomeno dovrà risultare confinata a pratiche di raffinata comunicazione. Ma

Ruozzi (2008), p. 3.

<sup>16</sup> Bianchi (1999), p. 38 e ss. e p. 73 e ss.; Ruozzi (2011).

dovrà trovare, come ricordato, adeguato spazio all'interno delle gestioni bancarie; le quali dovranno ispirarsi e rivolgersi al suo effettivo perseguimento. Diversamente, tornerà ad appalesarsi un problema antico, che i clienti delle banche incontrano e che condiziona il loro giudizio, e che riguarda l'incapacità di capire la già ricordata relazione tra i benefici ricevuti e i prezzi pagati<sup>17</sup>.

Un'azienda multibusiness<sup>18</sup>, multi prodotto e multi canale, quale è quella bancaria con particolare riguardo alla sua dimensione retail, dovrà sempre più essere ispirata a strategie economico-finanziarie che sappiano contenere il più possibile le pratiche di sussidiarietà tra i prezzi-ricavo<sup>19</sup>. Tale obiettivo, al presente, è più agevolmente perseguito presso le nuove realtà bancarie che, caratterizzate da una minore complessità organizzativa, mostrano di saper raggiungere più agevolmente quegli obiettivi di redditività per linea di prodotto.

Lo snodo interpretativo, che avevamo proposto attraverso la lettura del modello Spc, ci porta quindi a valorizzare non solo commercialmente ma anche economicamente, finanziariamente e patrimonialmente il ruolo della fedeltà dei clienti nell'economia e gestione della banca. Ruolo che, in molti casi, è stato relegato alla selezione di strumenti di fidelizzazione, secondo le mode del momento. Certo invece è, e rimane, il fatto che la tanta euforia, che è presente intorno al tema della fedeltà dei clienti e che coinvolge gran parte dei paesi e delle imprese di dimensioni varie, è il sinonimo più palese della rilevanza strategica che l'obiettivo fedeltà del consumatore assume nel mercato e della connessa esigenza di conoscere sempre meglio il comportamento dei propri clienti. Va quindi mutata la prospettiva con la quale le banche hanno sinora guardato alla fedeltà dei propri clienti, impiegando tale termine in modo improprio, e cioè in particolare come sinonimo di retention e di cross selling. Occorre quindi distinguere la fidelizzazione (strategia pull) dal mero mantenimento (strategia push). Se adottiamo questa chiave interpretativa, allora, anche gli strumenti che gravitano intorno a questo tema potranno rappresentare un utile conduttore per sistematizzare le molteplici iniziative commerciali che le banche rivolgono al proprio mercato<sup>20</sup>.

A questo proposito, torno ad alcune delle riflessioni introdotte e conclusive riportate in un precedente lavoro di ricerca, che si occupava di loyalty dei clienti bancari retail, realizzato nel 2004<sup>21</sup>. In quella sede, si scrisse che la loyalty dei clienti doveva essere ricercata sviluppando continuità della relazione di clientela nella reciproca lealtà del rapporto. E che quest'ultimo non poteva fondarsi semplicemente sull'obiettivo della banca di legare maggiormente a se stessa, comunque sia, il cliente; ma di connettersi con le occorrenze di servizi bancari, necessari e in evoluzione, secondo i tempi e le esigenze del cliente. Il quale, in questa prospettiva, deve poter interagire per far intendere come mutano le proprie esigenze, perché solo così la banca riuscirà anche a conseguire una maggiore e auspicata trasparenza nel rapporto negoziale tra le parti, che non è per natura né episodico né di corta durata<sup>22</sup>. A distanza di qualche tempo da quel lavoro ritroviamo utile riproporre alcune delle domande che, in quella sede, erano state proposte, perché possano sollecitare un'opportuna riflessione da parte di coloro che, nelle sedi decisionali appropriate, sono autori delle scelte strategiche e delle azioni da porre in atto a loro sostegno:

- la banca nella propria attività retail sa accompagnare l'evolversi della domanda di servizi che le proviene dalla clientela?
- e quest'ultima, a sua volta, sa sollecitare, una domanda appropriata, o è posta nelle condizioni di poterlo fare?

Con riguardo a tali argomenti ci deve dunque venire in aiuto la capacità di leggere il consumatore secondo prospettive differenti, che abbiamo inteso proporre in questo lavoro, al fine di rimettere in discussione alcune delle scelte e delle azioni realizzate.

Il mercato della domanda, in genere, è relativamente dinamico e popolato da consumatori imprevedibili. Vi è però una tendenza, che viene confermata, e che intendiamo proporre all'attenzione del lettore ed è quella della biforcazione del mercato in due bacini di spesa in forte crescita. Nella fascia alta i consumatori praticano il trading up, ovvero sono disposti a pagare un prezzo premium per acquistare prodotti e servizi di alta qualità, ad alto margine e carichi anche di una forte valenza emotiva. Nella fascia bassa essi attuano in-

<sup>17</sup> Omarini (2005b). Probabilmente ciò dipende anche da difetti di comunicazione e dalle modalità di presentazione dei prezzi. In ogni caso, è sintomo di una percezione confusa della materia.

<sup>18</sup> Baravelli (2011).

<sup>19</sup> Fenomeno peraltro richiamato da Masini (1979); Munari (2010), p. 27.

<sup>20</sup> Omarini (2004), pp. 196-199.

<sup>21</sup> Omarini (2004).

<sup>22</sup> Bianchi (2004), pp. 7-9.

cessantemente il trading down ovvero spendono il meno possibile per acquistare beni/servizi ritenuti di largo consumo e ricercando in questo caso il basso costo, pur offrendo loro un livello accettabile di qualità e affidabilità. Tra i due bacini vi è poi una vasta area costituita da beni scadenti, a basso margine che non mostrano di avere un valore aggiunto rispetto ai concorrenti e in quanto tali sono venduti a prezzi più economici. Quanto descritto è un fenomeno che riguarda il mercato della domanda retail ed è caratterizzato da una dimensione globale<sup>23</sup>, la cui ratio risiede principalmente nelle condizioni di contesto; dalle quali il posizionamento di mercato ricercato spesso è distante da quello che la domanda ha inteso attribuire e ricercare nei riguardi della singola proposta di valore.

In altre parole, è come se il consumatore disegnasse una mappa nella propria mente all'interno della quale, idealmente, posiziona le offerte che il mercato gli propone, attraverso propri criteri, i quali sono caratteristici della sua identità, delle sue esperienze di acquisto, della sua maturità di consumo e di altro ancora. Questa mappa, di fatto, assume il ruolo di bussola alla quale il singolo si affida nell'orientare e indirizzare il proprio processo di acquisto e in questo modo egli alloca le risorse finanziarie a sua disposizione, in quel momento<sup>24</sup>.

Provando a sintetizzare e interpretare quanto sopra, con riguardo al contesto in esame, ci pare di poter affermare che l'offerta retail della banca ha tacitamente accettato il posizionamento che il mercato via via le attribuiva in ragione di quanto percepiva, rispetto alla comunicazione proposta e in funzione delle proprie esperienze di acquisto e di consumo, nelle quali il cliente non ha adeguatamente percepito, pur riconoscendoli alla propria banca, i cambiamenti che la stessa apportava al proprio interno. Questi stessi cambiamenti, però, non erano sempre efficacemente trasferiti nell'esperienza di consumo e di relazione che il cliente sperimentava nei confronti della propria banca. Questo ha fatto sì che l'offerta bancaria retail, e con essa la banca stessa, finissero per essere posizionate entrambe nel quadrante dove il cliente pratica il trading down con riferimento ai propri consumi di servizi bancari. E a rafforzare ulteriormente que-

sto convincimento hanno contribuito anche molte delle campagne di prodotto e di prezzo<sup>25</sup> che hanno confermato, al cliente, alcuni suoi convincimenti.

Per altre funzioni d'uso alle quali la banca retail è in grado di far fronte in ragione della sua offerta, il cliente invece ha assunto scelte di consumo che hanno rinviato le proprie decisioni di acquisto nel tempo, perché ritenuti bisogni non contraddistinti da urgenza, o altrimenti non compresi nella loro dimensione più profonda con riguardo ai benefici che ne sarebbero potuti derivare alla domanda. Questo è potuto accadere per alcuni servizi di copertura dei rischi, con riferimento ai quali il cliente ha persino ritenuto che potesse farvi fronte personalmente.

Il fenomeno descritto, e cioè di polarizzazione dei mercati della domanda, ha certamente degli effetti anche sulle performance economico-finanziarie e patrimoniali della banca. La sua identificazione e comprensione è una fase importante per mettere a punto scelte strategiche che sappiano reagire a tali situazioni. E che siano ispirate a rafforzare e rendere visibile un posizionamento competitivo proprietario e maggiormente distintivo. E ancora, che in questa attività non venga trascurato il fatto che la banca è anche un intermediario diversificato, la cui superiorità va meglio valorizzata, rispetto agli intermediari specializzati e ai mercati. Questa superiorità risiede nella diversificazione dei servizi offerti, che favorirebbe il consolidamento di relazioni preferenziali nei confronti della propria clientela. Dalle relazioni di lungo periodo ma ricche al loro interno di interazioni produttive di scambi informativi la banca e la stessa offerta retail beneficerebbero di una riduzione nelle asimmetrie informative, purché l'offerta sia accuratamente ispirata a realizzare più efficaci percorsi di evoluzione della relazione e accuratamente gestiti negli aspetti delle competenze reciproche.

#### **4 Si torni a ridare valore al rapporto costi/benefici**

Dalle considerazioni sin qui emerse è nostro convincimento che la variabile prezzi-costo ritorni nei ranghi di strumento

<sup>23</sup> Silverstein (2006), p. 10.

<sup>24</sup> Silverstein (2006), p. 10, l'Autore afferma che queste scelte messe in atto dai consumatori che decidono di accettare un esborso economico più consistente si sviluppano per acquistare beni e servizi che «rafforzino il loro senso di appartenenza e connessione con gli altri, nonché di rappresentare un'occasione per "viziarsi" un po'. Inoltre cercheranno ciò che offra un valore, ma possa consentire loro di risparmiare e predisporre a un futuro più sicuro».

<sup>25</sup> Con riferimento all'argomento prezzo, alcune indagini dichiarano che: se la percentuale di soddisfatti è maggiore rispetto a quella riferita a coloro che si dichiarano soddisfatti anche per i prezzi pagati può significare o che il livello dei prezzi rientra solo marginalmente nel giudizio sulla soddisfazione generale per i servizi ricevuti o che, quando si chiede all'intervistato di esprimere un preciso giudizio circa i prezzi pagati, la valutazione tiene conto anche di variabili diverse da quelle basate sul semplice confronto con la qualità dei servizi stessi. Probabilmente sono vere entrambe le ipotesi, anche se in misura diversa da cliente a cliente (Bnl/Einaudi, 2010). I prezzi allora dovrebbero essere differenziati in ragione dei benefici offerti e ricercati dai clienti. Più diffusamente sul tema si rimanda a Munari (2008), p. 25 e



informativo per i clienti affinché essi sappiano ri-apprezzare i contenuti dei servizi resi e la qualità della prestazione offerta. In questo modo, riteniamo si possa ricostruire un legame antico tra le parti, che sia cioè ispirato alla dimensione della fiducia: la sola, in ultima istanza, a muovere l'economia, al servizio della quale tutto il resto si pone. E, dunque, a garantire relazioni di lungo periodo in grado di assicurare maggiore redditività alla singola impresa bancaria.

Le strategie di prezzo debbono quindi poter muovere ogni operazione di selezione e di acquisto relativamente a un dato bene o servizio, grazie al fatto che torna a essere visibile il naturale e chiaro rapporto che deve esistere tra benefici offerti e costi richiesti. Va però ricordato anche che questi ultimi non debbano intendersi solo in termini economici bensì sia possibile anche evidenziare quella parte di oneri richiesti al cliente in termini di tempo e sforzo, fisico e psicologico, per conseguire quel beneficio anche in ragione delle proprie personali competenze.

Il prezzo allora non dovrà essere relegato a mero controvalore monetario di una prestazione acquisita e indistintamente offerta al mercato. Bensì, in questo modo, esso tornerebbe a rappresentare, se adeguatamente affrontato anche nella prospettiva del cliente, lo strumento di orientamento, in grado di facilitare lo scambio di valore tra le parti.

Certamente per un fornitore di beni/servizi, la strategia di determinazione del prezzo è il meccanismo finanziario attraverso il quale viene generato il ricavo, che compensa i costi inerenti all'offerta del servizio e crea un surplus che si trasforma in profitto. Il passaggio, che intendiamo proporre in questa sede, è quello di tornare a guardare a ogni prezzo costruito e proposto al mercato come a una variabile importante il cui contributo è determinante ai fini della propria gestione economico-finanziaria<sup>26</sup>, ma che deve sempre meno rappresentare la variabile prevalente di scelta nella funzione di acquisto del cliente. Intendiamo cioè ricordare che la strategia di pricing deve poter essere anche dinamica, con livelli di prezzo che possano essere modificati nel corso del tempo a seconda del tipo di cliente, del tempo e del luogo di erogazione, del livello di domanda e della capacità disponibile. Alcuni di questi suggerimenti sono già presenti anche

nel mercato bancario retail; riteniamo però ci siano ulteriori spazi per possibili applicazioni.

Alcune analisi, realizzate in contesti diversi da quello bancario ma pur sempre appartenenti all'area dei servizi, indicano spesso che i clienti relativamente non redditizi sono tali anche proprio a causa di problemi legati al prezzo. Va tuttavia riconosciuto che, in generale, di tutte le misure che un fornitore può prendere per influire sullo schema di comportamento del cliente negli acquisti, la più efficace è indubbiamente il prezzo. Per questo è importante assicurarsi che nel mercato bancario il prezzo torni a orientare il comportamento di scelta e di acquisto del cliente. È vero anche che in molti altri casi è possibile osservare che le aziende non seguono una politica dei prezzi ispirata a principi generali in relazione al modo in cui il prezzo dovrebbe influenzare il comportamento dei clienti.

Tuttavia è nostro convincimento che se non si andrà in questa direzione le principali conseguenze di questo atteggiamento confermeranno alcune delle seguenti tendenze e cioè si assisterà:

- a un ulteriore consolidamento dell'irrelevanza emotiva (leggasi distacco) nel rapporto domanda-offerta;
- al profilarsi di una possibile irrilevanza funzionale dell'offerta bancaria che può tradursi in manifestazioni molteplici e cioè: a-progettualità del risparmio, acquisti di servizi finanziari solo se si ha bisogno, disinvestimenti per comperare mentre non si penserà al debito anche se sostenibile, ricerca di promozioni e convenzioni per contenere il costo, e così di seguito.

Oltre al prezzo, riteniamo che la banca, nella sua attività retail, debba muoversi anche in direzione di un più fattivo orientamento al tema delle competenze del cliente e alla sua educazione, con particolare riguardo ai contenuti del servizio, al valore economico richiesto e a quello prodotto, come output del primo. Solo in questo modo riteniamo sia possibile tornare a riallineare le prospettive di chi promuove, e intende vendere, con quelle di chi acquista e consuma; condividendo, ciascuno per la propria prospettiva di osservazione, l'affermazione «vale il prezzo richiesto» (value for money). Tale riflessione dunque non è né a favore né contro

ss. nelle quali l'Autore afferma: «A sostegno della prima ipotesi si può ricordare il fatto che una ricerca dell'ABI sulla customer satisfaction mette in evidenza che su otto fattori di valutazione il livello dei prezzi è classificato dalla clientela bancaria solo al sesto posto. La dimostrazione della seconda ipotesi richiede invece qualche ulteriore considerazione. E cioè che il giudizio circa l'adeguatezza dei prezzi dei servizi è tanto più positivo quanto più è frequente l'utilizzo di un servizio (il cliente lo conosce bene) e quanto più è semplice da capire (il cliente capisce e sa valutare i benefici ricevuti)».

<sup>26</sup> Più diffusamente in tema di politiche di prezzo si vedano Venturino, Maranini (1995), p. 707 e ss.; Gualandri (2008), p.12 e ss.; Milani (2008), p. 34 e ss.; Munari

(2008), p. 26 e ss.; Di Antonio (2009), p. 287 e ss.; Munari, Ielasi (2009), p. 317 e ss.

politiche di prezzo alto o basso, ma semplicemente intende far riflettere affinché si possa riconfigurare l'equazione del valore e dello scambio tra le parti.

Ogni fornitore di servizi, e dunque anche la banca, non solo deve stabilire prezzi che i clienti siano disposti e in grado di pagare, ma deve anche cercare di individuare e minimizzare per quanto possibile gli altri pesanti oneri sostenuti dai clienti per poter comprendere il servizio e fruire dello stesso nel modo più efficace ed efficiente per quel cliente. A questo proposito è importante comprendere e gestire le competenze della domanda, al meglio; affinché le difficoltà di valutare l'adeguatezza del pricing dei servizi da parte di quella non incidano più negativamente sul rapporto di fiducia tra banca e cliente. Va qui ricordato che la fiducia è un antecedente cognitivo importante per accrescere la overall satisfaction del cliente, così da invertire la tendenza presente e dunque riavvicinando la domanda all'offerta.

In questo modo si arresterebbe anche il meccanismo tale per cui l'offerta bancaria retail è fatta rientrare nei ranghi delle prassi di acquisto del trading down.

Gli effetti di queste azioni saranno rilevanti non solo sugli equilibri di gestione ma anche sulle modalità di segmentazione, che dovranno essere riviste, con conseguenze importanti nei riguardi delle strategie di portafoglio di business della banca nello svolgere la propria attività retail. In questa prospettiva, il singolo non rinegozierà i termini della propria relazione, per via delle qualità di esperienza e fiduciarie che egli acquista e rinnova in ogni scambio di valore con la propria banca. Potrà però ritenere opportuno e interessante ri-negoziare, di volta in volta, la combinazione di valore e questo gioverà anche a una più efficace competizione nel mercato<sup>27</sup>. La banca dunque potrà allentare la competizione di prezzo e al tempo stesso sottrarsi agli effetti derivanti dalla «trappola strategica dell'efficienza dei costi»<sup>28</sup>.

Per quanto un migliore orientamento nei confronti dei profitti sia necessario anche nel comparto dei servizi, può risultare però negativo seguire alla lettera le lezioni del settore industriale e questo a causa delle caratteristiche proprie dei servizi e dei processi che li creano. Basti qui rammentare che il consumo o l'uso dei servizi è consumo del processo.

E ricordando altresì che, talvolta, nell'ambito dei servizi il miglioramento dell'efficienza interna può risultare in importanti impatti sulla qualità esterna percepita.

Le considerazioni svolte sottolineano l'esigenza di sviluppare all'interno e all'esterno della banca una più chiara e condivisa cultura del servizio, affinché il focus delle strategie di offerta si sposti dall'interesse aziendale, riguardante il fatto che il cliente acquisti i servizi, a una più crescente attenzione al modo più corretto attraverso il quale il consumatore sappia utilizzarli completamente, specie quando l'offerta si presenta al cliente come complessa e stratificata in pacchetti offerti. Essa inoltre contrasterebbe nei fatti un atteggiamento totalizzante circa l'elasticità al prezzo del cliente retail, che crediamo sia il principale effetto di talune scelte commerciali, troppo spesso e troppo a lungo adottate dal mercato bancario. Bisogna quindi rifuggire dall'ipotesi che l'incompetenza relativa dell'utente possa giocare a favore della redditività aziendale. Si tratta quindi di saper attribuire un significato nuovo alle scelte che i consumatori esprimono, valutando non solo il risultato finale (acquisto/non acquisto, riacquisto), bensì il grado di appagamento, di coinvolgimento e di fidelizzazione del cliente.

Dal punto di vista della dinamica competitiva, la guerra dei prezzi trova un limite nei costi operativi, che oltre una certa soglia incontrano difficoltà a essere compressi. La conseguenza di questo approccio permetterà lo sviluppo di nuovi e/o rinnovati paradigmi di consumo per i servizi bancari.

Quanto esposto dimostra, in sostanza, che la banca è entrata in una seconda fase di trasformazione, nella quale le strategie di portafoglio (lato prodotti e clienti) sono strumentali ed essenziali al suo ri-posizionamento. A questo proposito è urgente che essa decida di occupare il territorio più consapevolmente. Successivamente invece è opportuno che la stessa si ponga anche il problema della sua gestione, eventualmente considerando l'opportunità di cedere ad altre zone o aree di offerta ritenute, pro tempore, di minore interesse.

Potremmo concludere il nostro lavoro affermando che, più che in passato, la situazione presente ci raffigura un contesto nel quale le scelte strategiche, che al presente sono dinnanzi alle banche retail e ai clienti oggi, più che mai, co-

<sup>27</sup> Mottura (2006, 2008); Omarini (2009).

<sup>28</sup> Grönroos (2002), p. 220 e ss.

incidono. E alle prime non resta che saperle tramutare in azione condivisa dalla generalità dei clienti.

Alla base di ciò però deve essere presente un sistema di relazioni preferenziali che non si incrini nel tempo. Pertanto l'attenzione verso la costruzione di relazioni stabili tra banca e cliente dovrebbe rappresentare, anche per le autorità di vigilanza, un elemento di particolare attenzione, pur sempre nel rispetto di una sana e, impiegando un ossimoro, per quanto possibile prudente competizione. Questo gioverebbe anche a riportare maggiore chiarezza nei contenuti dei messaggi veicolati dalle autorità di vigilanza al sistema, ribilanciando il peso che, al presente, pare particolarmente sbilanciato sul fronte dei costi a carico del cliente, con evidenti e positive conseguenze negli equilibri delle gestioni bancarie. L'efficienza gestionale<sup>29</sup> è, certamente, obiettivo da raggiungere così come il contenimento degli sprechi; ma questi punti non devono essere erroneamente confusi con l'invito a sviluppare politiche di prezzo basso.

#### BIBLIOGRAFIA

**Banca d'Italia** (2012), *Considerazioni finali del Governatore per gli anni 2009 e 2011*, Roma.

**Baravelli M.** (2003), *Strategia e organizzazione della banca*, Egea, Milano.

- (2011), *La Banca Multibusiness. Evoluzione e innovazione dei modelli strategici e organizzativi nell'industria finanziaria globalizzata*, Giappichelli Editore, Torino

**Baravelli M., Omarini A.** (a cura di) (2005), *Le strategie competitive nel retail banking. Segmentazione della clientela, modelli organizzativi e politiche commerciali*, Bancaria Editrice, Roma.

**Bianchi T.** (1999), *La banca. L'economia delle aziende di credito in mercati integrati*, Utet, Torino.

- (2004), «Presentazione», in Omarini A., *Il loyalty management in banca: strategie ed esperienze. I programmi fedeltà nel rapporto banca-cliente*, Bancaria Editrice, Roma.

**Boston Consulting Group (The)** (2009), *Come Out a Winner in Retail Banking*, September.

**Carù A.** (2011), *Marketing e competenze dei consumatori*, Egea, Milano.

**Commission of the European Community** (2009), *On the Follow Up in Retail Financial Services to the Consumer Markets Scoreboard*, Working Document, September.

**Di Antonio M.** (2009), «Costi e prezzi nelle banche: riflessioni in merito alle peculiarità relative alla funzione di produzione», in Comana M., Brogi M. (a cura di), *Banca, sistemi e modelli. Saggi in onore di Tancredi Bianchi*, volume I, Bancaria Editrice, Roma.

**Draghi M.** (2011), *Intervento del Governatore della Banca d'Italia Aiaf - Assiom Forex*, Verona, 26 febbraio.

**Ernst & Young** (2010), *Understanding Customer Behavior in Retail Banking. The Impact of the Credit Crisis Around Europe*.

**Fabris G.** (2010), *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Egea, Milano.

**Filotto U., Mottura P.** (2010), «Le ragioni della biodiversità dell'industria bancaria. Stabilità, etica, risposte al mercato», in *Bancaria*, n. 1.

**Grönroos C.** (2002), *Management e Marketing dei servizi. Un approccio al management dei rapporti con la clientela*, Iseid, Torino.

**Gualandri E.** (2008), «Il pricing nel settore finanziario: la prospettiva dei costi della regolamentazione e della vigilanza», in *Bancaria*, n. 3.

**Hallowell R., Schlesinger L.A.** (2000), «The Service Profit Chain: Intellectual Roots, Current realities, and Future Prospects», in Swartz A.T., Iacobucci D. (a cura di), *Handbook of Services Marketing & Management*, Thousand Oaks, Sage Publications.

**Masini M.** (1979), *Le politiche di raccolta delle banche di deposito*, Giuffrè, Milano.

**Milani C.** (2008), «Il costo relativo dell'industria bancaria italiana: un possibile metodo di stima», in *Bancaria*, n. 3.

**Mottura P.** (2006), *Gli intermediari finanziari. Cambiamento, competizione, strategie e modelli istituzionali e organizzativi*, Egea, Milano.

- (2008), «La realtà cambia la banca: quali conseguenze su strategie, valori, ruolo del personale», in *Bancaria*, n. 5.

- (2011), *Banche. Strategie, organizzazione e concentrazioni*, Egea, Milano.

**Munari L.** (2005), *Valutazione del Customer Lifetime Value e del potenziale commerciale del cliente*, ABI, Roma.

- (2008), «Il pricing dei servizi bancari: la prospettiva della domanda e le percezioni della clientela», in *Bancaria*, n. 3.

**Munari L., Ielasi F.** (2009), «Il pricing dei servizi bancari: considerazioni sul comportamento delle banche italiane», in Comana M., Brogi M. (a cura di), *Banca, sistemi e modelli. Saggi in onore di Tancredi Bianchi*, volume I, Bancaria Editrice, Roma.

**Musile Tanzi P.** (2010), *La funzione compliance: banche, assicurazioni, imprese di investimento. Organizzazione, strumenti, casi*, Bancaria Editrice, Roma.

**Omarini A.** (2004), *Loyalty management in banca: strategie ed esperienze. I programmi fedeltà nel rapporto banca-cliente*, Bancaria Editrice, Roma.

- (2005a), «Il Crm nella banca multiaccesso», in Munari L. (a cura di), *Il Crm nella banca. Strategie competitive, strumenti e sistemi informativi*, Bancaria Editrice, Roma.

- (2005b), *Nuovi modelli di servizio per la banca retail*, ricerca realizzata per Banksiel Newfin, Università L. Bocconi.

- (2009), «La conoscenza del cliente nell'economia delle banche moderne. Dalla banca transazionale alla banca relazione, verso un'azienda knowledge based» in Comana M., Brogi M. (a cura di), *Saggi in onore di Tancredi Bianchi*, Bancaria Editrice, Roma.

- (2011), «Retail banking e banche retail. Ripartire dai «servizi» per una maggiore redditività, stabilità e fedeltà dei clienti», in *Economia & Management*, n. 6.

**Pfeifer P.E., Haskins M.E., Conroy R.M.** (2005), «Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending», in *Journal of Management Issues*, n. 17, (1), pp. 11-25.

**Ruozzi R.** (2008), «Luci e ombre nell'evoluzione dell'attività bancaria», in *Bancaria*, n. 3.

- (2011), *Economia e gestione della banca*, Egea, Milano.

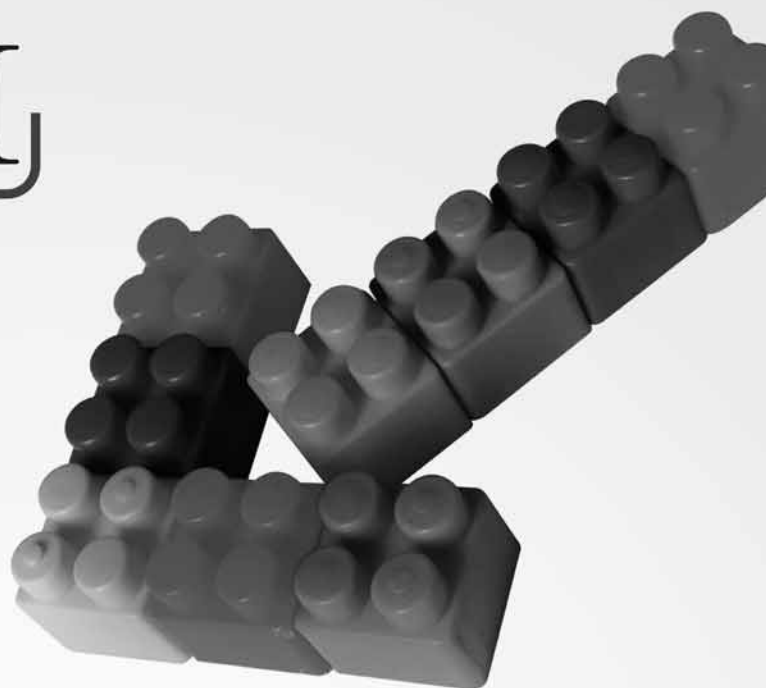
**Silverstein M.J.** (2006), *Caccia al tesoro. Il nuovo consumatore tra lusso e hard discount*, EtasLibri (edizione Italiana: Pianon N., Ialatta Costerbosa F.).

**Venturino M., Maranini S.** (1995), «Le politiche di prezzo», in Scott W.G. (a cura di), *Manuale di marketing bancario*, vol. I, Utet, Torino.

<sup>29</sup> Banca d'Italia (2009), p. 15; (2011), p. 11 e ss.

# SEPA ABI

LA VIA PIÙ FACILE PER SEPA



## SEPA ABI BLUEBOOK

- **Tutti i documenti SEPA ABI pubblicati nel 2012**, raggruppati in fascicoli e già forati per una comoda archiviazione in pratici raccoglitori a fogli mobili
- **Tutti gli aggiornamenti normativi** e i documenti prodotti da Commissione Europea, Banca Centrale Europea, European Payments Council e altre fonti specializzate
- **Traduzione italiana esclusiva** di tutti i documenti

### ABBONAMENTO 2012

Associati ABI € 256  
Non associati € 320

### SEPA ABI 2007-2011

Associati ABI € 1.280 € 640  
Non associati € 1.600 € 800

## SEPA ABI ONLINE

- **L'intera raccolta dei documenti SEPA ABI** sempre disponibili e consultabili online
- **Accesso 24 ore su 24** con password personale
- **Un potente e veloce motore di ricerca**
- **Aggiornamento in tempo reale** con i nuovi documenti disponibili online immediatamente dopo l'emanazione
- **Servizio di e-mail alert**

### ABBONAMENTO 2012\*

Associati ABI € 256  
Non associati € 320

\*Prezzi per singola postazione con password personale d'accesso. IVA 21% esclusa.

Sconti quantità per postazioni multiple.

 **BANCARIA  
EDITRICE**  
LA CASA EDITRICE DELL'ABI

Per info: tel. 06.6767.395-568 · fax. 06.6767.250  
e-mail: [sepa@bancariaeditrice.it](mailto:sepa@bancariaeditrice.it)  
[www.bancariaeditrice.it](http://www.bancariaeditrice.it)

