

**BUSINESS** I ricavi che ogni cliente retail procura alle banche italiane sono più bassi che nel resto d'Europa. Perché l'offerta di prodotti è troppo piatta. È la tesi di uno studio di Roland Berger. Il consiglio? Fare come i francesi

# Più fantasia allo sportello

di Stefania Peveraro

**L**a crisi internazionale ha senza dubbio colpito il business retail delle banche italiane, che comunque non ha registrato perdite di ricavi troppo inferiori a quelle dei migliori sistemi bancari europei. «In generale si può dire che, a fronte di un calo di ricavi retail delle banche francesi compreso tra il 10 e il 15% nel 2009, i ricavi delle banche italiane sono scesi del 15-20%. E anche sul fronte della qualità dei ricavi, e quindi del rischio di credito della clientela, le banche italiane sono messe abbastanza bene, sicuramente meglio delle loro colleghe britanniche e spagnole, anche se meno bene di quelle francesi», spiega a *MF-Milano Finanza* Edoardo Demarchi, il partner di Roland Berger che ha curato la parte italiana della ricerca sul retail banking europeo condotta dalla società di consulenza su un totale di 59 istituti bancari di cui cinque italiani. Secondo Demarchi, «il problema è che le banche italiane hanno in media ricavi per cliente più bassi rispetto alla media europea. E questo vale soprattutto quando si considerano la fascia di clientela privata affluente e le piccole e medie imprese. Su quest'ultimo fronte, certo, uno dei motivi della differenza può essere la dimensione media delle imprese italiane, che è in generale molto piccola rispetto a quella di altri Paesi dell'Europa occidentale. D'altra parte è anche vero che i clienti delle banche italiane non trovano in banca una gamma sufficientemente ampia di prodotti in grado di soddisfare tutti i loro bisogni finanziari. Se li trovassero, probabilmente i ricavi per cliente affluente salirebbero rispetto ai 1.230 euro registrati nel 2008 e che nel 2009 per colpa della crisi sono scesi ulteriormente. Più realisticamente si avvicinerebbero alla media europea di circa 1.500 euro. Quanto ai ricavi per piccola e media impresa cliente, a loro volta crescerebbero dai 1.900 euro del 2008 e si porterebbero più a

ridosso dei 2.800 euro medi registrati nel resto d'Europa».

Insomma, precisa il partner di Roland Berger, «le banche italiane hanno un'offerta fin troppo variegata di prodotti tradizionali come conti correnti, mutui e prestiti personali, ma sono invece carenti nell'offerta di strumenti diversi, che invece sono ormai la norma per altri sistemi bancari più evoluti come quello francese, ma anche quello spagnolo. Mi riferisco a prodotti assicurativi danni, per l'auto

pensato a un'offerta specifica per i medici e gli operatori sanitari. In Germania, invece, alcune banche come l'Hamburger Sparkasse, la più grande cassa di risparmio tedesca, hanno strutturato pacchetti specifici per rispondere alle esigenze della clientela nel tempo libero, dall'offerta di biglietti di cinema e teatri scontati alle prenotazioni di viaggi.

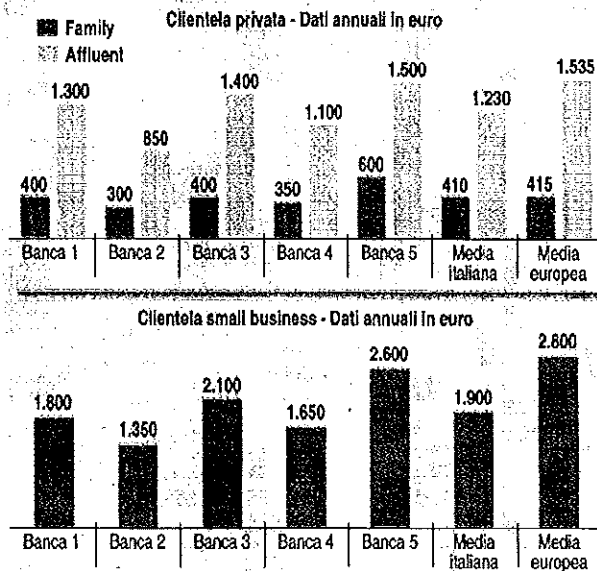
Detto questo, prosegue Demarchi, «i buoni prodotti non bastano. Bisogna saperli vendere. Quindi la rete bancaria deve essere

formata adeguatamente ed essere dotata di tutti gli strumenti a supporto della vendita. Non solo. Deve essere anche incentivata adeguatamente anche da un punto di vista economico a vendere i nuovi prodotti, anche quelli non dello stesso gruppo bancario di appartenenza, tenuto conto di tutti i caveat relativi a potenziali conflitti di interesse».

Prodotti a parte, l'altro punto importante sul quale le banche italiane dovrebbero lavorare è l'eccesso degli sportelli bancari. Il partner di Roland Berger fa presente, infatti, che «le banche italiane hanno molti più sportelli delle loro colleghe europee e un livello di prossimità al cliente a dir poco eccessivo, con tutte le logiche conseguenze in termini di costi».

In realtà la media della clientela italiana retail sta sempre più utilizzando i canali alternativi allo sportello, in particolare il canale web, per l'operatività ordinaria. «Stiamo parlando di un 30% di clientela contro il 35-38% dei clienti delle banche europee. Così, se le banche italiane puntassero più sui canali alternativi, potrebbero aumentare la redditività per cliente», spiega ancora Demarchi. «Esiste già un 5-6% di clienti privati che si appoggia a banche non tradizionali, con operatività soprattutto su internet, ma con la possibilità di appoggio a gli sportelli bancari del gruppo di appartenenza per specifiche operazioni o consulenza, come accade nel caso di Webank, Iwbank, Fineco o anche BancoPosta. Si tratta di un modello promettente dove vi sono ancora spazi di crescita». (riproduzione riservata)

## I RICAVI DELLO SPORTELLO PER OGNI CLIENTE



Fonte: Retail banking trends 2009, Efma e Roland Berger Research

GRAFICA MF-MILANO FINANZA

o per la casa, oppure a prestiti personali finalizzati all'acquisto dell'auto a condizioni più vantaggiose di quelle proposte in sede di vendita dalle finanziarie delle case automobilistiche. Ma mi riferisco anche a prodotti assicurativi e di finanziamento pensati appositamente per le piccole e medie imprese o per particolari fasce di clientela, dalla più semplice segmentazione per giovani e anziani a quella per tipologia professionale». Per esempio, fa presente la ricerca Roland Berger, in Francia il Crédit Agricole, BnpParibas e il Crédit Mutuel hanno tutti