

# LE BANCHE CHE REAGISCONO Alla conquista del cliente

LE STRATEGIE DELLE BANCHE

## Rendimenti civetta e strette di mano per sedurre il cliente

Cliente da trattenere o da conquistare. In un modo o nell'altro da sedurre. Non era mai successo negli ultimi anni che il vantaggio della miglior forza contrattuale passasse dagli istituti di credito alle famiglie o allo *small business*, quei piccoli imprenditori che reggono alla crisi. Sul mercato spuntano offerte accattivanti, sempre da valutare confrontandole con i concorrenti, che puntano esplicitamente a strappare clienti ad altri. O a evitare incursioni nel proprio portafoglio clienti. Ci sono le condizioni perché si sviluppi un sano meccanismo concorrenziale a vantaggio delle famiglie.

Molto è stato fatto dai Governi (con l'aiuto esterno delle Authority) sciogliendo le ca-

tene più vistose che impedivano il cambio di banca. Ma dove il cliente, al di là delle strette di mano e dei sorrisi che pure hanno una loro importanza, può beneficiare di una maggiore competizione fra istituti?

«Con i conti correnti *online* – spiega Massimo Gigliò impegnato a lanciare il nuovo "ContoConto.it" di Banca Carige – le banche prive di rete fisica o con formule miste sportelli-*web*, hanno la possibilità di conquistare un segmento specifico della clientela delle banche tradizionali, quello più disposto a rinunciare alla fisicità del rapporto bancario. Sono clienti che si spostano in continuazione da un conto all'altro cercando le condizioni migliori». Per questo le banche tradi-

zionali, quelle più forti sul territorio, stanno cercando di chiudere i varchi di chi offre interessi significativi perché meno appesantite da costi fissi. Sui rendimenti dei c/c (vedi spazio nella pagina a fianco) la battaglia è vistosa. E grande *appeal* stanno ancora ottenendo i conti correnti tradizionali a costi ridottissimi.

«I principali concorrenti sono esterni – aggiunge Anna Omarini, docente dell'Università Bocconi, osservando i meccanismi di fidelizzazione – soprattutto gli specialisti di prodotto che si impegnano a fornire una cura maggiore su un singolo segmento. Il cliente pretende da loro molto di più della banca generalista. Che, anche se ha fatto passi importanti in questi anni,

ha la necessità di appropiarsi diversamente il cliente. Gran parte della concorrenza futura sarà sulla trasparenza e la qualità del servizio al cliente. La soddisfazione di quest'ultimo è ancora frutto del rapporto fra persone, quindi la qualità dello sportello, di chi ci lavora». In una recentissima rilevazione di **PriceWaterhouseCoopers** spiccano due strategie importanti per l'acquisizione di nuovi clienti: la qualità del servizio e dello staff (61%) e il pasaparola (46%) seguiti da politiche di *brand* e differenziazione di prodotto.

«Noi prevediamo che ci sarà competizione sui singoli segmenti di clientela – sostiene Giacomo Neri, partner di Pwc – cui offrire prodotti tagliati a misura e con tempi di risposta rapidissimi. Guadagneranno quote di mercato i gruppi che sapranno definire esattamente le caratteristiche di singoli gruppi di clienti, le loro attese e la rischiosità. La segmentazione dovrebbe andare a vantaggio del cliente e della banca che potrà applicare politiche di prezzo sempre più coerenti. Il successo del progetto può viaggiare solo con una grande qualità del personale, che resta l'arma vincente».

La fuga dei clienti per ora non c'è. Nei dati ufficiali (vedi box in pagina) l'infedeltà della cliente non si intravede. S'intuisce che il tasso di abbandono dalle grandi banche è superiore a quelle di territorio.

«Tutte le rilevazioni confermano che un conto è l'insoddisfazione e un conto è cambiare banca – sintetizza Omari – in verità i trasferimenti sono ancora molto contenuti». Gli operatori segnalano che il cliente è preoccupato della solidità, si informa di più, riduce i conti correnti aperti. E continua a dare un valore importante alla comodità della filiale.

La crisi, anche borsistica,



## Antitrust

«Quando c'è concorrenza, c'è efficienza e più forza di mercato»

Antonio Catricalà  
Indagine conoscitiva sulle banche  
data 15/01/2009

## Gli istituti locali strappano quote alle grandi L'offerta online adesso fa paura

dei gruppi maggiori muove le acque del mercato. «Da tempo – ricorda Giglio – era in corso un trasferimento di clientela da banche maggiori a banche regionali, popolari o Bcc e non soltanto per l'acquisto degli sportelli messi in vendita dopo le fusioni fra grandi gruppi. La spersonalizzazione non piace al cliente e ogni aggregazione è poi difficile da gestire. Ora la crisi ha investito i gruppi maggiori e le banche di territorio vengono ulteriormente premiate. Senza perdere clienti: il nostro tasso di *turnover* della clientela è metà di quello medio nazionale».

Paolo Zucca

Nuove offerte. L'analisi di A.T. Kearney

# Lo sportello resta centrale

Acquisire nuova clientela, ma non a tutti i costi. La crisi finanziaria ed economica rende ancora più dura la lotta fra le banche per la conquista del consumatore. Cercare nuovi canali di espansione nel momento in cui la capacità di finanziamento si riduce e si rende necessaria una più attenta valutazione delle richieste di credito non è certo semplice e gli istituti di credito devono giocoforza adattare le strategie ai duri tempi che corrono.

«La situazione attuale – spiega Marzio Pividori, principal di A.T. Kearney – spinge le banche a privilegiare l'offerta di prodotti che non generano assorbimento di capitale, che consentono di aumentare la raccolta diretta e che, relativamente ai prodotti di impiego, hanno aspettative più ridotte in termini di rischio di credito sia per le garanzie associate, sia per il canale di contatto con la clientela».

Meno mutui, insomma, e più conti corrente ad alto rendimento (dei quali si parla in modo più approfondito nell'altra pagina), anche per andare incontro ai bisogni della clientela che in questo periodo cerca più di ogni cosa la sicurezza negli investimenti e il risparmio in termini di prezzo pagato/tempo dedicato (la *convenience*, per definirla con termine anglosassone). Ma anche nuove strade da percorrere per le banche, come l'offerta di prodotti assicurativi danti direttamente allo sportello: un modo per attirare la clientela offrendo prodotti a prezzi mediamente inferiori del 10-20% rispetto al tradizionale canale agenziale e al tempo stesso ottenere ricavi attraverso commissioni senza per questo assorbire capitale più che mai prezioso di questi tempi.

Sotto questo aspetto, i margini di crescita sembrano esse-

re maggiori nel ramo Rc Auto: «Nel nostro Paese – conferma Pividori – soltanto l'1% delle polizze auto viene venduto attraverso il canale bancario contro il 6% della Francia. Di qui a breve alcuni tra i principali istituti bancari lanceranno con decisione l'offerta di coperture assicurative di questo tipo allo sportello, integrando la fornitura con servizi post-vendita erogati in modo rapido ed efficiente attraverso *call center* e internet». A muoversi, oltre a Genertel, operatore specializzato che ha già stretto *partnership* con banche di piccole e medie dimensioni, è stata finora proprio quella **Crédit Agricole** (presente in Italia attraverso gli sportelli **Cariparma** e **Friuladria**) che mira a replicare nel nostro Paese la fortunata esperienza francese di **Pacifica**.

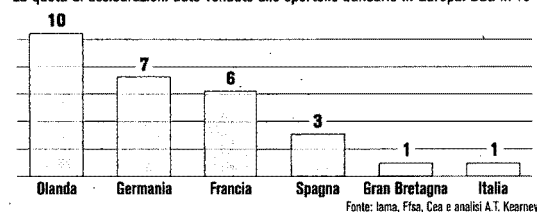
Un ulteriore settore di potenziale espansione della clientela è quello della cessione del quinto dello stipendio. «Per le sue caratteristiche – aggiunge Pividori – questo prestito comporta un minor pericolo di insolvenza del cliente e quindi una rischiosità ridotta per la banca, che al tempo stesso può offrire il prodotto a prezzi sensibilmente più bassi rispetto a quelli praticati attraverso il canale dei mediatori creditizi, che sino a oggi ha giocato la parte del leone nella distribuzione». Un esempio delle politiche aggressive attuate dalle banche per acquisire nuova clientela attraverso questo canale? Basta osservare le vetrine delle filiali **Intesa Sanpaolo**, che proprio in questi giorni pubblicizzano finanziamenti agevolati a fronte della cessione del quinto rivolti ai dipendenti della Pubblica amministrazione.

**Maximilian Cellino**

*m.cellino@ilssole24ore.com*

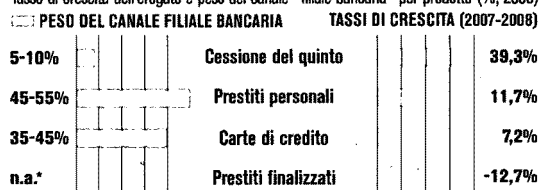
## Le opportunità nelle polizze auto

La quota di assicurazioni auto vendute allo sportello bancario in Europa. Dati in %



## La crescita della cessione del quinto

Tasso di crescita dell'erogato e peso del canale "filiale bancaria" per prodotto (%; 2008)



(\*) Prodotto venduto presso il dealer convenzionato (concessionario auto, negozio di elettronica...)

Fonte: Assofin, analisi e stime A.T. Kearney

## Spazi di crescita per la cessione del quinto e le polizze auto

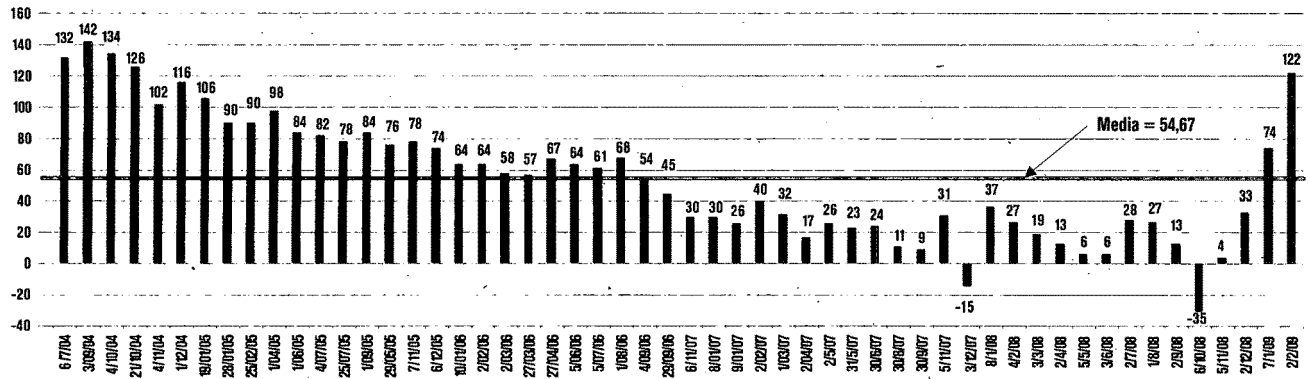
## RILEVAZIONI

## Divorzi, 7 su 100

**N**el 2007 il tasso di rotazione medio della clientela bancaria italiana era stabile al 7 per cento. Per conoscere il dato ufficiale del 2008 bisognerà attendere l'autunno del 2009 quando verranno comunicati (ma solo a chi partecipa alla rilevazione dell'Abi sulla customer satisfaction della clientela) i dati ormai superati da mesi. Si vedrà in quell'occasione se la maggior concorrenza (auspicata dal legislatore e dalle authority) avrà prodotto effetti. Nelle banche confermano che i «divorzi» sono sotto controllo. La misurazione del turnover della clientela resta però imprecisa perchè alcuni grandi gruppi bancari, quelli con quote di mercato maggiori, non vi partecipano.

## Le migliori offerte sui mutui

Differenza in euro tra rata a tasso fisso e rata a tasso variabile offerte su un mutuo di 20 anni



Note: contratto di mutuo ventennale offerto a impiegato, 35 anni, residente a Milano, acquisto prima casa a Milano; importo richiesto 100.000 €, valore immobile 200.000 €, rata mensile, migliori contratti proposti dalle banche su MutuiOnline. Fonte: elab. Plus24- su dati MutuiOnline

Finanziamenti per la casa. Le risposte alla frenata del settore

# Mutui, rincorsa al tasso Bce

In un mercato dei mutui in forte frenata la competizione è sempre più importante. Anche perché un quarto del mercato è rappresentato ormai dai contratti di sostituzione. L'innovazione di prodotto, sostenuta anche dalle norme di sostegno alle famiglie, si fa ancora più esasperata, con gli uffici marketing in cerca di soluzione innovative e di campagne di comunicazione dal maggiore appeal. Ma le associazioni dei consumatori denunciano che la concorrenza si avverte poco: i tassi finali non sono meno onerosi che in passato.

Il mercato è in calo per la prima volta da molti anni. Secondo l'Osservatorio sul mercato di UniCredit Consumer Financing (l'ex Uc Banca per la casa) le erogazioni di mutui residenziali a privati nei primi nove mesi del 2008 sono state pari a 41,9 miliardi, in calo del 6,9%, sullo stesso periodo del 2007. Una flessione che si è fatta sentire in particolare nel terzo trimestre: meno 10,1% a 12,6 miliardi.

L'innovazione di prodotto così accelera. I mutui a tasso variabile ancorati al saggio Bce, introdotti dal decreto anticrisi, sono già offerti da una vasta platea di istituti e gruppi bancari. Tra i gruppi Mps, Banco Popolare, Veneto Banca, Cassa di risparmio di Ravenna, Banca

Sella e Credito Valtellinese e poi istituti quali Cassa di risparmio di Cento, Bnp Paribas Personal Finance (ex Banca Ucb), BancaSai, Banca Popolare di Vicenza e Bcc Cherasco.

Ma ci sono anche altre novità. In questi giorni il gruppo Banca Etruria lancia il mutuo Movirata che modula il piano di ammortamento in base ai periodi di maggior reddito del cliente con la possibilità di sospendere il pagamento fino a 12 rate. BancaSai invece offre il mutuo sostituzione più liquidità, a tasso fisso o variabile.

Il gruppo Banco Popolare offre la formula *offset* di Mutuo Alberto collegato al conto corrente in cui il tasso sulle somme versate nel conto è uguale a quello pagato sul mutuo. Gli interessi così maturati, calcolati su base trimestrale, vanno, a scelta del cliente, a ridurre la durata del mutuo, diminuendo il numero delle rate, oppure a diminuire l'importo della rata stessa. Banco Popolare sta poi per lanciare un'iniziativa per i clienti in difficoltà che consentirà di sospendere il pagamento delle rate fino ad un massimo di 12. Anche il gruppo Mps ha varato un'azione per i clienti in difficoltà (sospensione delle rate da sei a 12 mesi), offre il mutuo Mps Protezione, a tasso variabile con cap, e sta per lanciare la polizza assicurativa

"Mutuo Sicuro Plus" che consente al cliente il rimborso delle rate non pagate fino a 12 mesi in caso di infortunio o perdita di impiego. Nelle prime settimane di marzo IWBanck (gruppo Ubi Banca) lancerà il mutuo *offset* a tasso variabile legato al saggio Bce: il contratto riduce la quota interessi a carico del cliente perché annulla gli interessi passivi sul mutuo sottraendo al debito la giacenza del conto corrente.

Anche le banche estere sono in corsa. Banca Popolare FriuliAdria (gruppo Crédit Agricole) ha lanciato il *cap rate* Mutuo Chiaro&Certo. Barclays propone Fisso 5 Rinegoziabile Acquisto Promotion 3,89%, un mutuo "flessibile" che offre il tasso fisso iniziale promozionale di 3,89% e dopo i primi cinque anni la possibilità di passare al variabile o mantenere il fisso fino a 10 anni allo spread promozionale dello 0,8%. Bnp Paribas Personal Finance (ex banca Ucb) ha appena lanciato mutuo 02 Liquidità di acquisto e consolidamento del debito. Deutsche Bank propone un mutuo casa riservato ai nuovi clienti con tasso variabile, durata di 27 anni e preammortamento di due con uno spread allo 0,89% (attenzione però all'aumento della rata a regime).

Ma le associazioni dei consumatori lamentano il vertigino-

so rialzo degli *spread* sui mutui a tasso fisso che ha azzerato i benefici del calo dei tassi. Giovedì 19 febbraio l'Euribor a tre mesi ha aggiornato il minimo storico all'1,888% (1,9%). Ma i nuovi contratti a tasso fisso pagano maggiorazioni sempre più elevate, come mostra il grafico in alto tratto dall'Osservatorio mensile di **MutuiOnline** sulle migliori offerte. Come dire che, proprio ora che sarebbe conveniente per chiunque fissare per sempre i tassi dei contratti, le banche "spingono" invece i mutui a tassi variabili, destinati inevitabilmente, prima o poi, a forti rialzi.

**Nicola Borzi**

*nicola.borzi@ilssole24ore.com*

**Euribor ai minimi  
ma per chi sceglie  
il fisso lo spread  
decola e la rata  
non si riduce**

---

## Online

[www.ilssole24ore.com/mutui](http://www.ilssole24ore.com/mutui)

Nella sezione Mutui24 le risposte ai dubbi dei lettori sui finanziamenti casa. Inviare le vostre domande a [mutui@ilssole24ore.com](mailto:mutui@ilssole24ore.com)

