



# Indagine ABI sui modelli di servizio per small business e piccole imprese

Luisa Bajetta, ABI

Prof. Luciano Munari, Università degli Studi di Parma

La microimpresa rappresenta un segmento molto importante per le banche italiane, che organizzano e gestiscono la relazione con tale tipologia di clientela secondo modelli di servizio in costante evoluzione. L'indagine ABI, i cui risultati sono presentati in questo articolo, esplora le principali caratteristiche di questi approcci e la dinamica attesa dei prossimi due anni.

L'ABI, in collaborazione con il Prof. Luciano Munari dell'Università di Parma, ha realizzato una **survey sulle prospettive evolutive dei modelli di servizio per le micro e le piccole imprese e sugli ambiti di innovazione previsti per i prossimi 1-2 anni**, focalizzando l'attenzione sulle modalità di interazione e supporto alla clientela.

L'indagine ha seguito un analogo studio realizzato nel 2013 rivolto a esplorare il quadro dell'innovazione nei modelli di servizio rivolti alla clientela privata<sup>1</sup> e ha quindi consentito di completare l'analisi del contesto evolutivo in atto nella distribuzione bancaria retail.

La rilevazione, di cui viene qui presentata una sintesi<sup>2</sup>, è stata svolta a gennaio 2014 e si è avvalsa di un questionario strutturato, al quale hanno risposto 19 fra gruppi bancari e banche indipendenti, che rappresentano il **65% del settore** in termini di sportelli.

## La rilevanza del modello di servizio

Small business e piccole imprese rappresentano un segmento molto importante per le banche italiane, dato l'ampio numero di soggetti e il ruolo svolto da questi operatori economici nei diversi territori e nelle economie locali. Dall'indagine emerge una **grande attenzione delle banche all'obiettivo di identificare un nuovo modello di servizio per questi segmenti**, che da un lato sia rispondente alle nuove esigenze delle imprese che ne fanno parte e dall'altro sia in grado di garantire una sostenibilità nel tempo.

Il tema è di vitale importanza dato che **il modello di servizio non è un aspetto che qualifica in modo accessorio la relazione banca-cliente ma è ciò che determina in buona parte il prodotto della banca**: i clienti, nel rapporto con la banca, mirano a ottenere risultati che dipendono da come vengono realizzati i contratti stipulati con essa e **il modello di servizio non è altro che l'ampio insieme dei processi che realizzano i contratti stessi**. Il modello di servizio può essere pertanto analizzato non solo osser-

<sup>1</sup> Per una sintesi dello studio cfr. L. Bajetta, L. Munari; MK n. 4, 2013 disponibile su <http://www.bancariaeditrice.it/products/vedi/sottocategorie/id/262/>

<sup>2</sup> Il rapporto completo è stato fornito alle banche partecipanti alla rilevazione.

vando i contenuti dei contratti stipulati con la clientela ma soprattutto considerando le modalità con cui la banca organizza e gestisce la relazione col cliente nella realizzazione di tali contratti, i meccanismi operativi e gestionali che vengono impostati per indirizzare il comportamento delle unità operative, le modalità di accesso ai servizi e la loro localizzazione rispetto al cliente.

**Quasi tutte le banche rispondenti hanno un modello di servizio dedicato allo small business**, non solo diverso da quello rivolto alla clientela privata – area di mercato fortemente contigua data la grande diffusione in Italia delle ditte individuali e delle micro-aziende - ma specifico anche rispetto a quello adottato per le piccole imprese (figura 1). Tale approccio articolato trova riscontro nell’assetto organizzativo interno alle banche, con presidi ad hoc nell’ambito retail.

### I 4 pilastri dell’innovazione del modello di servizio

Quattro sono i pilastri su cui si incentrerà l’innovazione delle banche, nei prossimi 1-2 anni, nella relazione con lo small business/piccole imprese; nell’ordine (figura 2):

- 1. il miglioramento e il rinnovamento della consulenza alla clientela**, con nuovi servizi a valore aggiunto e un forte ruolo attribuito alle figure di riferimento del cliente;
- 2. l’ulteriore sviluppo** dei canali di accesso ai servizi da parte dei clienti, privilegiando i canali diretti, le comunicazioni via web e il servizio dell’Internet banking;
- 3. la riorganizzazione della rete;**
- 4. l’affinamento dei processi di gestione del rischio.**

Dopo questa visione di insieme, la ricerca si sofferma ad analizzare i singoli ambiti di innovazione considerati, per cogliere i tratti dominanti dell’evoluzione di ciascuno di essi.

### I contenuti dell’offerta

L’innovazione dei contenuti dell’offerta è rivolta in particolar modo alla creazione di nuove fonti di ricavo connesse allo svi-

fig. 1

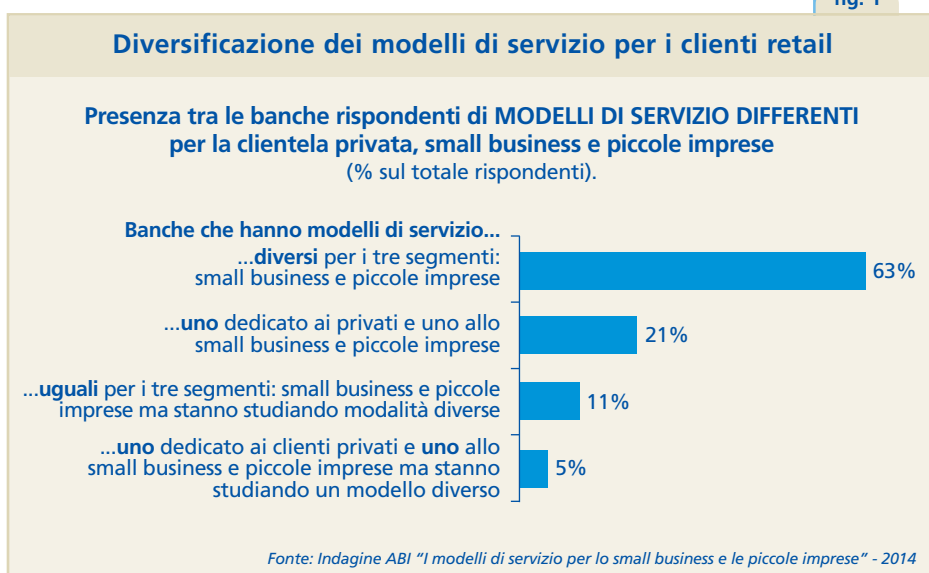


fig. 2

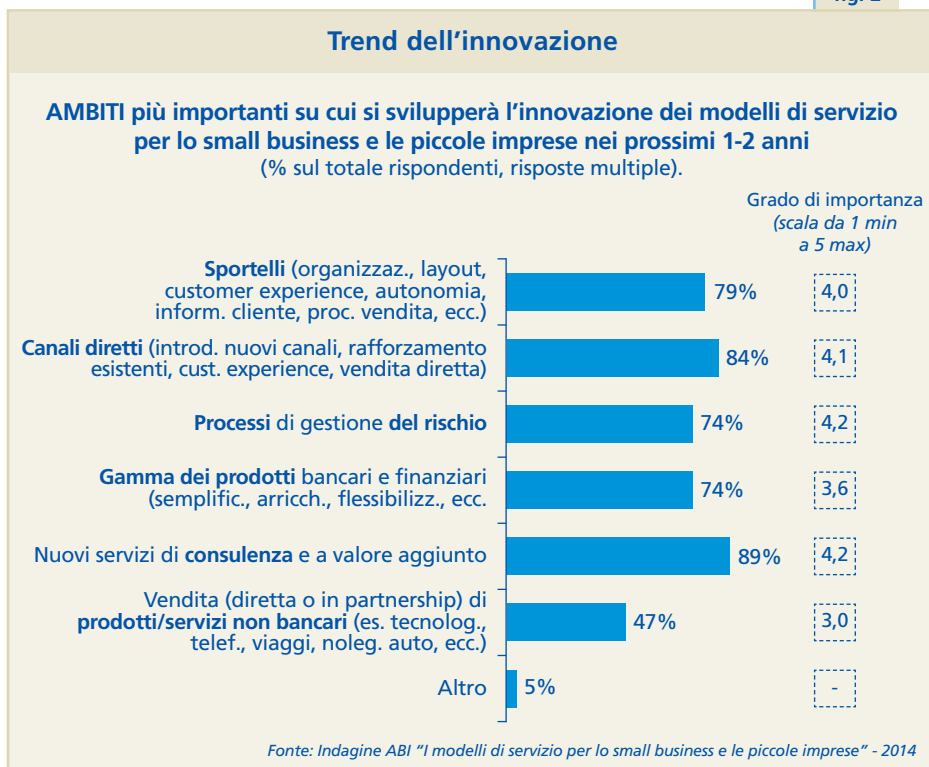
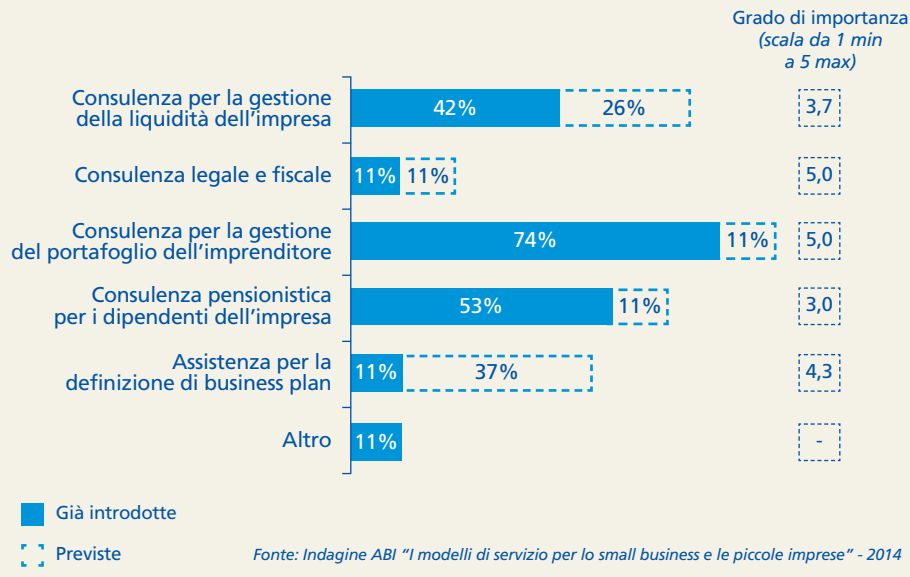




fig. 3

### I servizi di consulenza a valore aggiunto

Innovazioni già realizzate e previste per i prossimi 1-2 anni riguardo ai **SERVIZI DI CONSULENZA A VALORE AGGIUNTO** per la clientela **small business** e **piccole imprese** (% sul totale rispondenti, risposte multiple).



luppo di **consulenza e servizi ad alto valore aggiunto**. In particolare in tre ambiti:

**1. a supporto della gestione aziendale e della finanza dell'imprenditore:** consulenza per la gestione del patrimonio finanziario dell'imprenditore, consulenza pensionistica per i dipendenti dell'azienda, per la gestione della liquidità di quest'ultima e per la redazione del business plan, quest'ultima soprattutto a tendere (figura 3);

**2. a supporto della finanza d'impresa,** area tuttavia complessivamente un po' meno praticata dalle banche per questo segmento di mercato: consulenza per il cambiamento degli assetti proprietari, per il ricorso diretto al mercato con strumenti di debito, per le operazioni di merger and acquisition, di management buy-in o buy-out (figura 4). Un focus particolare è stato fatto con riferimento alle

iniziative di **equity crowdfunding**: poche banche ne hanno già sperimentato qualcuna e un numero più sostanzioso pensa di farlo entro i prossimi due anni; i due terzi delle banche del campione dichiarano che il tema non è stato ancora affrontato (figura 5);

### Creare nuove fonti di ricavo con consulenza e servizi a valore aggiunto



fig. 4

### Le operazioni di finanza innovativa

Innovazioni già realizzate e previste per i prossimi 1-2 anni riguardo le **OPERAZIONI DI FINANZA INNOVATIVA** per la clientela **small business** e **piccole imprese** (% sul totale rispondenti, risposte multiple).

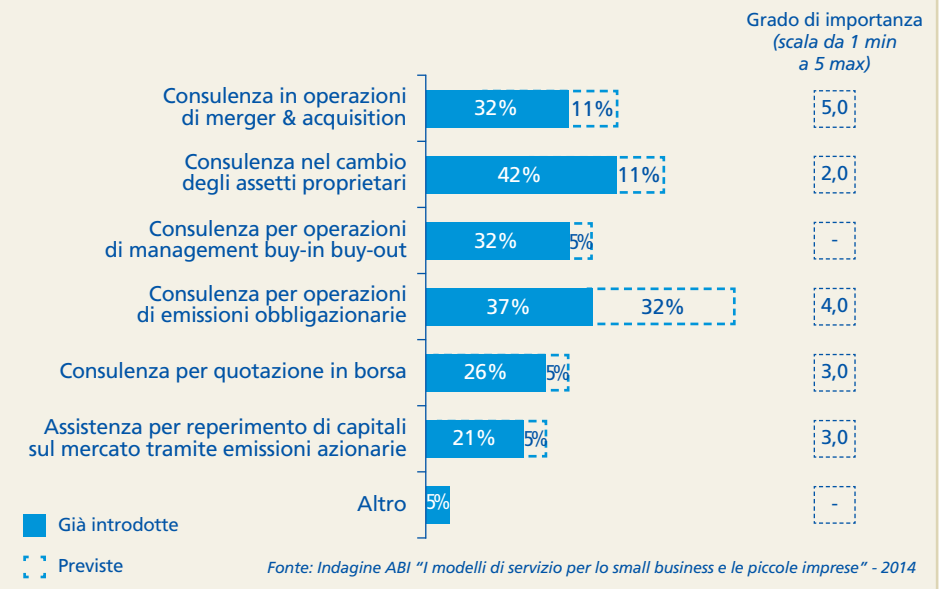
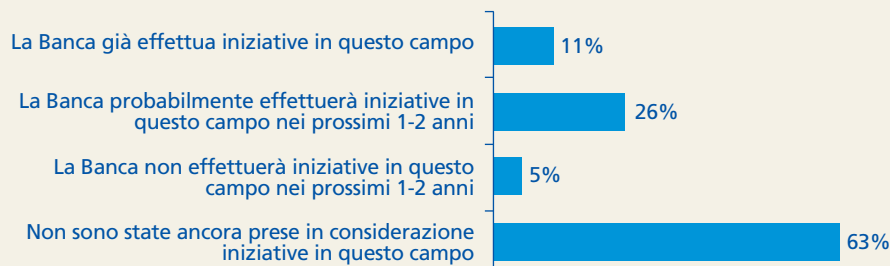


fig. 5

### L'equity crowdfunding

#### L'attività delle banche sull'EQUITY CROWDFUNDING (% sul totale rispondenti).



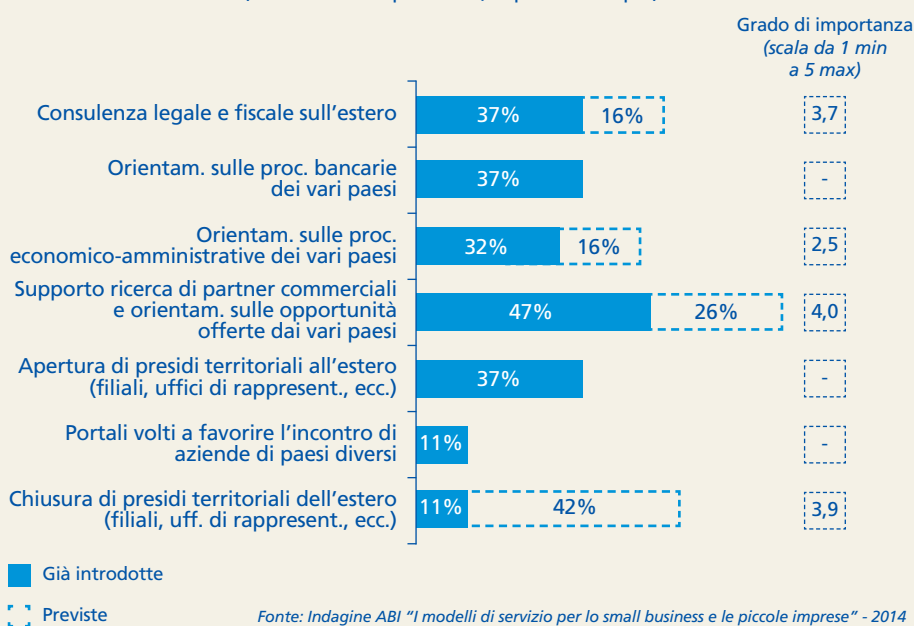
Fonte: Indagine ABI "I modelli di servizio per lo small business e le piccole imprese" - 2014



fig. 6

### I servizi per l'internazionalizzazione delle piccole imprese

#### Innovazioni già realizzate e previste per i prossimi 1-2 anni riguardo al supporto per l'ACCESSO AI MERCATI ESTERI della clientela small business e piccole imprese (% sul totale rispondenti, risposte multiple).



Fonte: Indagine ABI "I modelli di servizio per lo small business e le piccole imprese" - 2014

Fornire servizi a valore aggiunto anche attraverso il web

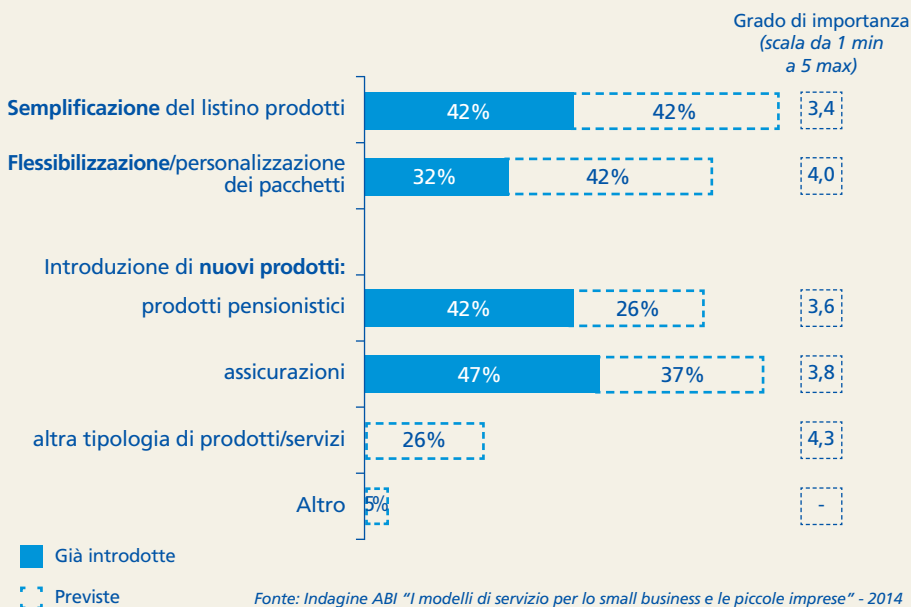
**3. a supporto dell'internazionalizzazione dell'impresa:** supporto alla ricerca di partner commerciali, consulenza legale e fiscale sull'estero, orientamento sulle procedure bancarie estere, presenza con presidi territoriali all'estero e, in prospettiva, creazione di portali/piattaforme web volti a favorire l'incontro di aziende di vari paesi, iniziativa giudicata di particolare importanza (figura 6).

Inoltre, per migliorare la rispondenza alle esigenze della clientela, le indicazioni prospettive delle banche si posizionano sostanzialmente in pari misura sull'**orientamento**

fig. 7

### Trend della gamma dei prodotti bancari

Innovazioni già realizzate e previste per i prossimi 1-2 anni riguardo alla **GAMMA DEI PRODOTTI BANCARI** per la clientela **small business e piccole imprese** (% sul totale rispondenti, risposte multiple).



alla **flessibilizzazione/personalizzazione di pacchetti di prodotti**, sulla **semplificazione del listino prodotti** e su una maggiore incisività nell'offerta di **prodotti assicurativi e pensionistici** (figura 7).

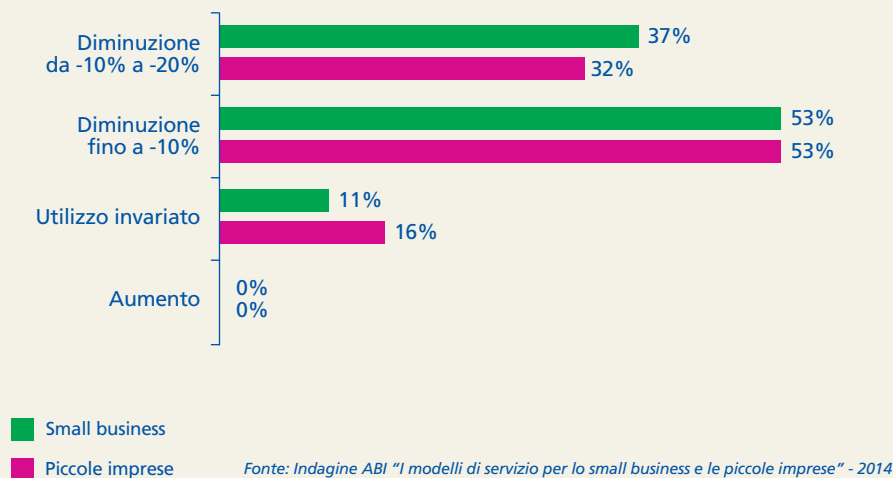
### Lo sportello

Le banche prevedono una **diminuzione, anche consistente, dell'utilizzo degli sportelli da parte di questi segmenti di mercato nei prossimi anni**. Le banche rispondenti stimano che attualmente circa l'80-85% della clientela **small business** utilizzi ancora lo sportello bancario per le transazioni o per la consulenza; nei prossimi 1-2 anni, il **53% delle banche prevede una riduzione dell'utilizzo della filiale fino al 10% e il 37% dei rispondenti dal 10 al 20%**; solo l'11% delle banche del campione prevede che tale percentuale resti invariata (nessuno prevede che possa aumentare) (figura 8).

fig. 8

### Trend d'uso dello sportello bancario

Stima del trend d'uso dello **SPORTELLO** da parte della **clientela small business e piccole imprese nei prossimi 1-2 anni** (% sul totale rispondenti).



Per le piccole imprese – a fronte di una percentuale di clienti che utilizzano gli sportelli (non necessariamente in modo esclusivo), già ora inferiore a quella dello **small business** (circa 75-80%) – il **53% delle banche prevede una riduzione dell'uso fino al 10% e il 32% dei rispondenti una riduzione fino al 20%**; il 16% delle banche ne prevede una sostanziale stabilità. Anche per lo **small business** e le piccole imprese, come già rilevato nell'indagine dello scorso anno rivolta alla clientela privata, la filiale resta quindi un punto di riferimento importante, anche se cambierà profondamente il tipo di operatività che vi verrà svolta, sempre

più focalizzata sull'assistenza e la consulenza e sempre meno sull'operatività.

I cambiamenti in atto nei comportamenti d'uso della filiale da parte della clientela rendono opportuna una revisione delle logiche organizzative attuate nella rete. In questo quadro, grande attenzione viene posta sui **processi di filiale** ed emerge, an-

fig. 9

### Trend di innovazione dello sportello

**Innovazioni dello SPORTELLLO previste per i prossimi due anni nella relazione con la clientela small business/piccole imprese**  
(% di risposte sul totale rispondenti, risposte multiple).

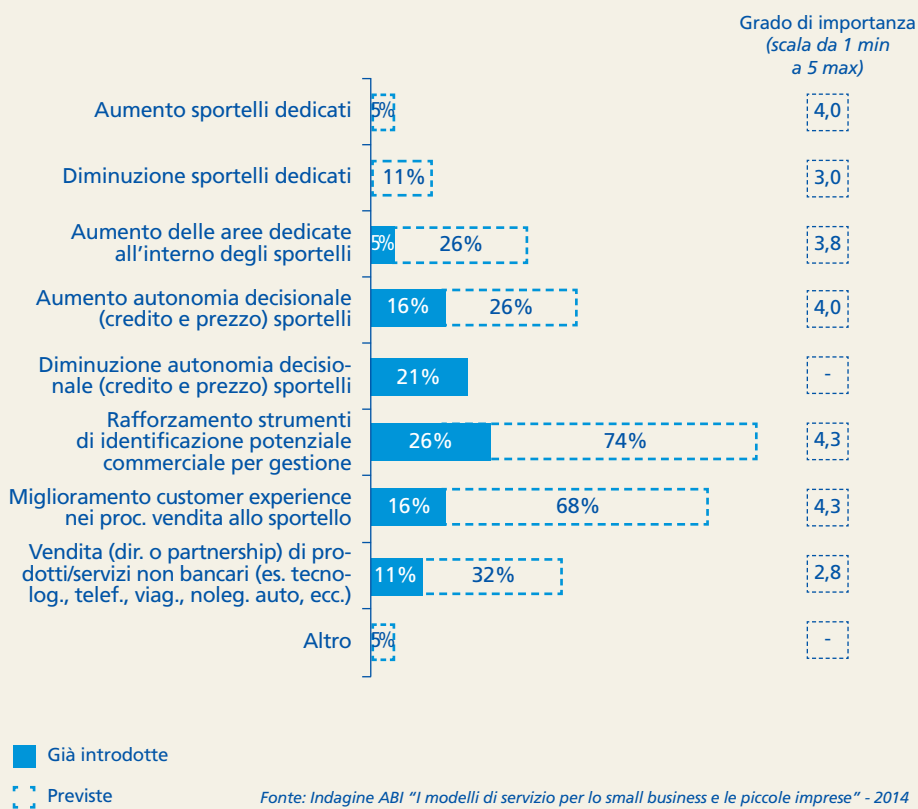
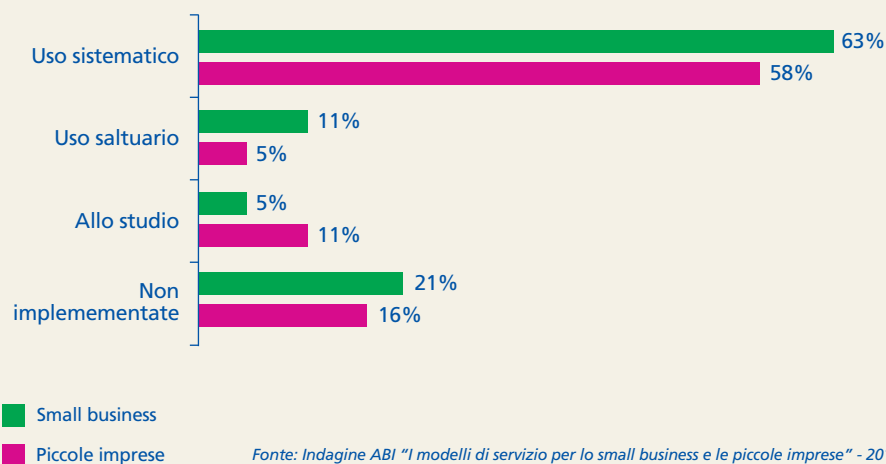


fig. 10

### Le indagini di customer satisfaction/experience

**Utilizzo delle indagini di CUSTOMER SATISFACTION E DI CUSTOMER EXPERIENCE per la clientela small business/piccoli operatori economici e piccole imprese**  
(% sul totale rispondenti).



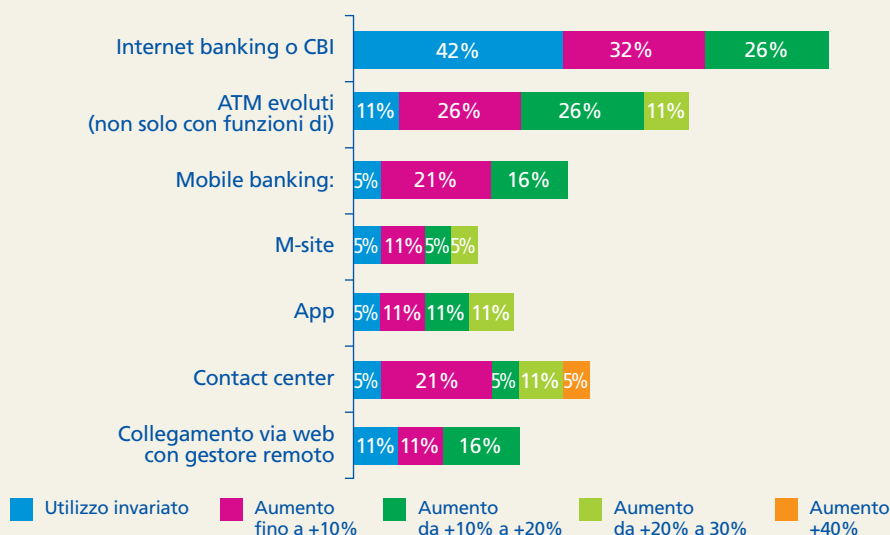
**Lo sportello resta un punto di riferimento ma cambiano le modalità di utilizzo**

fig. 11

### Trend d'uso dei canali diretti

Stima dello sviluppo dell'uso dei **CANALI DIRETTI** da parte della clientela **small business** nei prossimi 1-2 anni (% sul totale rispondenti).

#### Small business



Non risponde chi non ha già implementato il canale

Fonte: Indagine ABI "I modelli di servizio per lo small business e le piccole imprese" - 2014

cora una volta, l'importanza attribuita all'ottimizzazione della gestione del rapporto con il cliente (figura 9): le due maggiori aree di innovazione prospettica sono infatti il rafforzamento degli strumenti di gestione delle relazioni di clientela a disposizione del gestore, per accrescerne la proattività, e il miglioramento dei processi in ottica di customer satisfaction e di experience in agenzia (aspetti questi direttamente monitorati sulle piccole imprese dai due terzi delle banche - figura 10).

### I canali diretti, la vendita on line, i nuovi servizi sul web e i social network

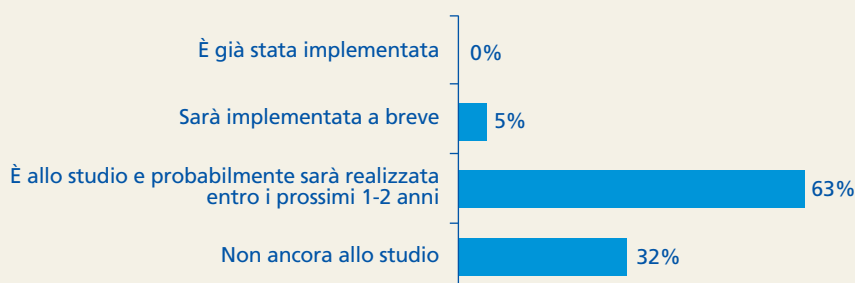
Notevole, nelle opinioni dei rispondenti, è la **previsione di aumento nei prossimi due anni dell'intensità di utilizzo dell'Internet banking** da parte della clientela small business. Le banche stimano che attualmente circa il 55% degli small business operi on line; un quarto delle banche rispondenti prevede un aumento di tali clienti tra il 20 e il 30%, un terzo tra il 10 e il 20% e oltre il 40% delle banche ne prevede un aumento fino al 10% (figura 11). Un forte incremento è previsto anche nell'uso degli **ATM evoluti**. Non molto diverse appaiono le previsioni di sviluppo dei canali diretti per le piccole imprese.

Non solo transazioni on line ma anche **vendita a distanza di prodotti e servizi**

fig. 12

### La vendita on line dei prodotti finanziari

Realizzazione o previsione di implementazione di processi di **VENDITA TOTALMENTE ONLINE** di prodotti e servizi per clientela **small business** e piccole imprese (% sul totale rispondenti).



Fonte: Indagine ABI "I modelli di servizio per lo small business e le piccole imprese" - 2014

fig. 13

L'attesa espressa dalle banche è quindi di una forte diffusione della multicanalità, con una specializzazione dei canali rispetto a esigenze e momenti della relazione diversi.

**La vendita di prodotti totalmente online**, che attualmente, secondo le indicazioni degli intervistati, non viene sostanzialmente effettuata per questi target delle micro e piccole imprese da alcuna banca, rappresenta la nuova frontiera per i due terzi delle banche segnalanti che prevedono di implementarla nel prossimo biennio (figura 12).

Le nuove tecnologie possono essere utilizzate, nel rapporto con le imprese, non solo come canale di contatto, ma anche come opportunità per **arricchire l'offerta di servizi a distanza**: le banche in prospettiva prevedono di realizzare portali web che ospitano l'e-commerce delle aziende clienti, di supportare direttamente l'implementazione dei siti di e-commerce delle aziende stesse e di sviluppare portali per l'orientamento e la consulenza per le piccole imprese (figura 13).

Anche il ricorso ai **social network** per la gestione delle relazioni di clientela, oggi ancora poco diffuso per questo target, è destinato a aumentare per tutte le alternative proposte, anche se, sia per frequenza di citazioni sia per importanza attribuita, tenderà a concentrarsi su finalità di tipo commerciale (figura 14). Naturalmente, date le caratteristiche dell'uso dei social network e le attese degli utenti, le finalità commerciali dovranno essere inserite all'interno di approcci relazionali coerenti con il mezzo.

### Il relationship banking: sviluppo, organizzazione e competenze del gestore

Quasi tutte le banche rispondenti (89%) hanno creato la figura del gestore, dedicato alla clientela small business/piccoli operatori economici; la presenza di un responsabile della relazione costituisce quindi una forte differenziazione del modello di servizio: se ben formato, il gestore della relazione è infatti in grado di definire una più stretta sintonia tra la banca e il cliente, migliorando la qualità percepita del servizio.

La competenza del gestore, l'ampiezza del suo portafoglio clienti, il suo turn over, la sua accessibilità per il cliente e la sua proattività costituiscono gli elementi di forte ca-

## I nuovi servizi via Internet/mobile/tablet

**Iniziative già realizzate e previste per i prossimi 1-2 anni su INTERNET/MOBILE/TABLET nella relazione con la clientela small business e piccole imprese**  
(% sul totale rispondenti, risposte multiple).

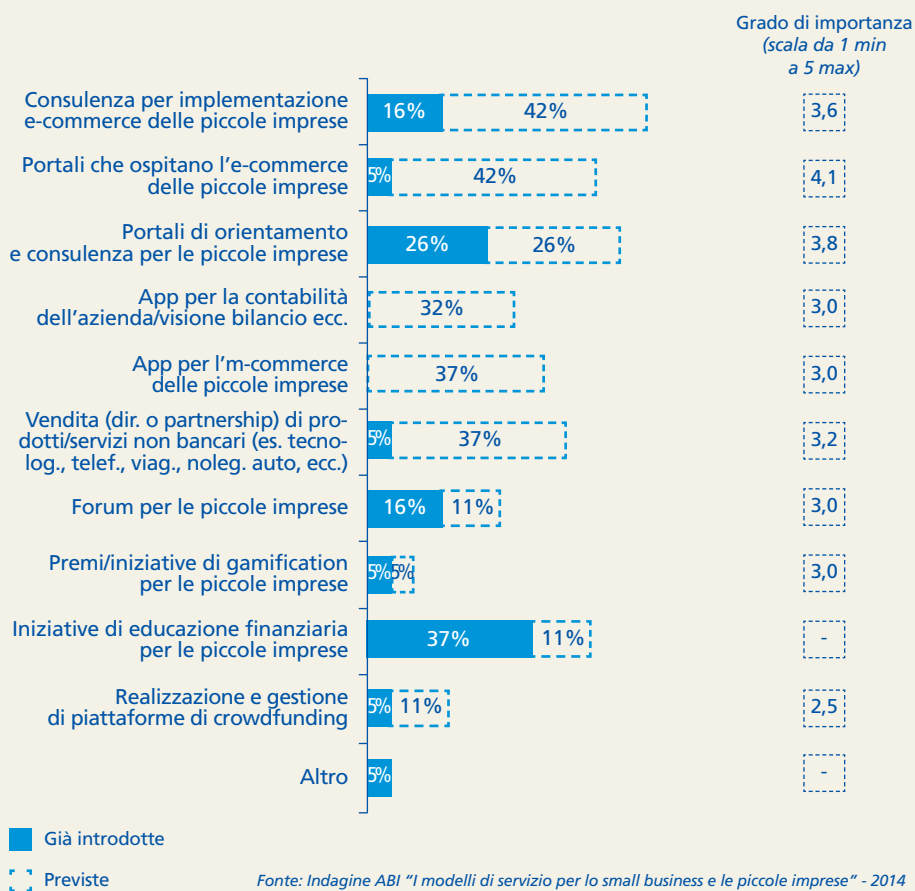




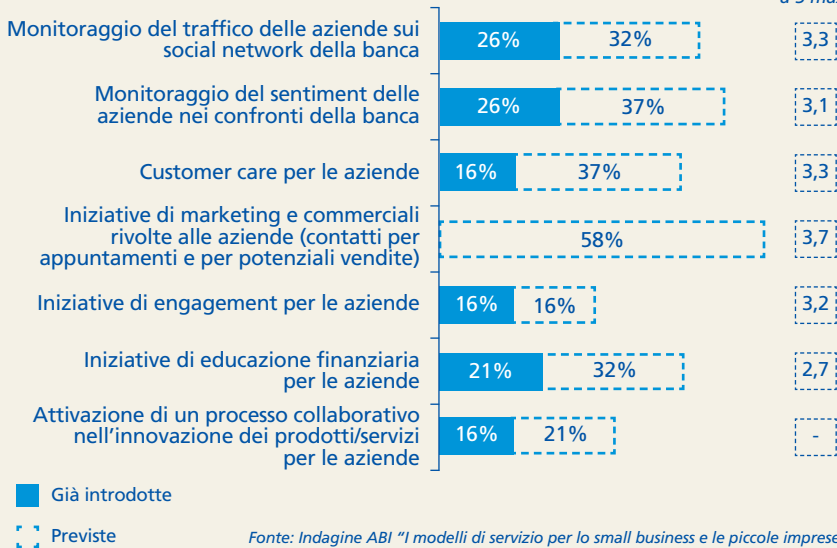
fig. 14

### L'uso dei social network con le piccole imprese

#### Iniziative già realizzate e previste per i prossimi 1-2 anni sui SOCIAL NETWORK nella relazione con la clientela small business e piccole imprese

(% sul totale rispondenti, risposte multiple).

Grado di importanza  
(scala da 1 min  
a 5 max)



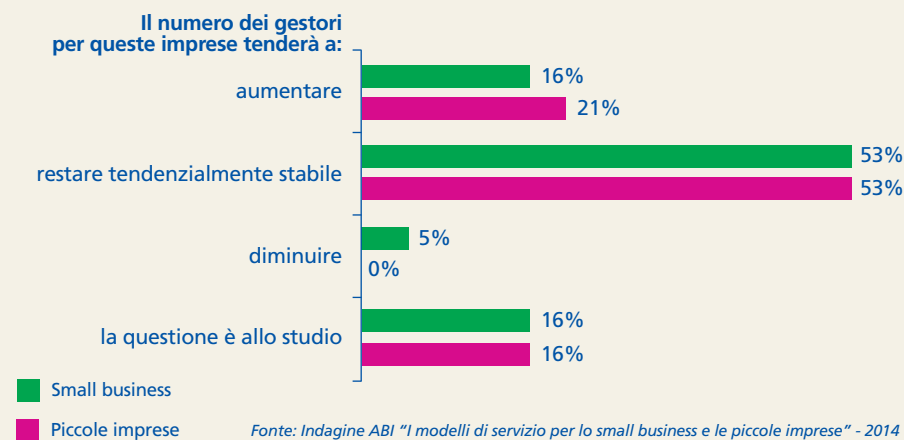
Fonte: Indagine ABI "I modelli di servizio per lo small business e le piccole imprese" - 2014

fig. 15

### La diffusione dei gestori

#### Previsioni sulla dinamica del NUMERO DEI GESTORI per lo small business e le piccole imprese, nel prossimo futuro

(% sul totale rispondenti).



Fonte: Indagine ABI "I modelli di servizio per lo small business e le piccole imprese" - 2014

ratterizzazione del modello di servizio delle banche, decisivi nel declinare il grado di intesa tra la banca e il cliente.

La maggior parte delle banche ritiene che nei prossimi 1-2 anni il numero dei gestori per questo segmento resterà sostanzialmente stabile; un discreto numero di aziende ritiene invece che aumenterà, soprattutto per la componente delle piccole imprese (figura 15).

Un aspetto molto delicato dell'efficacia della figura del gestore delle relazioni di clientela è il suo turnover: dato il rapporto fiduciario che si instaura, un cliente giudica negativamente un frequente avvicendamento dei gestori cui è assegnato. Da questo punto di vista è importante rilevare che il 79% delle banche intervistate afferma che nei prossimi 1-2 anni il turnover di questa figura resterà stabile. Le altre banche si dividono esattamente a metà tra quelle che prevedono una diminuzione del turnover e quelle che invece dichiarano che aumenterà. In quest'ultimo caso è importante che il turnover non sia compensato dalla presenza di uno "stile della casa" molto omogeneo e da un efficace processo di passaggio delle consegne tra gestori affinché non vi siano impatti negativi sulla soddisfazione della clientela.

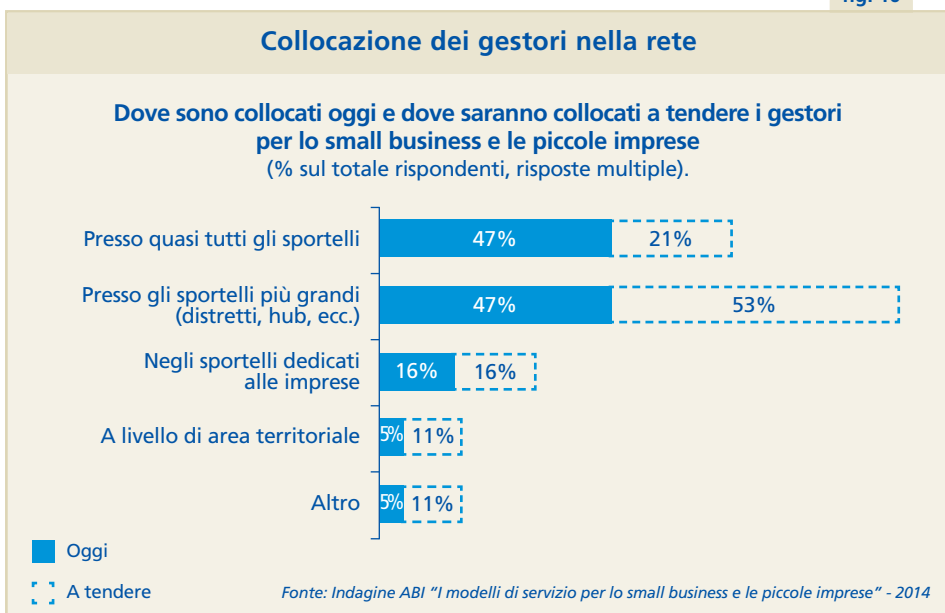
Ciò che sta veramente cambiando è connesso alle prospettive di localizzazione dei gestori: in sintesi si può affermare che si prevede un progressivo accentramento dei gestori, con una riduzione della loro presenza diffusa su tutti gli sportelli e una tendenza alla concentrazione nelle filiali più grandi (figura 16).

Per ottimizzare il servizio del cliente, tale tendenza a realizzare una progressiva concentrazione dei gestori dedicati a questi segmenti nelle filiali più grandi, si associa ad un orientamento volto alla mobilità dei gestori fra più filiali e all'introduzione di sviluppatori che visita a domicilio la clientela. Inoltre, quasi tutte le banche rispondenti

hanno introdotto la figura dello **specialista di prodotto** che, a livello di ampie zone territoriali, può affiancare il gestore per i prodotti più complessi, per comprendere meglio i bisogni della clientela e la loro evoluzione nel tempo e per offrire la soluzione più adeguata.

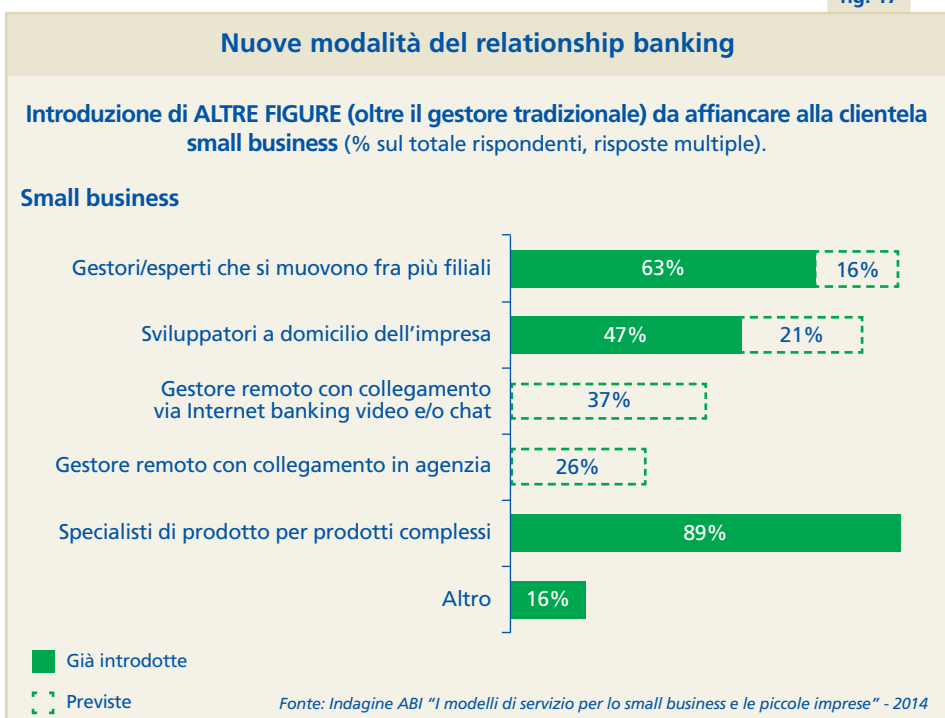
La razionalizzazione della presenza dei referenti del cliente sul territorio è favorita dalle nuove tecnologie, che consentono di mantenere, anche se a distanza, il rapporto diretto con il cliente, non riducendo l'impatto emozionale della relazione e rendendola più fruibile nel momento del bisogno. Infatti, in previsione si introdurranno

fig. 16

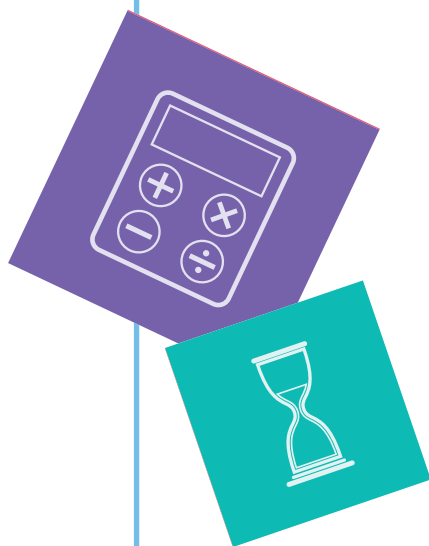


**Il gestore resta un punto di riferimento importante per le scelte finanziarie dell'imprenditore**

fig. 17



L'obiettivo delle banche è rinforzare le competenze relazionali e commerciali dei gestori



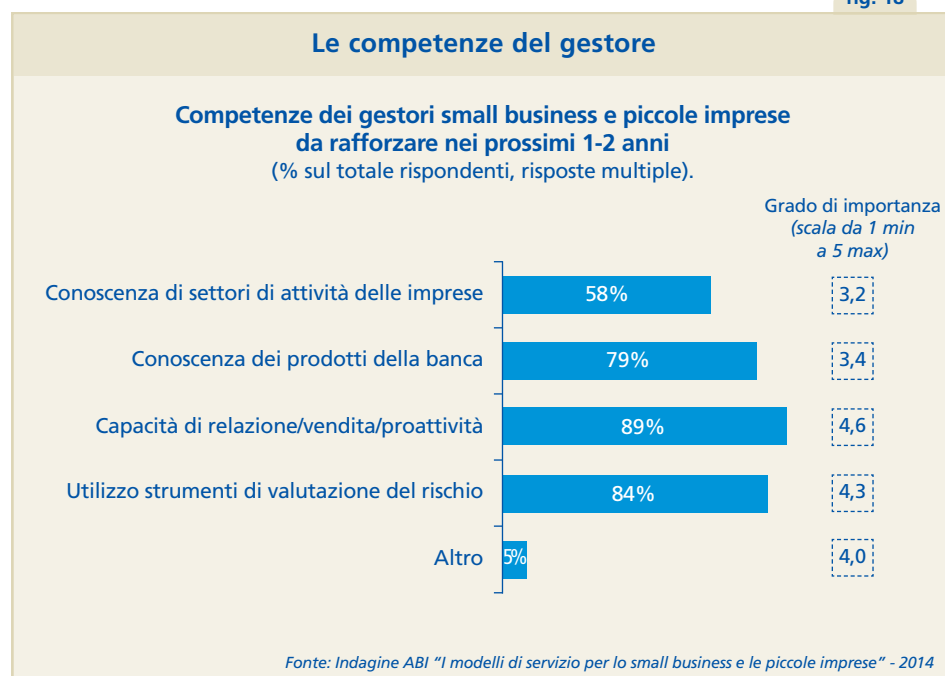
anche **figure con cui è possibile dialogare in remoto, via web**, sia attraverso i dispositivi del cliente (soluzione più diffusa) sia da postazioni ad hoc in agenzia (figura 17). Ciò varrà non solo per lo small business, ma anche per il servizio alle piccole imprese, anche se con minore intensità.

**Quanto alle competenze richieste al gestore, le banche ritengono** che, nel prossimo futuro, **debbono essere rinforzate soprattutto quelle relazionali e commerciali** al primo posto sia per frequenza di citazioni che per importanza attribuita, seguite dalla capacità di valutazione del merito creditizio. Più distanziate (sia per frequenza di citazioni che per importanza attribuita) sono la **conoscenza dei prodotti della banca e la conoscenza dei settori di operatività delle imprese** (figura 18). Questa classifica appare del tutto giustificata, dal momento che il gestore deve essere in primo luogo uno scopritore dei bisogni delle imprese da finanziare, mentre la scelta degli strumenti da offrire alla clientela va fatta in team con gli specialisti.

### La scelta della banca

Nelle opinioni delle banche, nei prossimi 1-2 anni, oltre che sul terreno della facilità di accesso al credito, **il segmento dello small business e delle piccole imprese sarà conquistabile soprattutto attraverso un servizio efficiente** (anche in termini di convenienza economica per il cliente) **e di qualità**. In particolare, per le microimprese la valutazione della qualità del servizio si focalizzerà fortemente sulla capacità di relazione del personale e sulla prossimità dei punti vendita. Questi sono gli elementi principali sui quali, secondo gli intervistati, si baserà infatti la scelta, da parte delle aziende, del proprio fornitore bancario (figura 19). Di qui **l'importanza competitiva del modello di servizio**, le cui caratteristiche assumeranno sempre maggiore rilevanza nella domanda della clientela.

fig. 18



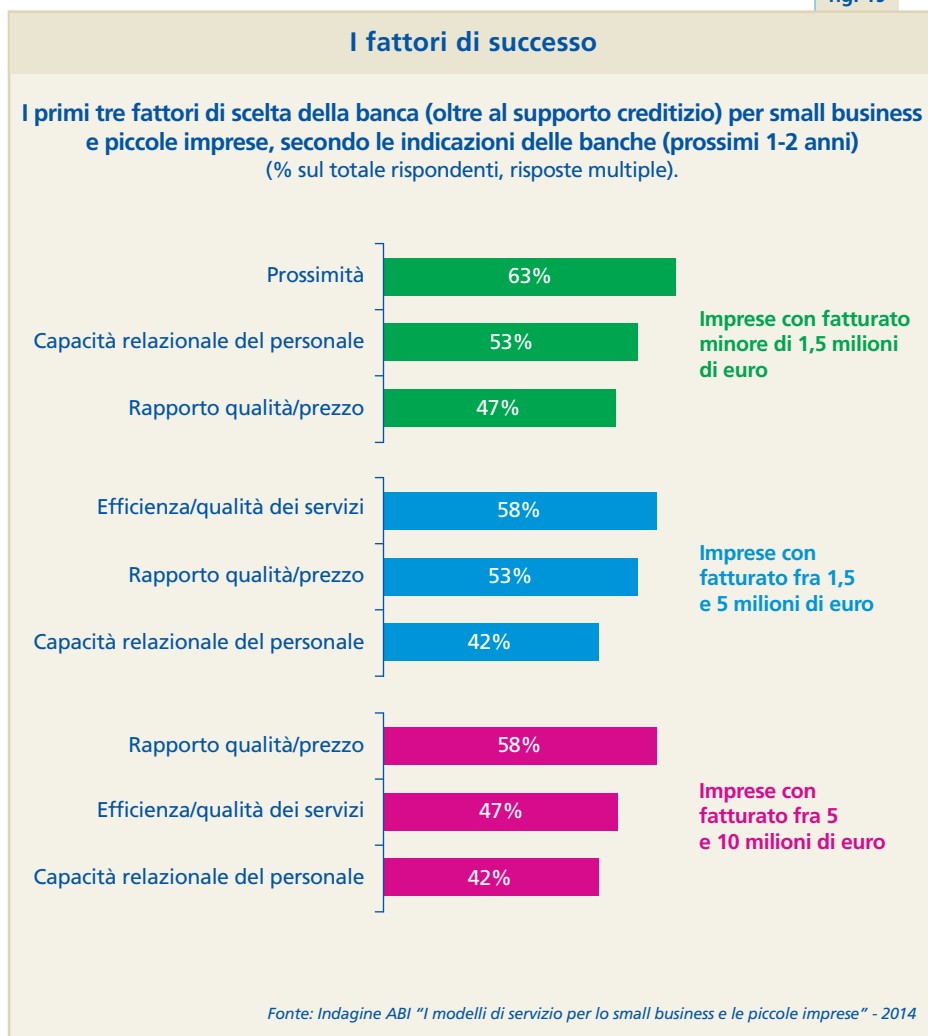
## Conclusioni

La ricerca ha messo in evidenza che le banche del campione considerano **fattore critico di successo il modello di servizio** adottato anche nel caso della clientela appartenente ai segmenti dello small business/piccoli operatori economici e delle piccole imprese. In generale, secondo gli intervistati, il miglioramento della qualità del modello di servizio passa attraverso **un rafforzamento della gestione delle relazioni con la clientela, con particolare attenzione alle attività di consulenza da un lato e al miglioramento della customer experience dall'altro**. La filiale si conferma essere un punto di riferimento importante per le micro e piccole imprese, ma il suo utilizzo è destinato a cambiare radicalmente nei prossimi anni, nel contesto più generale di sviluppo della multicanalità. Il focus dell'agenzia sarà sempre di più volto all'assistenza e consulenza per la gestione dei prodotti complessi e per i momenti chiave delle scelte finanziarie dell'imprenditore. A tal fine, molta rilevanza assumono la figura del gestore e le altre figure specialistiche di supporto al cliente, con competenze, oltre che tecniche, sempre più forti anche sul fronte relazionale e commerciale.

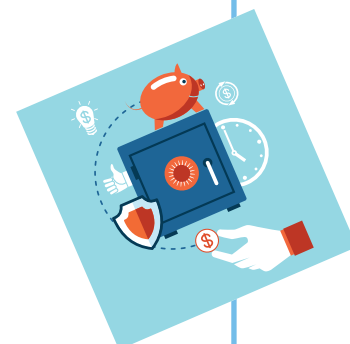
Grande diffusione e sempre maggiore importanza avranno, anche per i segmenti delle piccole imprese come già rilevato per la clientela privata, i nuovi canali distributivi, non solo per effetto di una più frequente esecuzione di una serie di operazioni già oggi a disposizione on line, ma soprattutto per l'ampia gamma di nuovi servizi, anche di natura consulenziale oltre che informativa, specifici per lo small business e le piccole imprese, che secondo gli intervistati nasceranno in tale ambiente a sostegno delle PMI. L'uso più ampio della connessione via web con il cliente consentirà, con varie modalità, di accrescere la prossimità relazionale, che viene considerata uno dei fattori chiave nel rapporto con questa tipologia di imprese.

Luisa Bajetta, Ufficio Analisi Gestionali – ABI; Luciano Munari, Professore ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari; Dipartimento di Economia – Università degli Studi di Parma

fig. 19



**Prossimità, relazione e convenienza: i tre fattori chiave nel rapporto con le microimprese**



## Un approfondimento: gli orientamenti di fondo delle banche nella definizione del modello di servizio

Per comprendere gli orientamenti di fondo dei gruppi/banche del campione in termini di revisione del modello di servizio allo small business/piccole imprese è stata condotta un'analisi multivariata che ha consentito di individuare tre clusters comportamentali.<sup>3</sup>

Sulla base del posizionamento delle banche con riferimento ai 10 fattori individuati è stato possibile isolare **tre clusters**, che presentano una elevata omogeneità interna di atteggiamenti e una buona differenziazione esterna. La figura 20 riporta il posizionamento dei centri dei tre clusters rispetto ai 10 fattori individuati, consentendo di evidenziare l'orientamento di fondo delle banche che ne fanno parte.

**Un primo segmento**, composto da 5 banche/gruppi, si distingue per un posizionamento più elevato degli altri con riferimento a: prodotti, social network, riduzione sportelli, assistenza estera, miglioramento dei processi di vendita. Si tratta evidentemente di banche che attribuiscono una rilevante importanza all'innovazione concernente attività produttive, distributive e

commerciali e che pertanto, per usare una espressione sintetica, sono state classificate come **orientate al miglioramento di vendite e prodotti**.

**Un secondo segmento**, composto da 9 banche/gruppi, si distingue per un posizionamento più elevato degli altri con riferimento a: consulenza all'imprenditore, consulenza legale e tecnologica, supporto operativo, più autonomia e personalizzazione, forum per le aziende. Vista questa ampia gamma di priorità si è pensato di attribuire a questo segmento la definizione di **orientamento alla consulenza ad ampio spettro**.

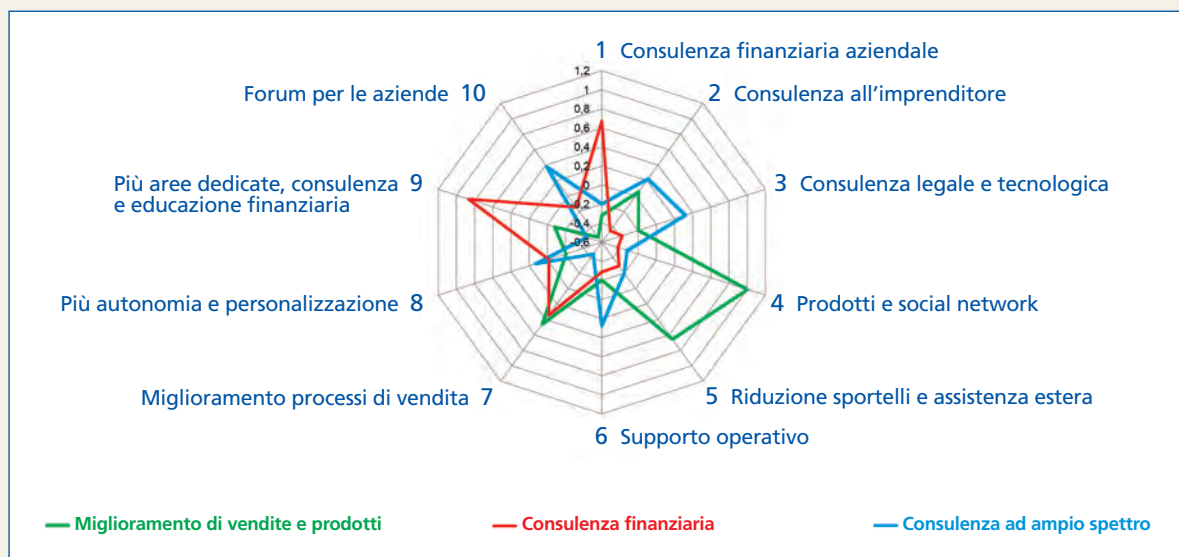
**Il terzo segmento**, composto da 5 banche/gruppi, sembra maggiormente concentrato sulla consulenza finanziaria alle aziende, all'educazione finanziaria e alla realizzazione di spazi dedicati alle imprese nelle proprie filiali, che sono un buon presupposto per realizzare una consulenza finanziaria efficace. Si è pertanto ritenuto di poter affermare che questo segmento è particolarmente **orientato alla consulenza finanziaria**.

In sintesi, quindi, dall'analisi multivariata delle risposte al questionario emergono **tre orientamenti di fondo** verso i quali si stanno muovendo le banche/gruppi del campione in materia di modelli di servizio allo small business/piccole imprese:

1. un primo orientamento è fondamentalmente radicato nella tradizione, focalizzando l'attenzione sul miglioramento dei processi produttivi e distributivi per migliorare i risultati di vendita;
2. un secondo orientamento mira ad ampliare lo spettro dell'attività di consulenza ad alto valore aggiunto, occupandosi sia delle esigenze di investimento dell'imprenditore, sia dell'assistenza legale e commerciale per la presenza delle aziende sui mercati esteri;
3. un terzo orientamento è più concentrato sulla consulenza finanziaria, volta anche a supportare le aziende clienti nel ricorso ai canali diretti di finanziamento per soddisfare le proprie esigenze.

fig. 20

### L'orientamento di fondo in materia di modello di servizio dei tre cluster delle banche del campione



Fonte: Indagine ABI "I modelli di servizio per lo small business e le piccole imprese" - 2014

<sup>3</sup> L'analisi è stata condotta prendendo in considerazione le risposte alle domande in cui le aziende del campione avevano espresso le tendenze evolutive della loro organizzazione, segnalando anche l'importanza percepita delle alternative proposte. L'analisi fattoriale, metodo delle componenti principali, ha consentito di isolare 10 fattori che spiegano l'87,5% della varianza complessiva.

#### Team di ricerca

**Luisa Bajetta**; Ufficio Analisi Gestionali – ABI

**Luciano Munari**; Professore ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari – Università degli Studi di Parma

**Alessandra Greco e Daniela Vitolo**; Ufficio Analisi Gestionali – ABI