



# Nuovi modelli distributivi nel settore bancario

**L'impatto della polarizzazione della clientela sui modelli di servizio delle banche italiane**

Advisory

---

[kpmg.com/it](http://kpmg.com/it)



# Indice

## Introduzione

Fine del ceto medio o nuove polarizzazioni?

Un dialogo su banca, risparmio, imprenditoria con Giuseppe De Rita,  
sociologo e Presidente del Censis

Le modifiche strutturali in atto nella  
popolazione italiana e nel tessuto  
imprenditoriale

Gli effetti della polarizzazione sui modelli di  
servizio ai privati

Gli effetti della polarizzazione sull'offerta di  
credito alle imprese

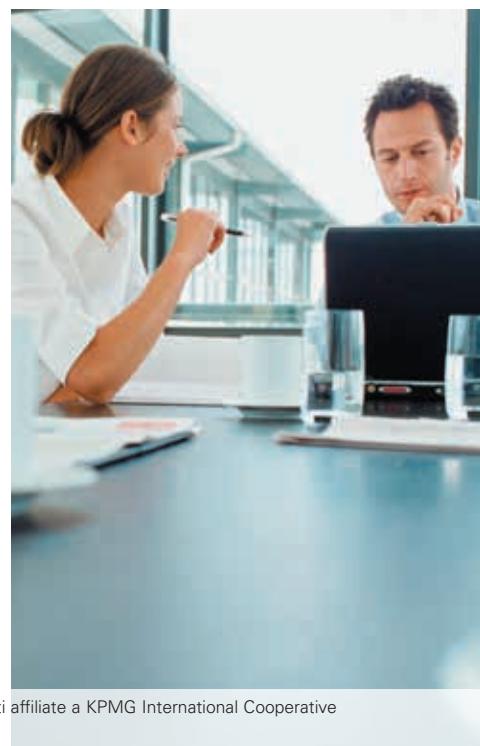
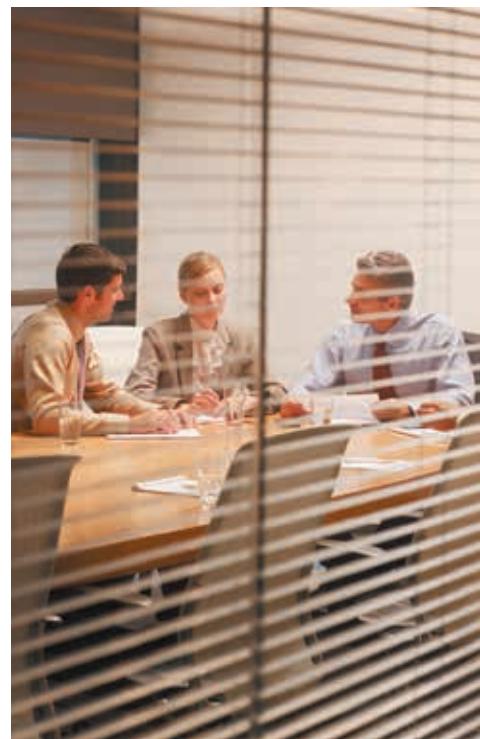
5

6

10

34

44





# Introduzione

Sono diversi i fattori che stanno ridisegnando l'attuale tessuto economico e sociale in Italia. Nel nostro Paese, infatti, come in gran parte delle economie mature, si sta assistendo ad un processo di 'polarizzazione' delle classi sociali, il cui effetto più evidente è la scomparsa della cosiddetta 'classe media'. Negli ultimi dieci anni il numero di cittadini italiani in condizione di povertà assoluta è più che raddoppiato; nello stesso periodo il numero di cittadini italiani con patrimonio finanziario superiore al milione di Euro è aumentato considerevolmente. A questo si aggiungono cambiamenti socio-demografici importanti determinati sostanzialmente dal significativo flusso migratorio (l'incidenza degli stranieri è più che raddoppiata negli ultimi dieci anni) e dal progressivo invecchiamento della popolazione (gli ultra sessantacinquenni sono in aumento del 17% dal 2005).

La crisi economico-finanziaria degli ultimi anni ha accelerato questo processo, con ricadute negative non solo sul contesto economico, ma anche sul tessuto sociale del Paese, provocando ed, in certi casi, inasprendo alcune delle trasformazioni tuttora in atto.

Ne consegue che l'attuale modello di servizio delle banche, pensato e sviluppato per la 'classe media', non è più adeguato né sostenibile, sia per le dinamiche socio-economiche in corso, sia per l'evoluzione delle abitudini di consumo e nella fruizione dei servizi bancari da parte della clientela.

Altre *industry* hanno già intrapreso strategie di *turnaround* per affrontare questo momento di forte discontinuità, attraverso l'implementazione di modelli di servizio che non solo tengano conto di questo processo di polarizzazione in corso, ma che permettano di conseguire un vantaggio competitivo.

Per questo motivo occorre che le banche ridefiniscano il proprio modello di servizio alla clientela, passando da un modello 'tradizionale' e 'indifferenziato' verso un modello 'differenziato' secondo due direzioni: da un lato un approccio basato su una logica fortemente relazionale nei confronti della clientela *Private (Affluent, HNWI e Ultra HNWI)*; dall'altro un approccio basato su una logica '*self-service*' e '*digital*' nei confronti della clientela di 'fascia bassa'.

La tendenza ad una progressiva polarizzazione della clientela è evidente anche nel segmento *Corporate*. In ottica di rendere più efficienti i processi di erogazione del credito alle PMI, l'offerta di prestiti di piccolo importo verso questa fascia di clientela dovrà essere rivista da parte delle banche e potrà prevedere un *mix* di tre componenti: semplificazione dei prodotti, *outsourcing* di alcune fasi del processo di concessione/erogazione del credito e debancarizzazione, con il contributo di intermediari specializzati quali finanziarie e Confidi.

Alessandro Carpinella  
Partner, KPMG Advisory

Giuliano Cicioni  
Partner, KPMG Advisory

# Fine del ceto medio o nuove polarizzazioni?

**Un dialogo su  
banca, risparmio,  
imprenditoria con  
Giuseppe De Rita,**

***sociologo e Presidente del Censis***

**A**bbiamo incontrato il prof. De Rita, presidente del Censis, studioso della sociologia italiana e teorico della ‘cetomedizzazione’ della società italiana, per porgli una domanda cruciale sull’evoluzione del ceto medio in Italia. La questione non è solo culturale, ma porta con sé molteplici effetti tra cui le implicazioni in termini di offerta di servizi (bancari e finanziari, ma ovviamente non solo). E la sua risposta è spiazzante.

**D. La lunga crisi ha disarticolato il ceto medio italiano, polarizzando la società da un lato in un'*affluent class* e, dall'altro, in una massa impoverita di cittadini risospinti verso bisogni essenziali, oppure la lunga fase della 'cetomedizzazione' ha subito solo una battuta d'arresto?**



**R.** Il ceto medio italiano è come un grande lago, che si è formato negli anni '70-'80 grazie a vari immissari: il contadino del sud, che diventava bidello e prendeva uno stipendio mensile sicuro, diventava ceto medio; ma anche il professore di liceo, fino ad allora parte di un'*élite*, 'trascolorava' in impiegato dello Stato, e diventava parte del ceto medio.

I grandi laghi non si rompono, non si biforcano; e si può dire che nella lunga crisi che stiamo attraversando, il lago del ceto medio può consolidarsi nei suoi argini, oppure disperdersi in molti emissari.

**D. Quale dei due fenomeni si sta verificando?**



**R.** Vedo più probabile che si consolidi. Intendiamoci, qualche rivolo di dispersione c'è, come è normale. I figli delle nostre famiglie borghesi che vanno a Londra, fanno carriera e acquisiscono stili di vita e di consumo che non sono più da ceto medio. Qualcuno, viceversa, che va in rovina, cade in povertà. Ma il fenomeno di fondo non è questo.

C'è un complessivo riassestarsi, consolidarsi, reinsediarsi nei propri argini, così descriverei la dinamica del ceto medio in Italia: il ferrovieri in pensione che 'arrotonda' facendo il giardiniere, il piccolissimo imprenditore che torna ad autofinanziarsi, il professionista che non rinuncia a mantenere la seconda casa al paese di origine dei genitori. Tutt'al più mutano le distanze, cambiano alcune posizioni relative. Insomma, ci si assesta nella condizione acquisita.

**D. In che misura questo grande 'ceto medio', centrale nella società italiana, riesce a plasmare un'offerta funzionale ai suoi bisogni?**



**R.** Direi pienamente. Non solo il mobiliero di Cantù che produce la camera da letto piccolo-borghese, ma in generale l'industria, la distribuzione, la banca, la politica in Italia, negli ultimi quarant'anni, hanno offerto prodotti per il 'ceto medio'. Anche la banca, con il mutuo, la polizza, la gestione del risparmio, continua a offrire 'ceto medio'. Non mi sembra che questo fenomeno di fondo stia subendo fratture. Nessuno, neanche la banca, può giocare alla rottura del ceto medio, perché l'argine che contiene il lago è solido. L'essere (stati) ceto medio resta un connettivo troppo forte per essere disarticolato.



**D: Se portassimo alle estreme conseguenze questa interpretazione, dovremmo forse concludere che non conviene modificare i modelli di offerta progettati da decenni per il ceto medio. Saremmo in presenza tutt'al più di un arretramento, ma non di uno stravolgimento di paradigma. Eppure, almeno stando all'esperienza quotidiana del settore bancario, questi modelli di offerta non reggono più: sono troppo costosi rispetto all'efficacia che generano. Come si spiega questo paradosso?**

**R:** Mi pare – ma questa è solo una pista di ricerca che dovremmo indagare lavorando con alcune banche – che la causa di questa difficoltà indubbiamente reale vada ricercata in un'altra polarizzazione, questa sì più recente. La banca ha perso negli anni scorsi il volto amico del vicino, dell'alleato, che stava accanto alla vita privata dell'individuo, custodendo il suo denaro (i sudati risparmi, i ricavi dell'azienda, i gioielli di famiglia nella cassetta). Oggi la banca è vissuta come parte del 'grande fratello pubblico' che controlla, traccia, verifica, indaga. Questa polarizzazione tra vicino o lontano, alleato o controllore, dimensione privata/informale o dimensione ufficiale è oggi la più rilevante. E' su questi assi che le banche dovrebbero investire e puntare a una trasformazione di fondo.



**D: Ecco un altro paradosso! Proprio negli anni in cui le banche passano dalla proprietà pubblica a quella privata, cominciano al contrario ad essere percepite, nel vissuto del cliente medio, come 'mano pubblica', e non più come alleato nella dimensione privata.**

**R:** In questi anni le banche hanno ridotto l'innovazione alla mera dimensione organizzativo-funzionale. La divisionalizzazione e la specializzazione esasperata hanno rotto nessi territoriali e di vicinanza percepita. Oggi, indeboliti questi nessi, la banca fa fatica a ritrovare una strada. Guarda alla virtualità e alle tecnologie, che però sono strumenti che da soli non possono risolvere i problemi di riposizionamento della banca. Risparmio, investimento, consumo restano categorie fondanti, per il piccolissimo imprenditore che ha scelto (come quarant'anni fa) la via 'bassa' della competizione e ha aperto la rosticceria autofinanziandosi, come per l'impiegato che accumula risparmi sul conto corrente perché non si fida della gestione. Insomma, dovremmo pensare a modelli che tornino a far sentire la banca vicina al variegato ceto medio italiano.

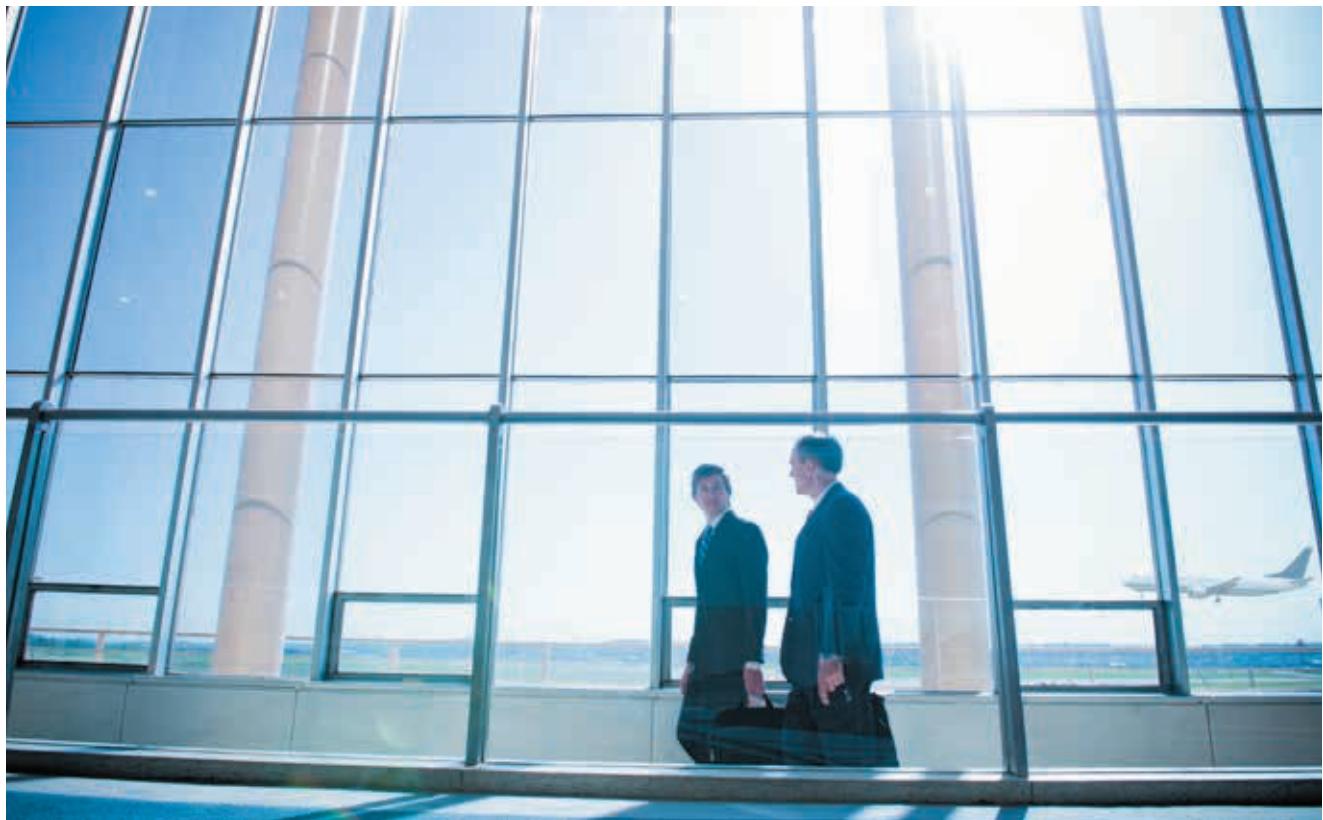
*Intervista realizzata da:*

Francesco Mengozzi  
Advisor, KPMG Advisory

Alessandro Carpinella  
Partner, KPMG Advisory



# Le modifiche strutturali in atto nella popolazione italiana e nel tessuto imprenditoriale



Negli ultimi anni diversi fattori - sociali, economici e demografici - hanno contribuito a determinare grandi cambiamenti nel tessuto economico e sociale del nostro Paese, provocando ed, in certi casi, accelerando alcune delle trasformazioni tuttora in atto. La crisi economico-finanziaria globale che ha avuto impatti non trascurabili sull'economia reale, in particolare in Italia, ha contribuito ad imprimere un impulso ulteriore a questi cambiamenti.

## I cambiamenti socio-demografici

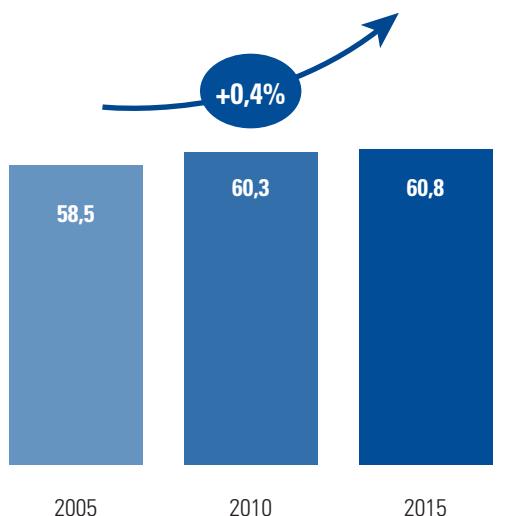
In Italia è in atto un forte cambiamento della base sociale, in ragione di alcuni fattori socio-demografici che stanno modificando la struttura della popolazione italiana: da un lato la crescita di anziani, stranieri e popolazione meno abbiente, dall'altro l'aumento della fascia di popolazione con maggiori disponibilità economiche.

La popolazione italiana si attesta nel 2015 a 60,8 milioni di persone, in crescita dello 0,4% rispetto al 2005. La speranza di vita è in costante aumento, come l'età media della popolazione oggi pari a circa 44 anni. Secondo le previsioni, nel 2065 l'Italia conterà circa 61,3 milioni di abitanti, con una composizione per fasce di età molto diversa rispetto a quella attuale.



**In Italia è in atto un forte cambiamento della base sociale, in ragione di alcuni fattori socio-demografici che stanno modificando la struttura della popolazione italiana**

**Popolazione italiana (milioni)**



**61,3  
milioni**  
Popolazione attesa  
nel 2065

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Istat

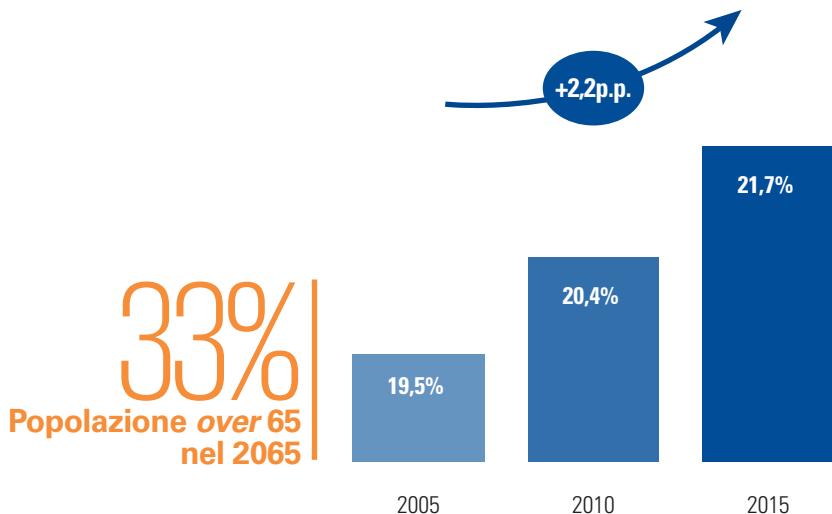


**L'allungamento della speranza di vita sta modificando profondamente la composizione per fasce di età della popolazione italiana**

L'allungamento della speranza di vita ha portato la popolazione over 65 dal 19,5% della popolazione nel 2005 al 21,7% nel 2015.

Questa tendenza sta modificando profondamente la composizione per fasce di età della popolazione italiana: se nel 2005 i giovani under 24 superavano di 3 milioni di unità la popolazione over 65 (14,2 milioni rispetto agli 11,3 milioni), questo divario negli anni successivi si è progressivamente ridotto e si prevede che nei prossimi anni l'allungamento della speranza di vita causerà il sorpasso della popolazione anziana rispetto alla fascia di giovani. Basti pensare che, secondo stime Istat, nel 2065 la popolazione over 65 supererà i 20 milioni, rappresentando quasi il 33% del totale della popolazione.

### Incidenza over 65 sul totale della popolazione italiana (%)



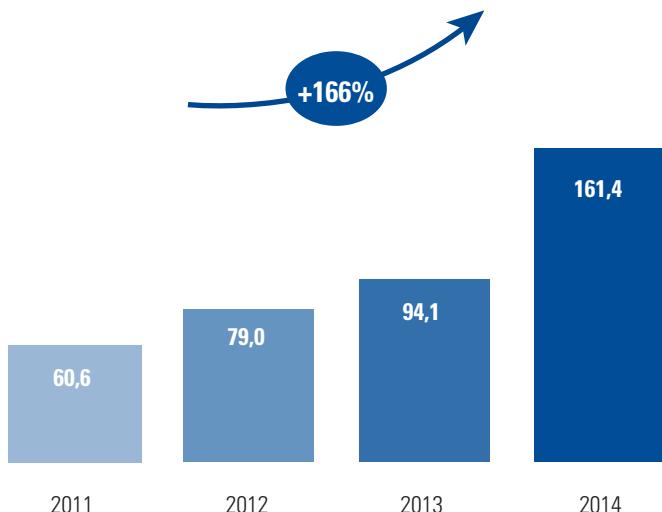
Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Istat



**Sempre più italiani decidono di trasferirsi all'estero, per necessità di studio o di lavoro**

Contemporaneamente è in atto un altro trend: sempre più italiani decidono di trasferirsi all'estero per necessità di studio o di lavoro in cerca di migliori condizioni sociali ed economiche. Questo fenomeno, che ha raggiunto livelli record nel 2014 con circa 161 mila italiani che hanno deciso di andare all'estero, +166% rispetto al dato 2011 (CAGR +38,6%), riguarda in modo più significativo i giovani, soprattutto nella fascia di popolazione tra i 20 e i 40 anni.

## Flusso annuo di italiani all'estero (migliaia)



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Istat, Il Sole24Ore

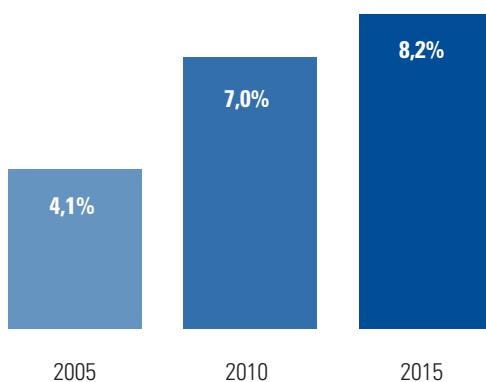
Si osservano anche altre importanti modifiche dal punto di vista sociale: se nel 2005 la popolazione straniera rappresentava il 4,1% del totale, nel 2015 questa incidenza è raddoppiata, raggiungendo l'8,2%, corrispondente a circa 5 milioni di individui.

Secondo le stime dell'Istat, la popolazione straniera residente in Italia potrebbe superare i 14 milioni di persone nel 2065, quasi il 23% del totale della popolazione.



**L'incidenza della popolazione straniera è raddoppiata negli ultimi dieci anni**

## Incidenza degli stranieri sul totale della popolazione (%)



**23%**  
Popolazione straniera  
nel 2065

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Istat

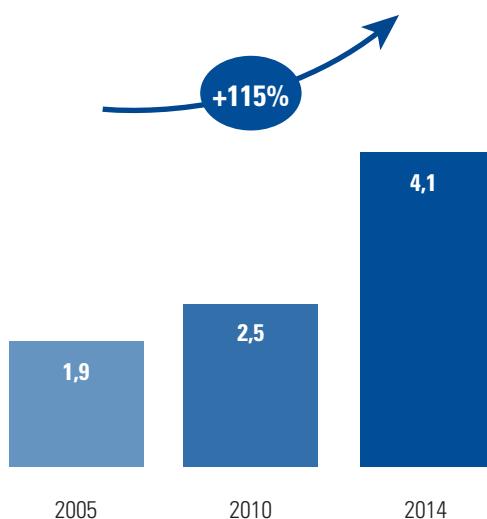


**Il difficile contesto economico ha portato all'aumento della sperequazione sociale, che sta determinando la scomparsa del 'ceto medio'**

Il difficile contesto economico ha portato ad un considerevole peggioramento della condizione finanziaria di una fascia importante della popolazione, con un conseguente aumento della sperequazione sociale e della 'polarizzazione' della popolazione che di fatto sta portando alla scomparsa del 'ceto medio'.

Secondo gli ultimi dati Istat, i cittadini in povertà assoluta nel 2014 erano circa 4 milioni, il 6,8% della popolazione italiana, un trend che registra una crescita preoccupante (+115% rispetto al 2005). Si tratta di cittadini che non sono in grado di procurarsi autonomamente quei beni e servizi di base che in Italia sono considerati essenziali per uno standard di vita minimo accettabile.

### Cittadini italiani in condizioni di povertà (milioni)



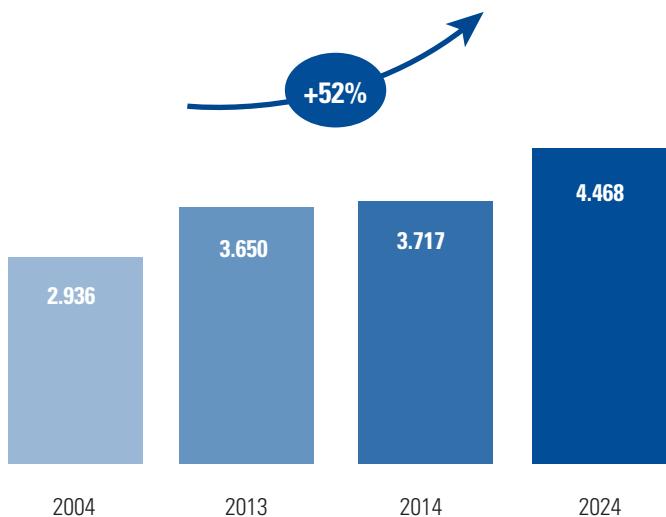
Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Istat



**Parallelamente all'incremento dei cittadini in condizioni di povertà, aumenta anche la fascia di popolazione più abbiente**

Tuttavia, è anche vero che nello stesso periodo si è registrato un incremento della popolazione HNWI (*High Net Worth Individuals*, espressione che indica i soggetti che dispongono di un patrimonio 'globale netto personale, immobile di residenza escluso' che eccede il milione di Dollari). Questa tendenza sarà confermata soprattutto nei prossimi anni: in base alle stime, nel 2024 i cittadini UHNWI (*Ultra High Net Worth Individuals*, soggetti con un patrimonio netto globale, immobile di residenza escluso, superiore a 30 milioni di Dollari) saranno circa 4.500 (+52% rispetto al 2004).

## Cittadini italiani UHNWI<sup>(\*)</sup> (Ultra High Net Worth Individuals)



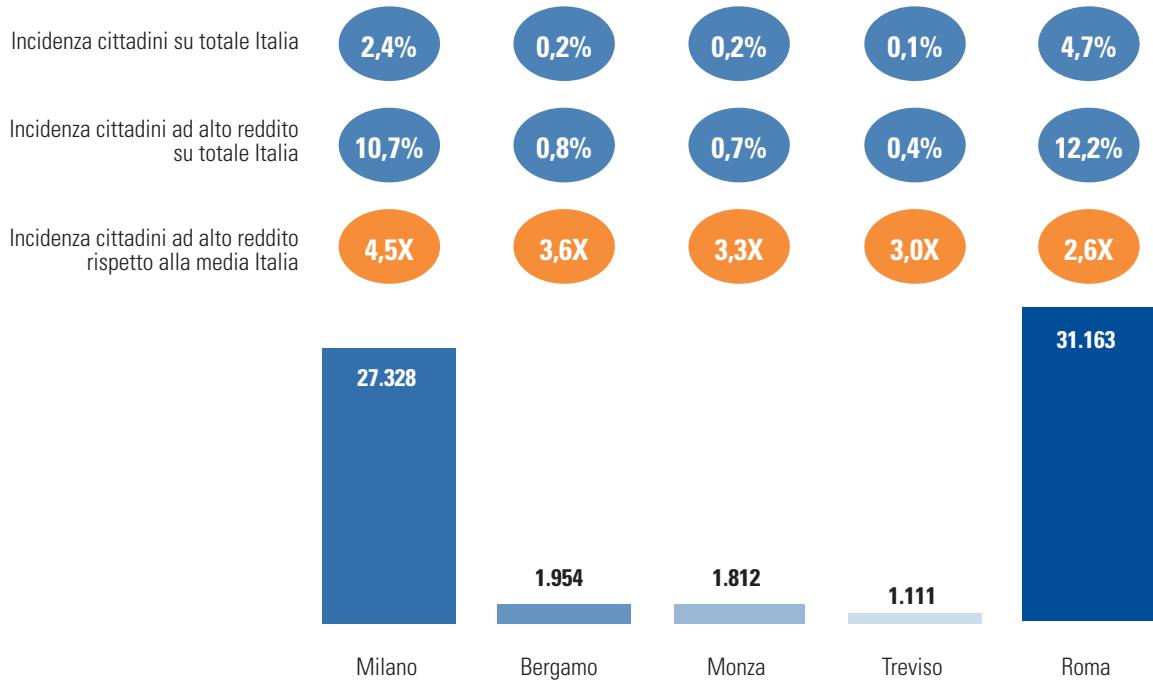
<sup>(\*)</sup>**Ultra High Net Worth Individuals, persone il cui patrimonio 'globale netto personale, immobile di residenza escluso' eccede i 30 milioni di Dollari**

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Knight Frank 'The Wealth Report 2015'

In Italia la ricchezza privata si concentra prevalentemente nelle regioni del Nord e nelle grandi città, Milano su tutte, dove l'incidenza di cittadini ad alto reddito è 4,5 volte superiore rispetto alla media italiana, ma anche Bergamo, Monza e Treviso hanno una incidenza di cittadini ad alto reddito di più di 3 volte superiore rispetto al valore medio italiano. Roma è la città dove si registra il maggior numero di cittadini con reddito annuo superiore a 120.000 Euro, 31.163, il 12,2% del totale dei cittadini italiani ad alto reddito, seguita da Milano, con 27.328 persone, il 10,7% del totale Italia.



## Top 5 città con italiani ad alto reddito (numero di persone con reddito superiore a 120.000 Euro)



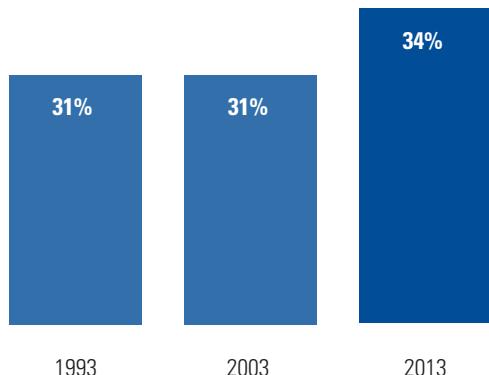
*Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Agenzia delle Entrate 2013*



**L'indice di Gini delle attività finanziarie delle famiglie italiane risulta in aumento negli ultimi dieci anni**

L'indice di Gini delle attività finanziarie delle famiglie italiane, indicatore della diseguaglianza nella distribuzione della ricchezza, risulta in aumento negli ultimi dieci anni. Secondo dati Istat, il 70% delle famiglie italiane non riesce a risparmiare, mentre il 40% delle famiglie non riesce a far fronte a spese impreviste. Parallelamente, secondo dati Credit Suisse, il numero di milionari nel nostro Paese è aumentato del 16% tra il 2013 e il 2014.

## Indice di Gini<sup>(\*)</sup> delle attività finanziarie delle famiglie italiane



<sup>(\*)</sup> Indicatore della diseguaglianza salariale di una nazione. Incrementi minimi dell'indice corrispondono a significative variazioni nella distribuzione dei redditi nella realtà

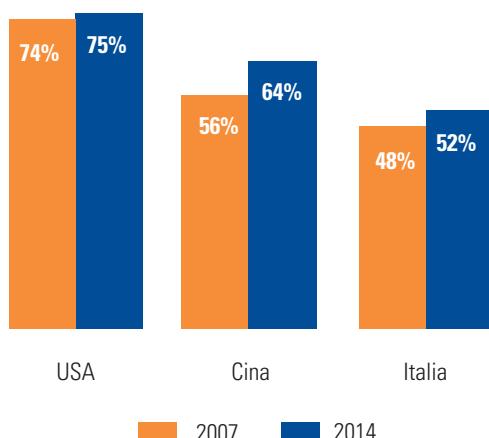
Fonte: *Gini Poverty and Inequality Dataset 2013*

Il tendenziale incremento delle diseguaglianze è un fenomeno osservato anche nel resto del mondo. Nelle due principali potenze mondiali, gli Stati Uniti e la Cina, la sperequazione della ricchezza è addirittura superiore rispetto all'Italia. Il 10% della popolazione più ricca detiene il 75% della ricchezza negli Stati Uniti ed il 64% in Cina. Questo indicatore nel 2014 in Italia si attesta al 52%, in aumento di 4 punti percentuali rispetto 2007.



Il tendenziale incremento delle diseguaglianze è un fenomeno osservato anche nel resto del mondo

## Quota di ricchezza detenuta dal 10% della popolazione più ricca (%)



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Credit Suisse 'Global Wealth Report 2014'

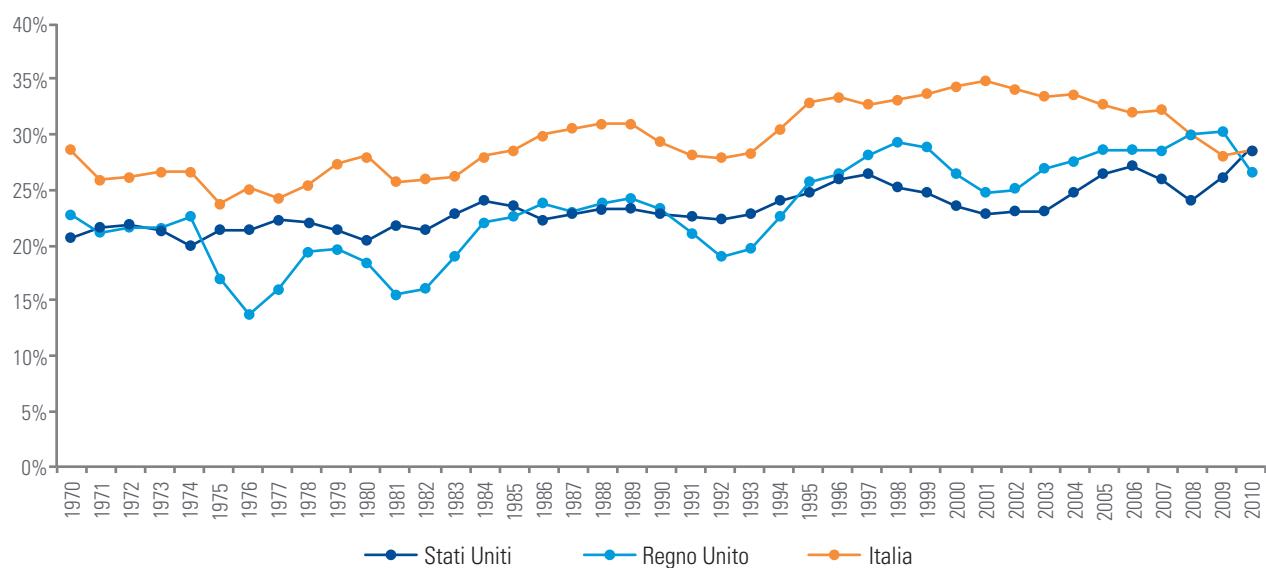


**Negli ultimi quarant'anni si registra anche un tendenziale incremento dell'incidenza delle rendite di capitale sul totale del reddito nazionale, sia negli Stati Uniti che in Europa**

Negli ultimi quarant'anni si registra anche un tendenziale incremento dell'incidenza delle rendite di capitale (rendite finanziarie, utili da partecipazioni in società ed enti, altri redditi da capitale) sul totale del reddito nazionale sia negli Stati Uniti che in Europa.

Questo dato lascia supporre un ulteriore aumento della concentrazione della ricchezza. Infatti, secondo le teorie esposte da Thomas Piketty nel saggio 'Le capital au XXIe siècle', mentre i ricchi di oggi hanno lavorato per costituire la propria ricchezza, quelli di domani non avranno bisogno di farlo. Già oggi, infatti, sostiene Piketty, la popolazione ricca guadagna più dalla rendita della ricchezza posseduta che dal proprio lavoro.

### Evoluzione dell'incidenza delle rendite di capitale sul totale del reddito nazionale (%)



Fonte: Thomas Piketty, 'Le capital au XXIe siècle'

# Digitalizzazione ed evoluzione del modello comportamentale

Tra i fattori che stanno modificando il tessuto sociale e le abitudini di consumo c'è il fenomeno pervasivo della digitalizzazione. In poco meno di trent'anni, con la rapida diffusione della telefonia mobile e dalla rivoluzione di internet, e più recentemente anche dei *social media*, i *Big Data* e i *Data & Analytics*, internet, *smartphone*, *tablet*, *social network*, *blog*, *community* fanno parte della quotidianità della maggior parte della popolazione nei paesi avanzati.

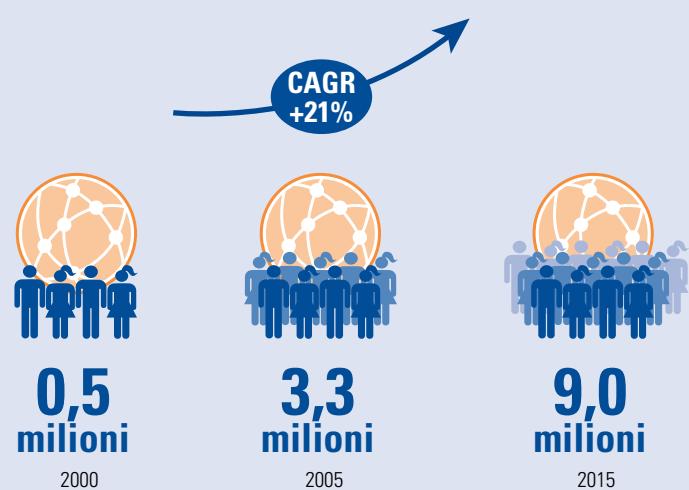
Le banche non possono ignorare le innovazioni che stanno modificando profondamente i comportamenti e le abitudini di consumo della clientela ed è per questo che i canali diretti stanno assumendo un ruolo di primo piano soprattutto per alcune fasce di clientela.

I 'nativi digitali', nati e cresciuti in concomitanza con la diffusione delle nuove tecnologie informatiche e che quindi hanno grande familiarità con i dispositivi digitali, sono in costante crescita. Nel 2015 erano circa 9 milioni i nati dopo l'avvento di internet (CAGR +21% rispetto al 2000). Si tratta di una fascia di popolazione naturalmente propensa all'utilizzo della rete e delle tecnologie informatiche e digitali, preferite per immediatezza e semplicità ad altri tipi di canali.



**I canali diretti stanno assumendo un ruolo di primo piano soprattutto per alcune fasce di clientela**

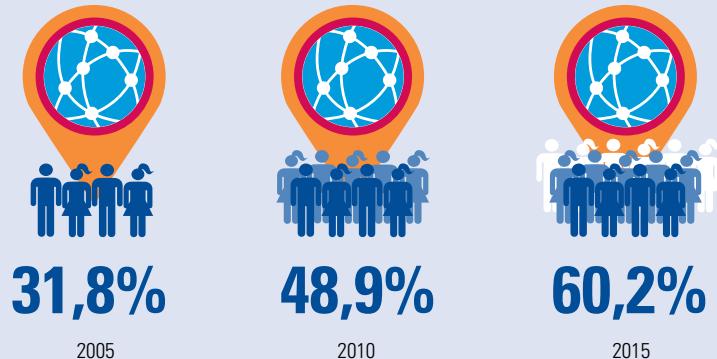
## Popolazione italiana nata dopo l'avvento di internet



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Istat

La popolazione italiana che utilizza internet è in costante crescita e rappresenta oggi il 60% del totale. Sono circa 37 milioni gli utenti attivi di internet in Italia e circa 28 milioni di persone posseggono un *account* attivo su un *social network*.

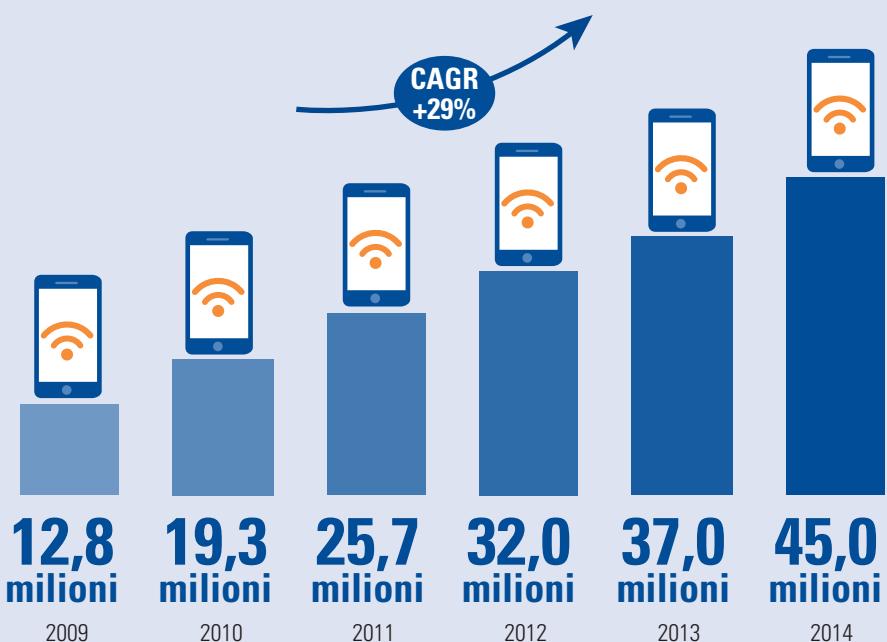
### Popolazione italiana che utilizza internet (%)



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Istat

Le tecnologie mobili sono sempre più diffuse: in Italia sono presenti circa 80 milioni di dispositivi mobili e ben 24 milioni di *account* sui *social media* attivi tramite questi *device*. In Italia gli *smartphone* (circa 45 milioni) sono uno dei principali canali di accesso alla rete e la loro diffusione registra tassi di crescita estremamente elevati, con un CAGR del 29% rispetto al 2009.

### Diffusione degli *smartphone*



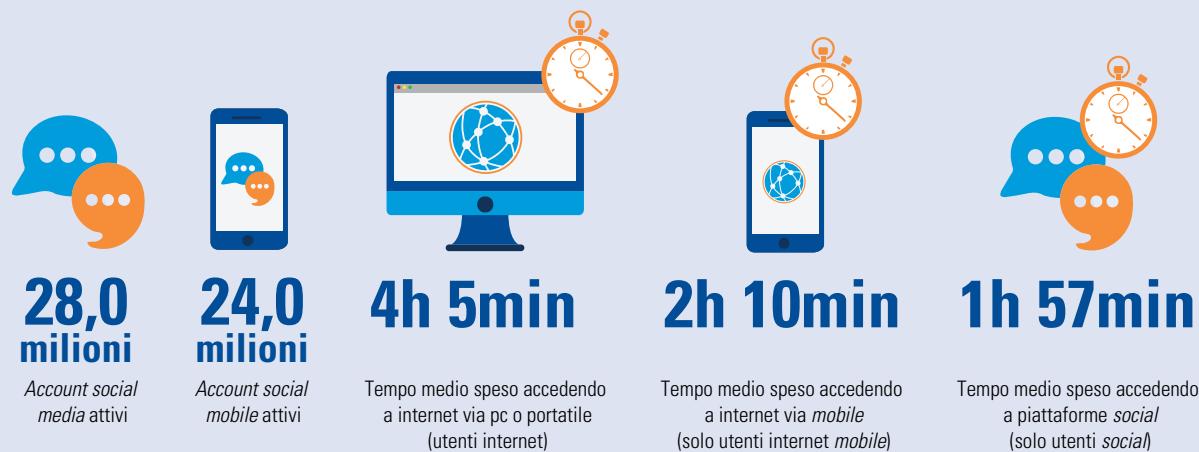
Fonte: Politecnico di Milano, 'Osservatorio Mobile App Economy', Aprile 2014

Secondo l'Osservatorio *Mobile Marketing & Service* della *School of Management* del Politecnico di Milano un utente su quattro consulta la rete attraverso un dispositivo mobile durante il processo di acquisto nei negozi, mentre per circa tre utilizzatori su quattro si ricorre alla navigazione in rete da *smartphone* per almeno una delle fasi del processo di acquisto (pre-vendita, vendita, post-vendita).

I *social network* (Facebook, *in primis*, ma anche Twitter, YouTube e LinkedIn) sono ormai entrati nella vita quotidiana.

Gli utenti attivi navigano in internet mediamente 4 ore al giorno, gli utenti internet attivi tramite dispositivi mobili per 2 ore e 10 minuti; gli utenti che hanno un profilo su un *social network* accedono a piattaforme *social* in media per un'ora e 57 minuti al giorno.

## L'utilizzo di internet e dei *social network* in Italia



Fonte: 'Digital in 2016', We are Social

## Gli effetti della crisi economico-finanziaria

Le conseguenze negative della crisi economico-finanziaria scoppiata nel 2007 sono diventate particolarmente evidenti nel nostro Paese negli ultimi tre anni, a causa del prolungato periodo di recessione che ha portato al netto peggioramento dei principali indicatori macroeconomici.

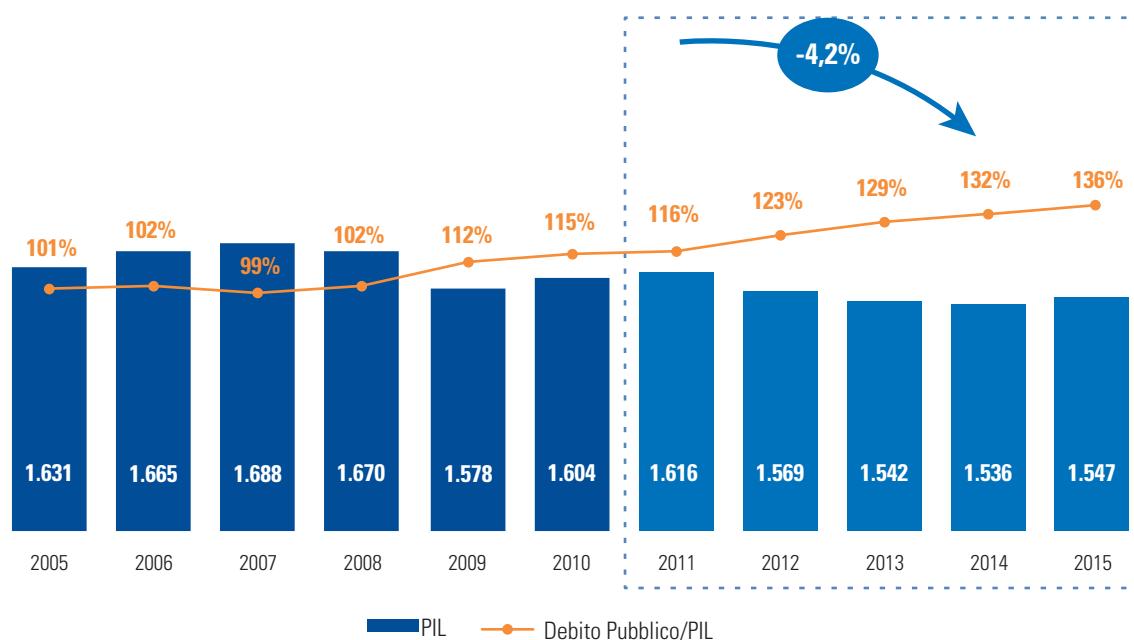
**136%**  
Debito pubblico/PIL

**Per il 2016 si confermano previsioni positive per l'andamento dell'economia italiana**

Nel 2015 il Prodotto Interno Lordo in Italia ha registrato un lieve recupero, segnando l'uscita del nostro Paese da uno dei periodi di recessione più lunghi dal dopoguerra. L'economia italiana è sotto pressione soprattutto a causa della contrazione della domanda interna e degli investimenti. Parallelamente si è assistito ad un peggioramento del rapporto debito pubblico/PIL, passato dal 116% del 2011 al 136% del 2015, e ad una forte crisi del debito, con lo *spread* che nel 2011 ha sfiorato quota 570 rispetto ai titoli tedeschi.

Le autorità europee, la Banca Centrale Europea *in primis*, sono intervenute per stimolare la ripresa con numerosi provvedimenti di politica monetaria espansiva. Per il 2016 si confermano previsioni positive per l'andamento dell'economia italiana, con un incremento del PIL dell'1% circa, trainato dal recupero della domanda interna, e con una riduzione del rapporto debito pubblico/PIL.

### Prodotto Interno Lordo a prezzi costanti (Euro mld) e Debito Pubblico/PIL (%)



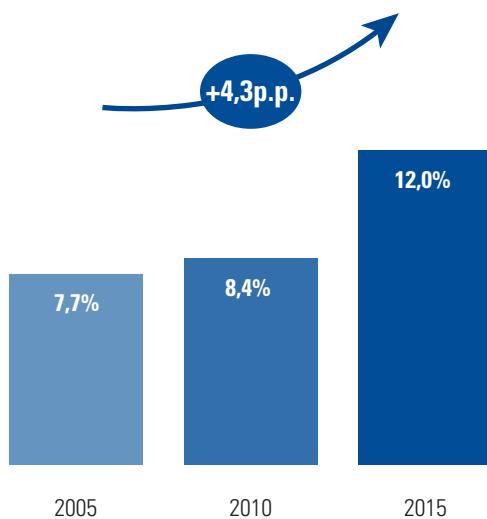
Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU Economist Intelligence Unit

La crisi finanziaria ha avuto rilevanti ripercussioni sull'economia reale e in particolare sui livelli occupazionali. Dall'inizio della crisi ad oggi si è assistito ad un progressivo peggioramento degli indicatori macroeconomici relativi al mercato del lavoro, con un tasso di disoccupazione in costante crescita, che evidenzia notevoli criticità soprattutto per le fasce di popolazione più giovani, a cui si aggiunge un deciso incremento della popolazione inattiva. Le rilevazioni del 2015 evidenziano un'inversione del trend, con un lieve calo del tasso di disoccupazione. Tuttavia rimane il fatto che una fascia crescente della popolazione è in difficoltà, per mancanza di lavoro o a causa di una perdurante condizione di precarietà.



**La crisi finanziaria ha avuto rilevanti ripercussioni sull'economia reale e in particolare sui livelli occupazionali**

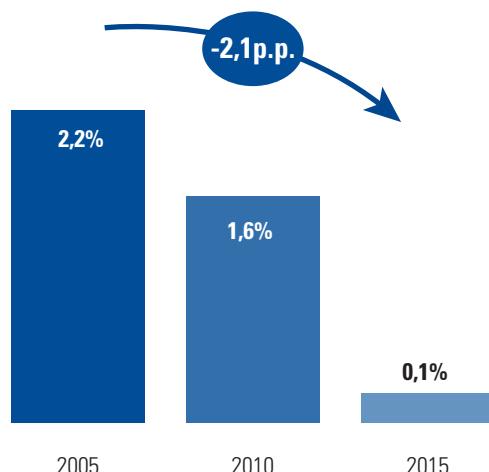
### Tasso di disoccupazione (%)



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Istat

Nel 2015 l'inflazione calcolata sui prezzi al consumo si è attestata al +0,1%, al minimo dal 1959. In questo trend dell'inflazione nell'ultimo anno hanno pesato soprattutto il calo dei prezzi del petrolio e dell'energia.

### Inflazione (%)



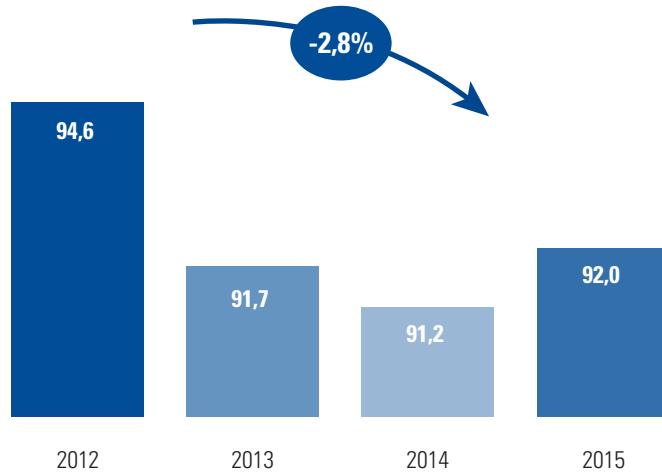
Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Istat



**Il periodo di recessione e la conseguente caduta della domanda interna hanno portato allo stallo della produzione industriale**

Il periodo di recessione e la conseguente caduta della domanda interna, solo parzialmente compensata dalla tenuta delle esportazioni, hanno portato allo stallo della produzione industriale, che ha registrato, tra il 2012 e il 2014, una netta flessione. Il 2015 ha visto una modesta ripresa, ma nel complesso l'indice della produzione industriale è sceso del 2,8% negli ultimi tre anni, portandosi a 92 nel 2015.

### Indice della produzione industriale (valore medio, dati destagionalizzati)



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Istat

## Il tessuto imprenditoriale

Il tessuto imprenditoriale italiano, che ha portato il nostro Paese ad essere la seconda economia manifatturiera d'Europa dopo la Germania, si caratterizza per la grande incidenza di piccole e medie imprese. Sono proprio le PMI a trainare il PIL nazionale, con la qualità dei loro prodotti e la loro vocazione all'export.

Il numero complessivo di imprese attive in Italia nel 2015 ammonta a circa 5,2 milioni, con una netta prevalenza di aziende con meno di 10 dipendenti, il 96% del totale, e solo circa 4.000 aziende con più di 250 dipendenti, lo 0,1% del totale delle imprese attive.

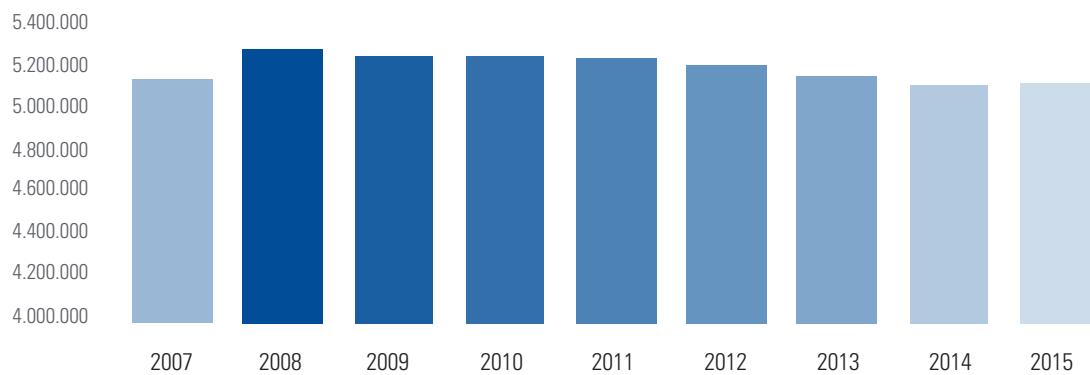
Il numero totale di società attive iscritte al Registro delle Imprese ha avuto su base nazionale un andamento decrescente tra il 2007 e il 2014, soprattutto come conseguenza della crisi economico-finanziaria.

Tra le regioni con il maggior numero di imprese registrate la Lombardia (con circa il 16% del totale delle imprese del territorio nazionale), il Lazio (10%) e la Campania (9%).



**Il tessuto imprenditoriale italiano si caratterizza per la grande incidenza di piccole e medie imprese**

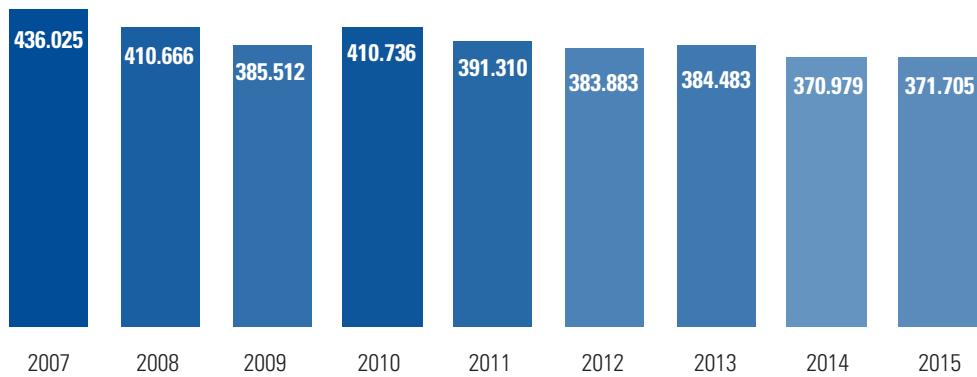
### Numero di imprese attive in Italia



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati InfoCamere Movimprese

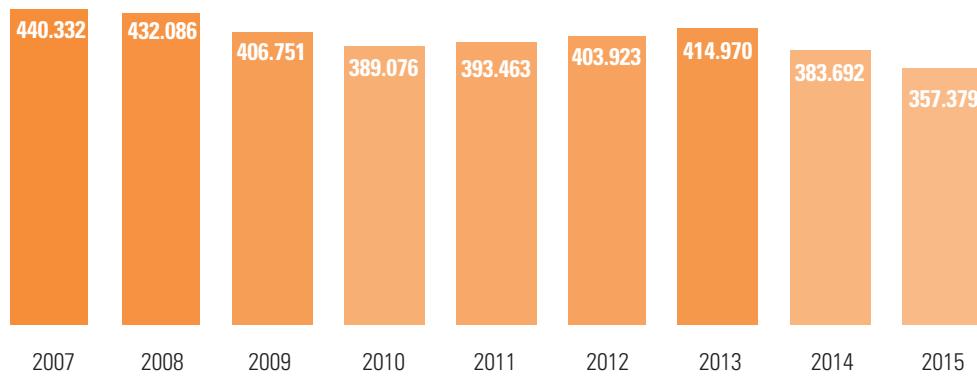
Il numero di aziende nate (nuove iscrizioni al Registro delle Imprese) ha registrato un trend complessivamente decrescente tra il 2007 e il 2015. Il numero delle imprese cessate ha fatto segnare, invece, un andamento fluttuante tra il 2007 e il 2015.

### **Numero di imprese nate (nuove iscrizioni al Registro delle Imprese)**



*Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati InfoCamere Movimprese*

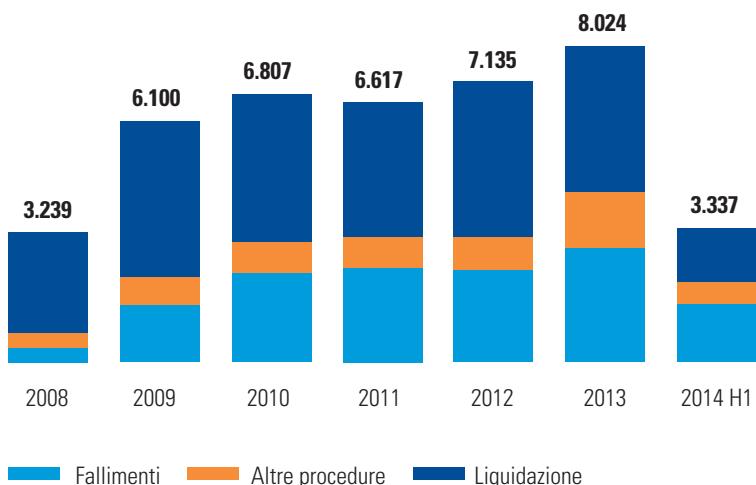
### **Numero di imprese cessate (cancellazioni dal Registro delle Imprese)**



*Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati InfoCamere Movimprese*

Tra il 2008 e il 2013 è fortemente aumentato il numero di piccole e medie imprese fallite e oggetto di procedure concorsuali.

## Numero di PMI fallite, in procedura concorsuale o in liquidazione



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Cerved (Rapporto PMI 2014)

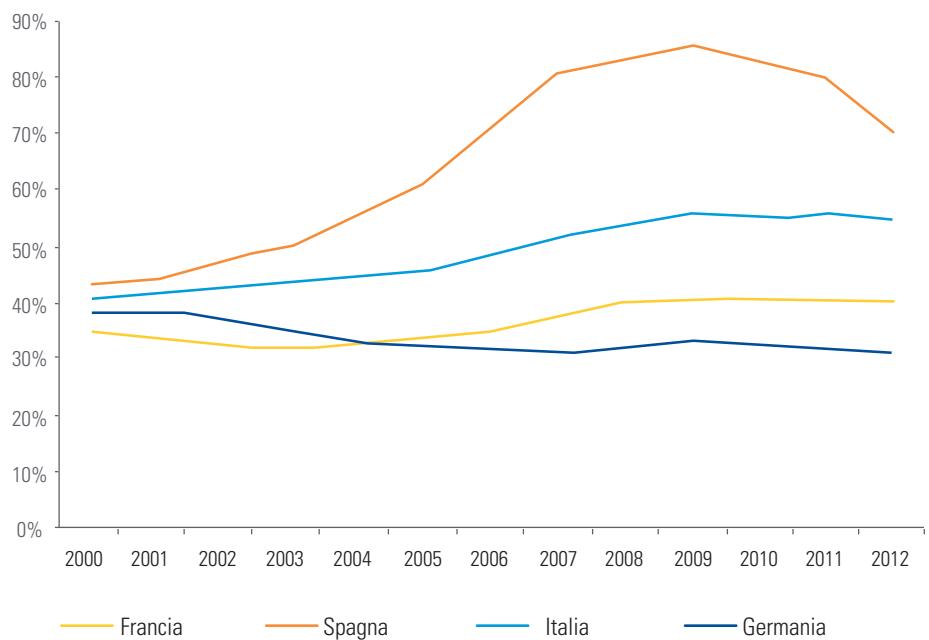
Il sistema italiano delle PMI, risultato di un modello di capitalismo di tipo ‘familiare’ e non votato alla crescita esterna, si è concentrato principalmente sul mantenimento della proprietà e del controllo a discapito delle misure di rafforzamento patrimoniale.

Lo scarso ricorso alla borsa e agli altri strumenti di capitale, la trasparenza di bilancio spesso condizionata dalle politiche fiscali e la contrazione degli investimenti, con conseguente riduzione della domanda di finanziamenti, non hanno fatto che acuire il problema della scarsa capitalizzazione delle piccole e medie imprese italiane e della forte dipendenza dal credito bancario.

Spesso queste caratteristiche hanno reso difficile l’accesso al capitale per le imprese di piccole e medie dimensioni con un notevole incremento del costo del *funding* bancario.

La congiuntura economico-finanziaria ha avuto impatti negativi sia sulla domanda di credito (da parte delle imprese), sia sull’offerta di credito (da parte delle banche). In merito alla domanda, a seguito della crisi finanziaria iniziata nel 2007, si è ulteriormente accentuata la dipendenza delle imprese dal credito bancario. Tra il 2000 e il 2012, a fronte di un livello comparabile dei prestiti bancari nei quattro paesi presi in esame (Italia, Francia, Germania e Spagna), sono emersi divari significativi: infatti, pur partendo da una base simile, l’indebitamento delle imprese italiane, francesi e spagnole ha registrato un incremento, mentre quello delle aziende tedesche una diminuzione.

## Rapporto prestiti bancari/PIL nei principali paesi dell'Area Euro

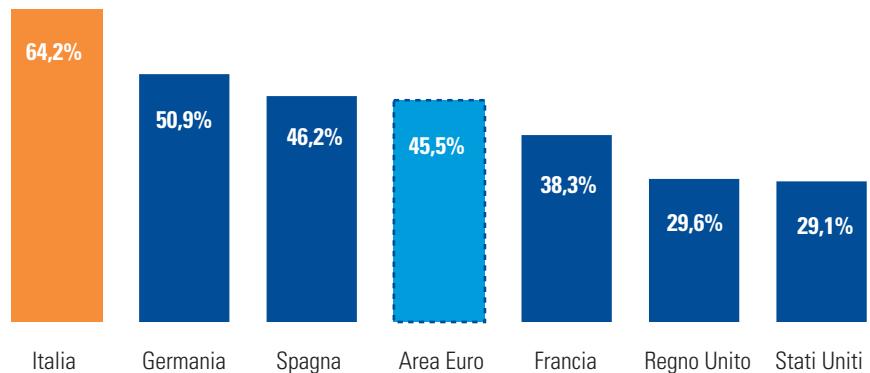


Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

Dall'analisi della struttura finanziaria delle imprese emerge come, in particolare nel nostro Paese, si registri una maggiore e cronica dipendenza dal credito bancario: il rapporto tra debiti bancari e passività è pari al 64% in Italia, a fronte di un valore medio dell'Area Euro del 45,5% e di percentuali inferiori al 30% nei paesi anglosassoni. Questo dato mostra la difficoltà per le imprese italiane di finanziare la crescita con mezzi propri, oltre che la necessità di finanziare anche l'attività operativa con credito bancario in una fase di contrazione della produzione.



## Struttura finanziaria delle imprese (debiti bancari/passività)



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

D'altra parte, sul lato dell'offerta, sempre a causa della crisi finanziaria in atto, si è assistito ad una crescente contrazione del credito alle imprese, che hanno visto ridursi in modo progressivo i prestiti a loro destinati (solo a novembre 2015 i prestiti bancari alle imprese hanno registrato un lieve incremento per la prima volta dalla fine del 2011, secondo quanto emerge dal Bollettino Economico n° 1 del 2016 della Banca d'Italia).

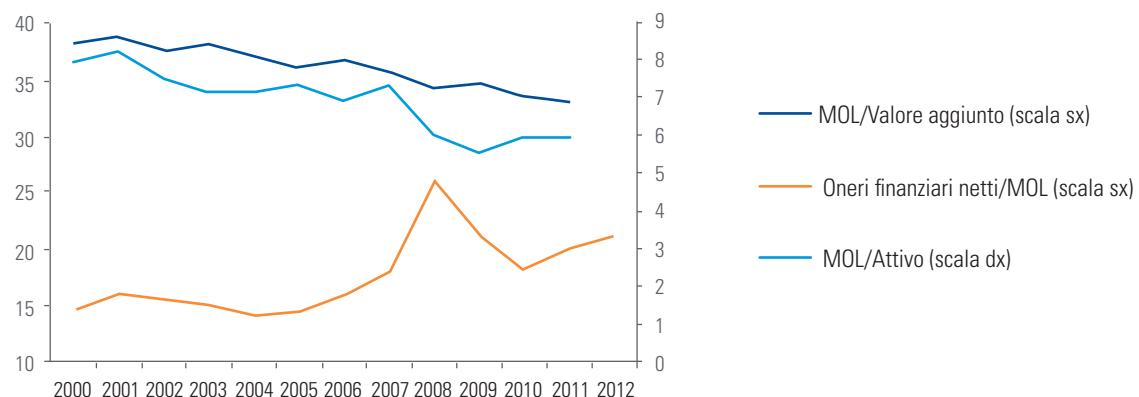
Nel periodo 2000/2012 le aziende hanno registrato un progressivo calo della redditività (circa -1,5% dai livelli pre-crisi del 2007) e una parallela crescita dell'incidenza degli oneri finanziari rispetto alla marginalità. Alla marcata espansione dei debiti delle imprese nell'ultimo decennio, non ha corrisposto dunque una parallela capacità di sostenere gli oneri connessi a tale indebitamento.

Sia per le PMI, sia per le micro imprese, la dipendenza dal credito bancario è persino più accentuata, a causa della loro difficoltà e/o impossibilità di accesso ad altri canali di finanziamento (es. emissioni obbligazionarie o *minibond*) che presentano costi elevati. Il rapporto Oneri finanziari/MOL è peggiorato in particolar modo per le PMI, maggiormente dipendenti dal canale bancario rispetto alle grandi imprese, ampliando i *gap* negativi che già erano rilevabili prima della crisi.



**Il progressivo calo della redditività ha reso più complesso per le aziende sostenere gli oneri connessi all'indebitamento**

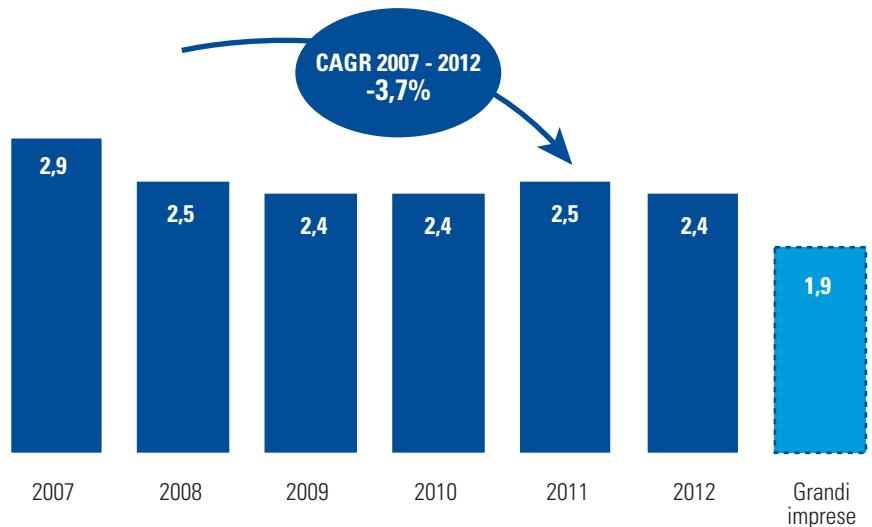
## Redditività delle imprese (%)



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

Lo sbilanciamento della struttura finanziaria delle imprese italiane a favore del debito bancario è persino più accentuato per le PMI nazionali rispetto alle grandi imprese. Il *Debt/Equity Ratio* (Totale Debiti/Patrimonio Netto) delle PMI, infatti, è molto superiore rispetto a quello delle grandi imprese (2,4 rispetto a 1,9, vale a dire il 30% in più), nonostante tra il 2007 e il 2012 si sia registrata per le piccole e medie imprese una parziale riduzione di questo rapporto (CAGR 2007/2012 pari a circa il -4%), che evidenzia il graduale rafforzamento della solidità patrimoniale di tali imprese.

### Debt/Equity Ratio delle PMI italiane



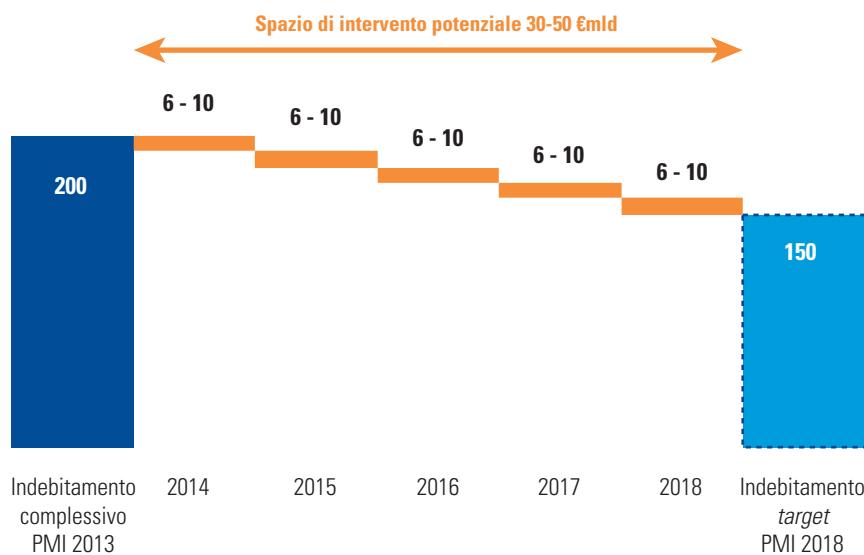
*Fonte: Osservatorio sulla competitività delle PMI - SDA Bocconi*



**Per riportare il leverage ratio delle PMI italiane in linea con la media europea serve convertire debito in patrimonio**

Per riportare il *leverage ratio* delle PMI italiane in linea con la media europea serve convertire debito in patrimonio da un minimo del 15% ad un massimo del 25% dei livelli attuali. Vista la portata notevole dell'intervento, Banca d'Italia ha stimato che questo processo possa realizzarsi entro il 2018 e che il riequilibrio della struttura finanziaria delle PMI italiane richieda la conversione in patrimonio di circa 30 – 50 miliardi di Euro di debito in 5 anni.

## Livello target (2018) di indebitamento delle PMI italiane (Euro mld)



Fonte: Banca d'Italia

## L'Equity Crowdfunding

In un momento di difficoltà per il credito bancario si fanno strada nuove iniziative per sostenere le imprese, in particolar modo quelle che faticano a reperire fondi per finanziare i propri progetti, come le *start-up* innovative.

L'*equity crowdfunding* è un esempio di fonte di finanziamento alternativa al canale bancario: con l'*equity crowdfunding*, utilizzando piattaforme e portali *online*, più persone (*crowd, folla*) possono finanziare nuovi progetti imprenditoriali e *start-up* innovative, attraverso raccolte fondi in cui ciascuno può contribuire con somme di denaro anche di modesta entità.

L'Italia è il primo paese in Europa ad essersi dotato di una normativa specifica e organica relativa al solo *equity crowdfunding*. Tuttavia i dati evidenziano come il fenomeno non sia ancora così diffuso nel nostro Paese: sono 14 i portali di *equity crowdfunding* attivi e solo 17 i progetti aperti al finanziamento.

Il mercato potenziale sarebbe ampio, sono circa 3.700 le *start-up* innovative iscritte nel registro nazionale delle imprese che potrebbero beneficiare di queste forme di finanziamento alternative.

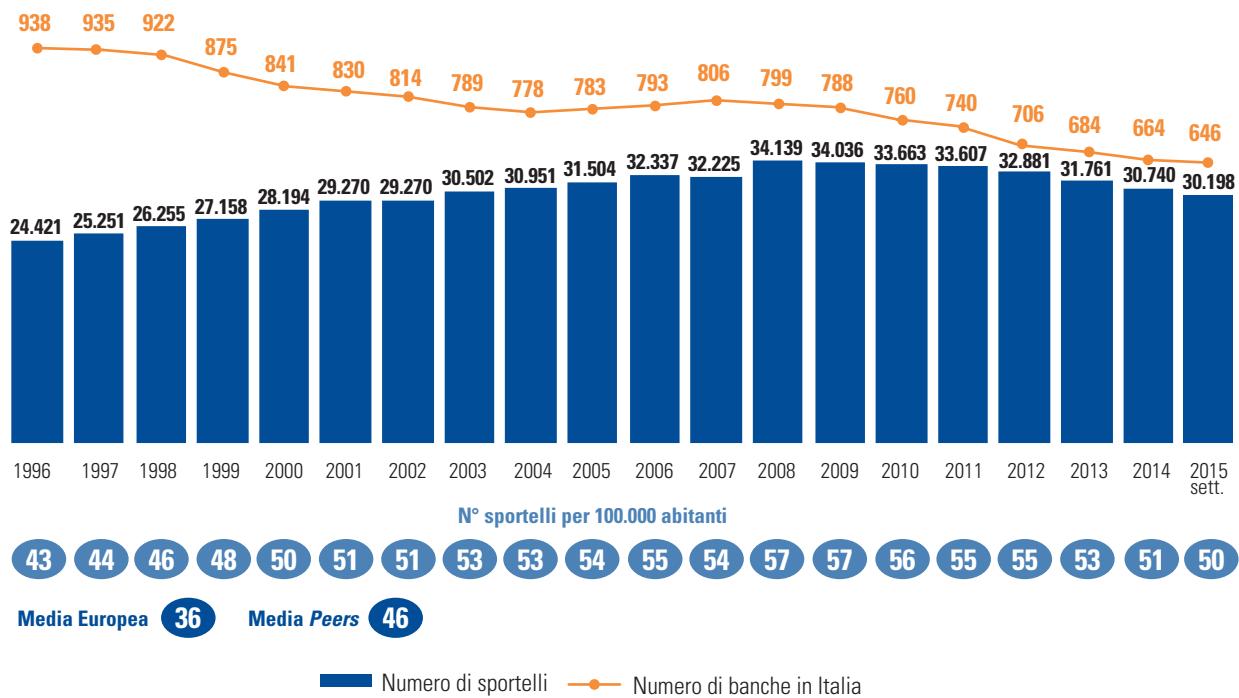
## L'evoluzione dei modelli distributivi nel settore bancario

**4.000**  
Sportelli chiusi  
dal 2008 al 2015

Parallelamente e in conseguenza della crisi economico-finanziaria, anche il settore bancario ha vissuto negli ultimi anni importanti trasformazioni. La contrazione dei margini e il conseguente netto calo della redditività, l'aumento dei crediti deteriorati e le pesanti rettifiche sui crediti verso clientela e sugli *intangible*, le novità regolamentari, che hanno inasprito le richieste di patrimonializzazione, sono tutti fattori che hanno portato i gruppi bancari a rivedere il proprio modello di *business* in ottica di razionalizzazione delle strutture per aumentarne l'efficienza.

E' per questi motivi che, dopo la fase di espansione della rete distributiva delle banche che ha caratterizzato il settore fino al 2008, negli ultimi sei anni si è assistito ad una parziale riduzione degli sportelli, corrispondente a circa 4.000 chiusure su tutto il territorio italiano.

### Evoluzione del numero di banche e sportelli in Italia



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Banca d'Italia

E' pur vero che, nonostante la diminuzione del numero di sportelli, al percorso di consolidamento del settore creditizio non ha corrisposto una reale parallela razionalizzazione delle reti distributive tradizionali e questo fenomeno ha comportato una significativa riduzione dei livelli di produttività. E' proprio su questi temi che gli operatori del settore dovranno concentrare la propria attenzione nel prossimo futuro per rendere più efficiente il modello di servizio.

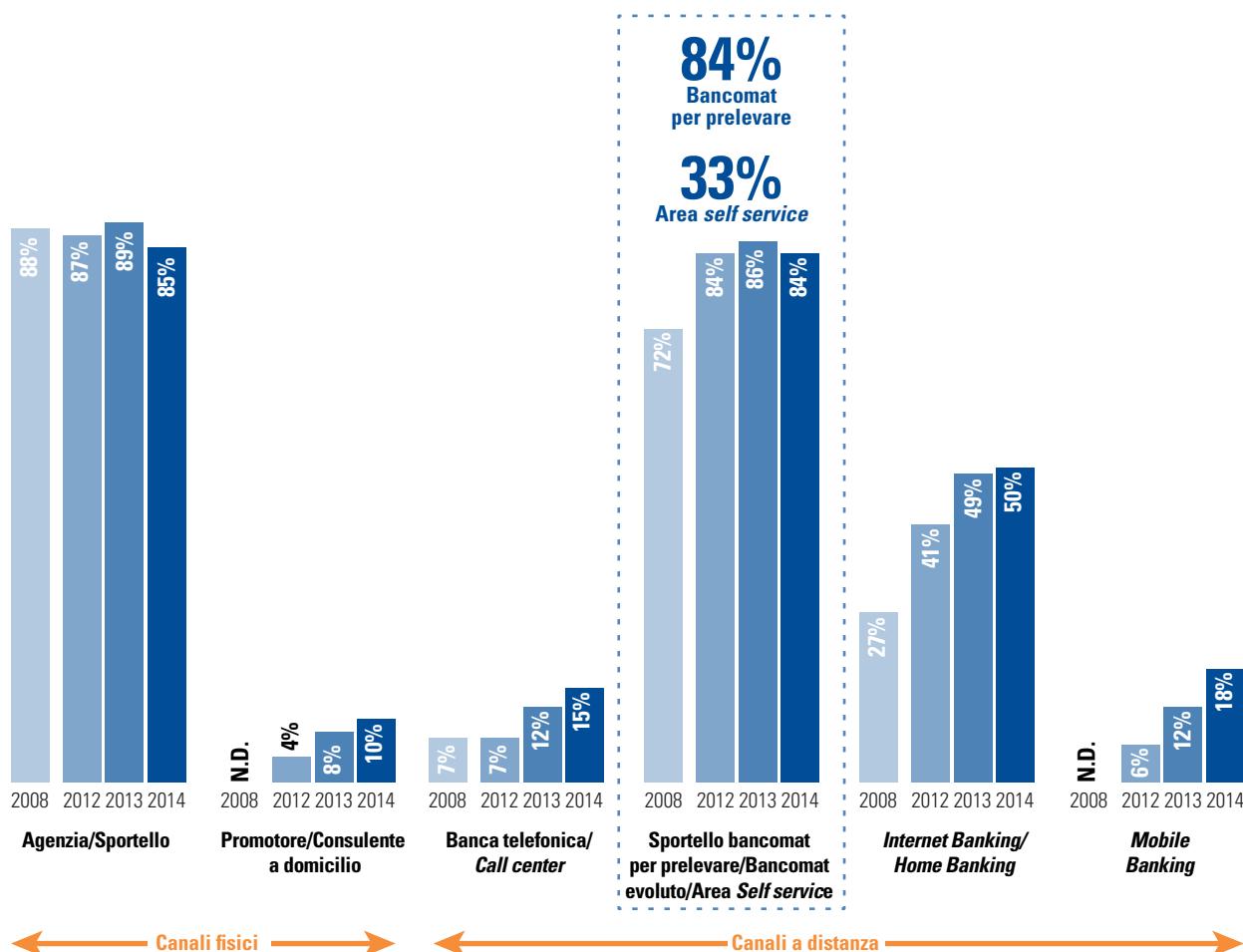
I cambiamenti strutturali, intervenuti nelle scelte di consumo della clientela, hanno accentuato la crisi del modello distributivo tradizionale basato su sportelli indifferenziati a maglia stretta.

L'integrazione dei diversi canali e la piena multicanalità sono gli obiettivi che gli istituti di credito devono raggiungere al più presto, modificando il peso relativo dei diversi canali, in funzione delle mutate esigenze e abitudini di acquisto della clientela di riferimento.



**Il modello distributivo tradizionale, basato su sportelli indifferenziati a maglia stretta, è messo in crisi dai cambiamenti nelle scelte di consumo della clientela**

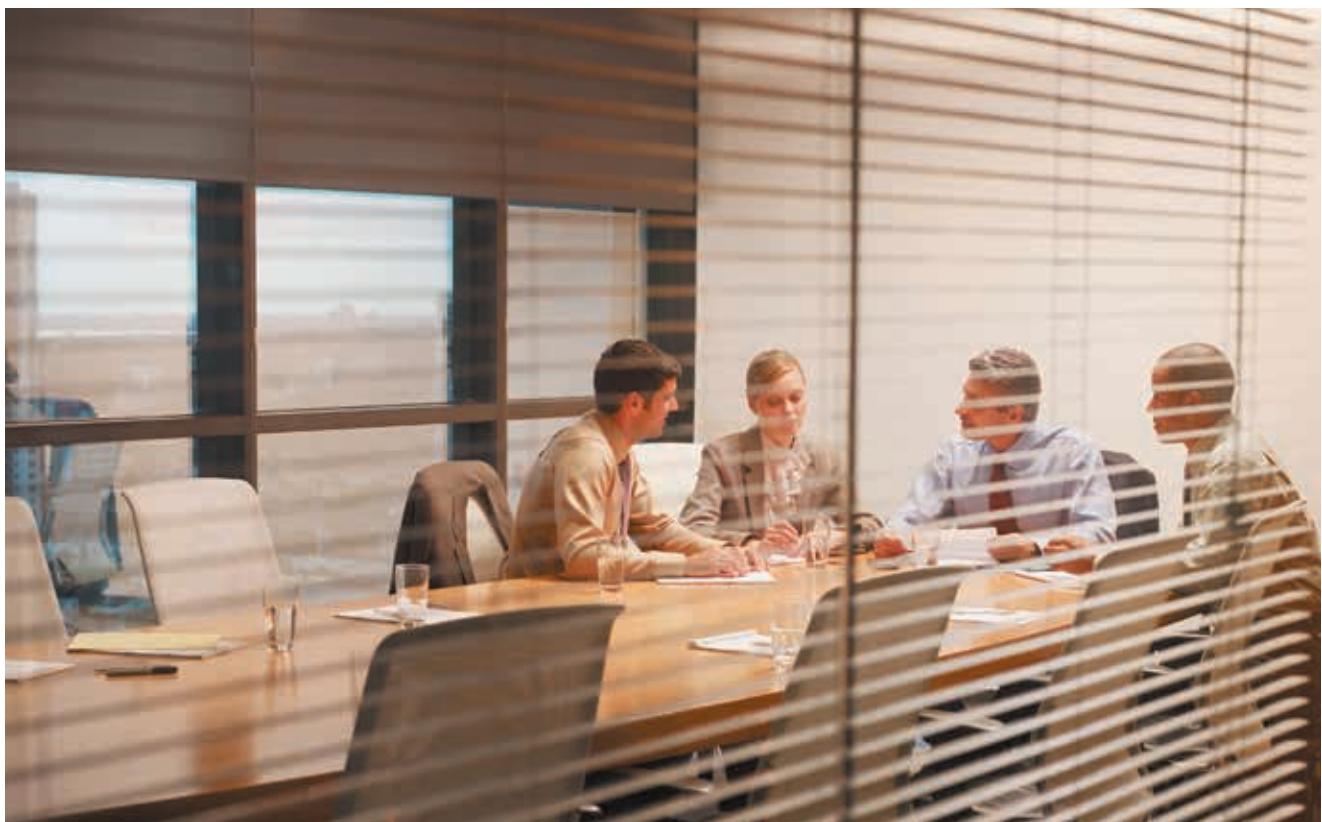
## Quote di mercato dei diversi canali bancari



Fonte: Indagine ABI-Gfk Eurisko, novembre 2014

# Gli effetti della polarizzazione sui modelli di servizio ai privati

Verso strategie differenziate di offerta



Alla luce delle tendenze economiche, sociali e demografiche in atto, il tradizionale modello di servizio delle banche nel segmento privati, studiato principalmente per soddisfare le esigenze di una clientela di fascia media, non sembra essere più adeguato e sostenibile.

Infatti, la polarizzazione della clientela attorno a due macro-segmenti, la ‘fascia bassa’, con esigenze basilari/standard, e la ‘fascia alta’, con necessità molto più complesse e servizi ad alto contenuto consulenziale, rende il modello tradizionale di offerta bancaria inadatto a soddisfare i reali bisogni della clientela.

## Il modello di servizio attuale

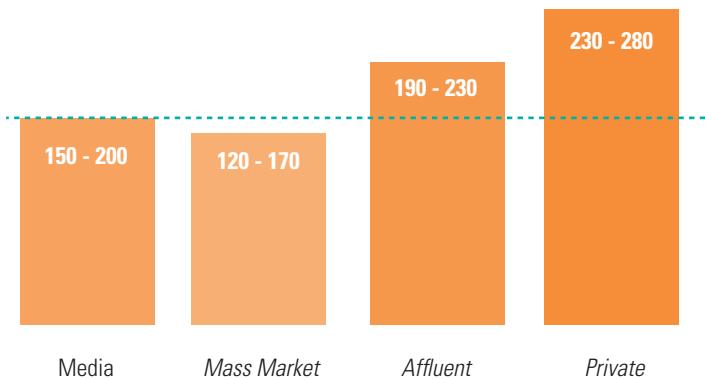
Secondo l'attuale modello di servizio, gli istituti bancari classificano e attribuiscono al relativo segmento una quota compresa tra il 70% e l'80% del totale dei clienti. Nonostante l'attenzione delle banche alla clusterizzazione della clientela, l'offerta dei prodotti risulta indifferenziata per tipologia di segmento, con cataloghi di prodotti ampi e su tutte le fasce di clientela. L'utilizzo dei canali diretti (*internet banking, phone banking, mobile banking*) è in crescita, ma risulta anch'esso indistinto per segmento di clientela, con un'offerta standard di prodotti e servizi.

Con l'attuale modello di servizio, il *cost to serve* medio della clientela privata si aggira intorno ai 150-200 Euro, con valori però molto diversi per macro-segmento di clientela: il *cluster Mass Market*, con esigenze basilari e richiesta di prodotti *commodity* e a basso valore aggiunto, ha un *cost to serve* medio compreso tra 120 e 170 Euro, la clientela *Affluent* tra 190 e 230 Euro, mentre la clientela *Private*, che per la costruzione di portafogli personalizzati chiede anche servizi di consulenza avanzati, ha un costo medio compreso tra i 230 e i 280 Euro.



**L'attuale modello di servizio prevede un'offerta di prodotti indifferenziata per tipologia di segmento**

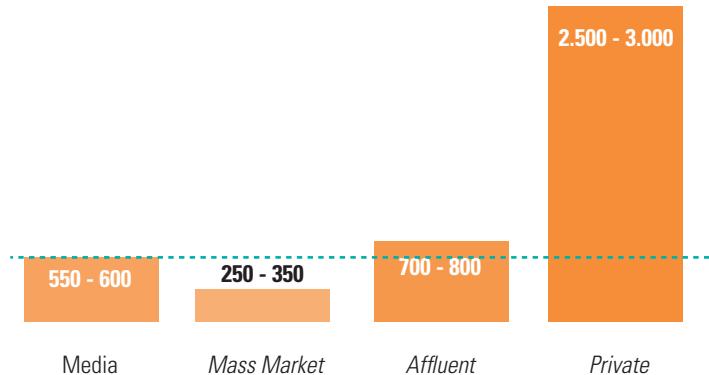
### Cost to serve medio per macro-segmento (Euro)



Fonte: elaborazioni KPMG Advisory

Parallelamente variano notevolmente i margini per macro-segmento. Il margine di intermediazione medio della clientela privata è di circa 550-600 Euro, con valori molto diversi per i differenti *cluster* di clientela, compresi tra i 250-350 Euro del segmento *Mass Market* e i 2.500-3.000 della clientela *Private*.

### Margine d'intermediazione medio per macro-segmento (Euro)



Fonte: elaborazioni KPMG Advisory



**I margini di guadagno ottenuti nel segmento di clientela *Mass Market* sono troppo risicati per essere sostenibili nel lungo periodo**

Ne consegue che, con l'attuale modello di servizio, il guadagno sulla clientela privata è in media pari a circa 400 Euro, ma con una notevole variabilità tra i diversi segmenti di clientela. In particolare i margini di guadagno ottenuti nel segmento di clientela *Mass Market*, che rappresenta anche la fascia di popolazione sempre più ampia, sono troppo risicati per essere sostenibili nel lungo periodo.

# L'esperienza di altri settori

Altre *industry* hanno già affrontato la tendenza alla progressiva polarizzazione della clientela mettendo in atto profondi processi di *turnaround* e differenziando i modelli di servizio per tipologia di clienti serviti.

## Trasporto aereo

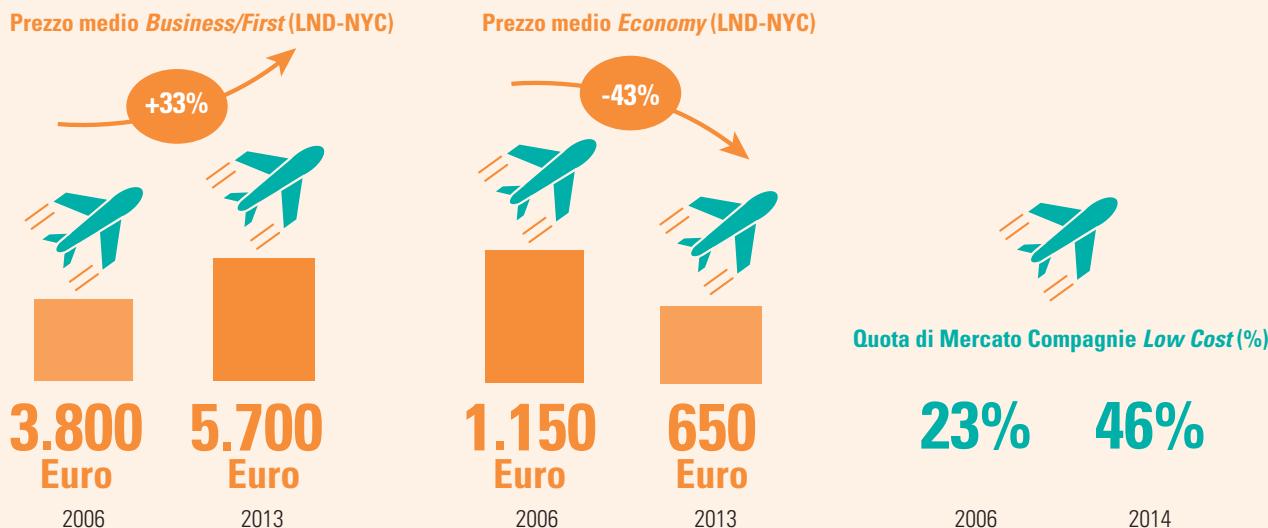
Il modello di servizio tradizionale del settore del trasporto aereo prevedeva la differenziazione di classe all'interno del singolo vettore per tipologia di passeggero, la prenotazione obbligatoria dei posti e la distribuzione indiretta dei biglietti tramite rete agenziale (di proprietà delle compagnie aeree o in *franchising* attraverso i *tour operator*).

Oggi l'offerta delle aziende di trasporto aereo prevede invece una differenziazione della clientela *target* in base alla compagnia aerea (*business vs low cost*), con un conseguente aumento del numero di passeggeri serviti da compagnie specializzate in *business* e *leisure*, che puntano su alta qualità del servizio, e un parallelo forte incremento delle quote di mercato delle compagnie *low cost*, con caratteristiche peculiari quali la monoclasse, l'impossibilità di prenotare anticipatamente i posti, la distribuzione diretta tramite internet e *call center*. Il risultato di questo cambiamento ha portato ad un incremento del prezzo medio dei biglietti di *business class* e *first class* (ad esempio sulla tratta Londra-New York del 33%) e al corrispondente calo del prezzo dei biglietti *economy* (del 43% sulla tratta Londra-New York). Con un'offerta 'su misura' che soddisfa in modo più efficace le esigenze della clientela, le compagnie aeree hanno quindi potuto migliorare la marginalità sui clienti di fascia alta e ridurre i costi di gestione dei clienti di fascia bassa.



**Con un'offerta 'su misura' le compagnie aeree hanno potuto migliorare la marginalità sui clienti di fascia alta e ridurre i costi di gestione dei clienti di fascia bassa**

### I modelli di servizio del trasporto aereo a confronto



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati delle principali compagnie aeree e ENAC

## GDO alimentare

Il modello tradizionale di distribuzione dei prodotti alimentari fino a circa venti anni fa era caratterizzato prevalentemente dalla presenza di negozi a conduzione familiare di piccole dimensioni, posizionati nelle zone centrali dei paesi. Il modello di distribuzione era indifferenziato e non esisteva alcuna distinzione di *layout* in base alle caratteristiche di prodotto e di clientela servita.

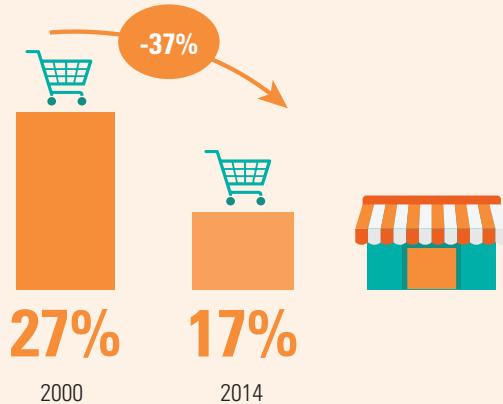
A partire dalla fine degli anni '90 in Italia si è assistito al progressivo processo di ammodernamento della distribuzione *retail* con il passaggio dalla formula 'tradizionale', affidata a piccoli negozi specializzati di prossimità, alla grande distribuzione organizzata (GDO). Allo stesso tempo è progressivamente aumentato il consumo dei beni alimentari di 'lusso' e di conseguenza si sono diffusi negozi specializzati di nicchia, delle vere e proprie '*boutique* alimentari'.

Anche in questo segmento, quindi, si è assistito ad una divaricazione tra clientela di 'basso profilo', che richiede prevalentemente prodotti standard a prezzi concorrenziali, e clientela di 'fascia alta', che cerca invece un'offerta di prodotti di elevata qualità, essendo disposta a spendere di più per beni 'esclusivi' e di alta gamma. Questo trend potrebbe portare alla progressiva dismissione a livello mondiale del modello di centro commerciale generalista (il 15% degli *shopping mall* negli Stati Uniti sono a rischio chiusura) ed alla diffusione crescente dei *discount*.

In risposta a questa tendenza gli operatori del settore hanno iniziato a differenziare anche il *layout* dei punti vendita in funzione dei segmenti di clientela serviti (prodotti di alta qualità vs prodotti sottocosto/'alla spina'/brandizzati per GDO di appartenenza).

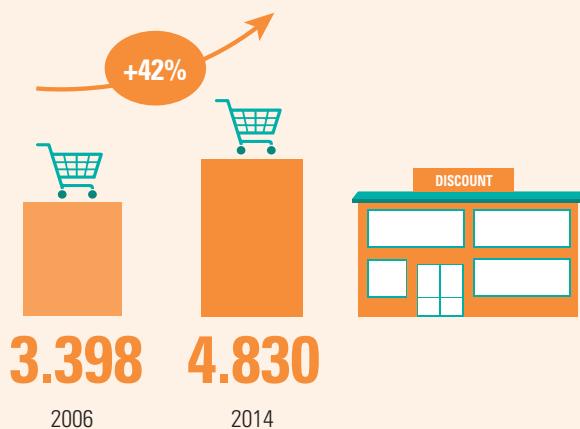


### Quota di mercato dei negozi tradizionali sul sistema distributivo nel settore alimentare in Italia



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Federdistribuzione

## Numero dei punti vendita *discount* in Italia



Fonte: elaborazione KPMG Advisory su dati Federdistribuzione

## La possibile evoluzione del modello di servizio bancario per la clientela privata

Come avvenuto già in altre *industry*, anche nel settore bancario il modello di *business* dovrà inevitabilmente adattarsi alle nuove esigenze della clientela e alle sue mutate attitudini di consumo. Le banche sono quindi chiamate a ripensare il proprio modello di servizio e ad adottare strategie differenziate di offerta.

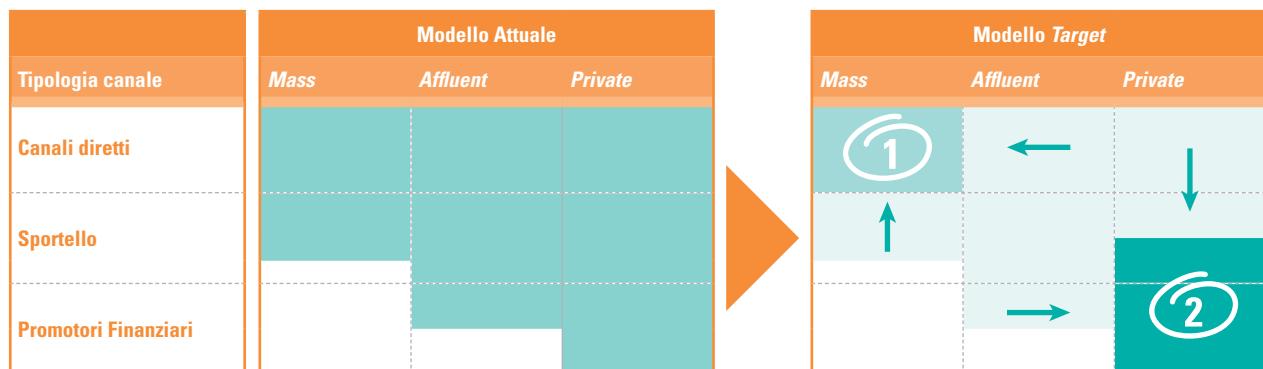
Attualmente il modello mette a disposizione di tutti i segmenti di clientela, spesso in maniera indifferenziata, tutti i canali esistenti: per la clientela *Mass Market* canali diretti e sportelli, per la clientela *Affluent* e *Private* anche i promotori finanziari.

Il modello *target* per gli istituti di credito dovrebbe, invece, prevedere una sorta di convergenza della clientela in due macro-segmenti, *Mass Market* e *Private*, che corrisponderanno ad altrettanti modelli di servizio con specifiche peculiarità: da un lato la fascia di clientela con esigenze semplici e basilari, le cui necessità sono soddisfatte con un'offerta di prodotti e servizi dedicata base e con l'esclusivo ricorso ai canali diretti; dall'altro la clientela di fascia alta, disposta a spendere di più per avere una gestione della relazione dedicata, un servizio personalizzato e ad alto valore aggiunto, servita tramite la rete di sportelli, i promotori finanziari e i consulenti.



**Il modello *target* per gli istituti di credito dovrebbe prevedere una sorta di convergenza della clientela in due macro-segmenti, *Mass Market* e *Private***

## Modello di servizio attuale e ipotesi di scenario



Fonte: KPMG Advisory

Il nuovo scenario prevede quindi il passaggio dal modello attuale, in cui i canali diretti, gli sportelli e i promotori finanziari presidiano tutti (o quasi) i segmenti di clientela, ad uno in cui le strategie di servizio alla clientela sono declinate secondo due direttive, corrispondenti a due diversi *target* (clientela *Mass Market* e *Private*), con una sostanziale riduzione dell'utilizzo del canale degli sportelli e una attribuzione ai gestori di tipo evoluto, ottenuta attraverso meccanismi automatici di selezione, basati su regole strutturate, che siano in grado di individuare i clienti che creano maggior valore e di attribuirli ai diversi gestori in maniera ottimale. Gli istituti devono declinare l'offerta sulla base delle reali esigenze e delle necessità specifiche di queste due fasce di clientela: *Mass Market* e *Private*.



**Per i clienti *Mass Market* è necessario che gli istituti costruiscano un portafoglio di prodotti base, distribuiti principalmente attraverso i canali diretti**

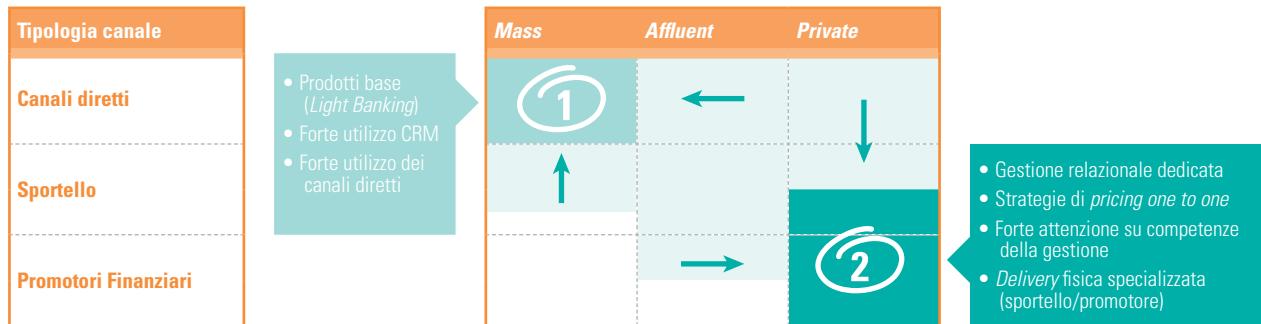


**Per la clientela *Private* è, invece, necessaria una *delivery fisica* specializzata, veicolata attraverso gli sportelli e la rete di promotori**

Per i clienti *Mass Market* è necessario che gli istituti costruiscano un portafoglio di prodotti base (*light banking*), distribuiti principalmente attraverso i canali diretti che diventeranno progressivamente il punto di riferimento per questo segmento, facendo leva sui sistemi di *Customer Relationship Management* (CRM) per conoscere le preferenze di questo *target* di clientela e per attivare campagne commerciali di *acquisition/retention/cross selling* dedicate, e ricorrendo ai canali remoti (*email, chat, social network, forum* di discussione, ecc.) per mantenere i contatti e ingaggiare conversazioni con questo *target* di clientela.

Per la clientela *Private* è, invece, necessaria una *delivery fisica* specializzata, veicolata attraverso gli sportelli e la rete di promotori, con una forte attenzione alle competenze della gestione e alle strategie di *pricing*. Per fare ciò occorre una gestione relazionale dedicata, che consenta strategie di *pricing one to one*.

## Caratteristiche del modello Target



Fonte: KPMG Advisory

Si profilano, dunque, due modelli: *Mass Banking* e *Private Banking*.

Il modello di *Mass Banking* prevede pochi prodotti semplici e a basso costo, una forte convergenza sui canali diretti ed una conseguente razionalizzazione della rete fisica degli sportelli sul territorio. Una parte crescente della clientela *Mass Market* è infatti costituita da giovani con un'elevata propensione all'utilizzo di internet e degli *smartphone*. Proprio per questa fascia di clientela i gruppi bancari dovranno modularne un'offerta di prodotti e servizi che utilizzi le piattaforme digitali, riducendo in questo modo il *cost to serve*.

Il modello di *Private Banking* prevede, invece, la creazione di centri *Private* dedicati, lo sviluppo di prodotti di investimento personalizzati e l'ampliamento delle tipologie di servizi offerti tramite canali diretti. E' infatti sulla qualità dei prodotti/servizi, più che sul prezzo, che si gioca la competizione su questa fascia di clientela.



**Si profilano due modelli di servizio: *Mass Banking* e *Private Banking***

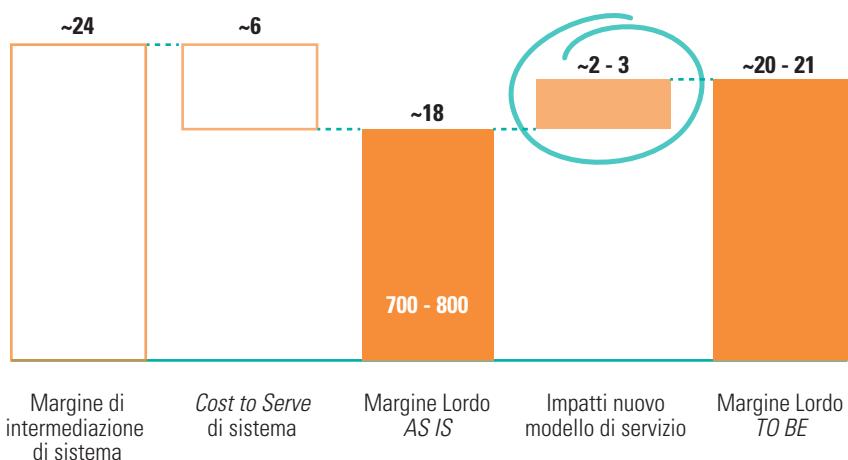


**La revisione del modello di servizio potrebbe portare ad un potenziale incremento della marginalità di sistema sulla clientela privata di circa 2 - 3 miliardi di Euro**

## Gli effetti economici del nuovo modello di servizio

Secondo stime KPMG, la revisione del modello di servizio fondato sulle logiche appena descritte potrebbe portare ad un potenziale incremento della marginalità di sistema sulla clientela privata (attualmente pari a circa 18 miliardi di Euro) di circa 2 - 3 miliardi di Euro, ottenuti attraverso la contestuale riduzione del *cost to serve* per il segmento *Mass Market* e l'incremento del margine di intermediazione sul segmento *Private*.

### Impatti potenziali derivanti dalla revisione del modello di servizio (Euro mld)



Fonte: stime KPMG Advisory

Gli impatti della revisione del modello di servizio saranno differenti in base al segmento di riferimento.

Un'offerta di prodotti 'base' veicolata attraverso i canali diretti consentirà alle banche di servire un portafoglio più vasto di clienti *Mass Market* (fino a 1 milione di clienti in più a livello di sistema), dimezzando il *cost to serve* unitario (secondo le stime il costo potrebbe passare dagli attuali 140 Euro a circa 70 Euro) e portando ad un guadagno incrementale su questa fascia di clientela pari a 2,4 miliardi di Euro.

Lo 'snellimento' dell'offerta per il segmento *Mass Market* consentirà di concentrare maggiori risorse sulla fascia *Private*, con un conseguente aumento del numero di clienti serviti in modo dedicato (a livello di sistema si stimano 500 mila unità potenziali in più rispetto alla situazione *as is*). L'offerta specifica e personalizzata per questo tipo di clientela, veicolata attraverso consulenti dedicati presso la rete di sportelli oppure attraverso i promotori finanziari, porterebbe ad un incremento del *cost to serve* su questo segmento nell'ordine di 120 Euro medi unitari in più. Tuttavia l'elevata marginalità di questa tipologia di clientela e l'incremento del numero di clienti appartenenti a questo *cluster* consentirebbero un incremento del margine totale di circa 900 milioni di Euro.

La clientela *Affluent*, che, invece, sarà 'dirottata' su uno dei due nuovi *cluster* di clientela, registrerà da un lato un incremento del *cost to serve* per i clienti a cui verrà fornito un set di prodotti e servizi comparabile alla clientela *Private* e dall'altro una riduzione per quanti, invece, saranno riclassificati come *Mass Market*. L'effetto totale sul *cost to serve* potrebbe essere neutro a livello unitario, portando ad una riduzione del *cost to serve* totale di circa 300 milioni di Euro e ad una conseguente contrazione della marginalità incrementale pari a circa 800 milioni di Euro. In sintesi secondo le stime KPMG la marginalità incrementale totale a livello di sistema per le banche sarebbe pari a circa 2,5 miliardi di Euro.

### Quantificazione impatti potenziali di sistema – Breakdown per segmento

Segmento	# Clienti (Mil di unità)		<i>Cost to serve</i> Unitario (€)		<i>Cost to serve</i> Totale (€ Mil)		Margine incrementale Totale (€ Mil)
	AS IS	TO BE	AS IS	TO BE	AS IS	TO BE	
<b>Mass</b>	30,4	31,4	~140	~70	4,1	2,1	<b>+2,4</b>
<b>Affluent</b>	6,5	5,5	~190	~190	1,2	0,9	<b>-0,8</b>
<b>Private</b>	3,0	3,5	~230	~350	0,7	1,2	<b>+0,9</b>
<b>TOTALE</b>							<b>+2,5</b>

Fonte: stime KPMG Advisory

# Gli effetti della polarizzazione sull'offerta di credito alle imprese

Semplificazione, *outsourcing* e debancarizzazione



**L**a crisi finanziaria ha provocato la nascita di tensioni nelle posizioni patrimoniali e finanziarie tanto delle imprese quanto degli intermediari finanziari, intensificando la contrazione del credito al settore privato e peggiorando la dinamica dei prestiti negli ultimi anni. I finanziamenti alle imprese, in particolare, si sono ridotti dell'11 % dal giugno del 2011, una contrazione che ha colpito principalmente le piccole e medie imprese.

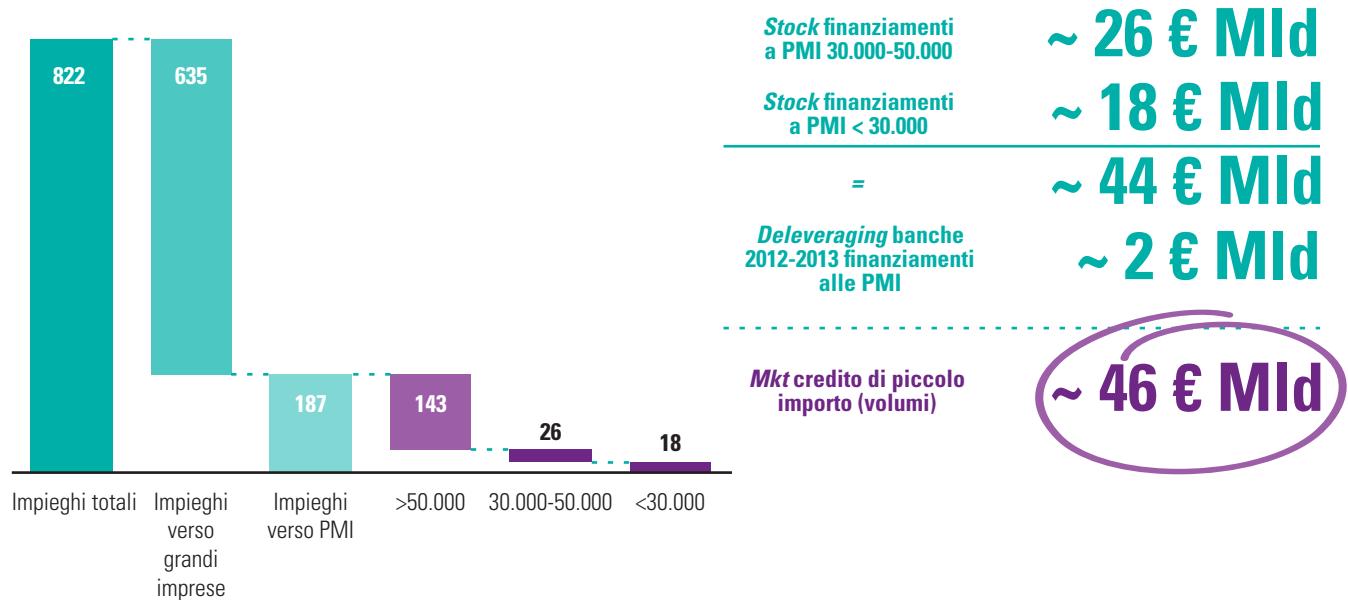
La tendenza ad una progressiva polarizzazione della clientela, come già evidenziato per i privati, è evidente anche nel segmento *Corporate*.

## Il credito alle imprese

Gli impieghi verso società non finanziarie in Italia sono pari a circa 822 miliardi di Euro, di cui circa 187 miliardi sono rappresentati da crediti verso piccole e medie imprese. Il 76% dei finanziamenti nei confronti delle PMI ha importi unitari superiori ai 50 mila Euro (per un totale di circa 143 miliardi di Euro), mentre il 24% dei prestiti alle piccole e medie imprese è costituito da operazioni di entità molto modesta: questo vuol dire che 26 miliardi di crediti sono compresi tra i 30 e i 50 mila Euro e 18 miliardi sono relativi a impieghi unitari con un ammontare inferiore ai 30 mila Euro.

Considerando il *deleveraging* delle banche cui si è assistito nel biennio 2012/2013, che può aver inciso per circa 2 miliardi di Euro sul totale erogato alle PMI, si può stimare che il 'piccolo credito' in Italia sia pari a circa 46 miliardi di Euro.

### Crediti alle PMI (miliardi di Euro)



Fonte: stima KPMG Advisory su dati Banca d'Italia



**Il 24% dei prestiti alle piccole e medie imprese è costituito da operazioni di piccola entità**



**L'alto grado di selettività nella scelta delle imprese classificabili come 'finanziabili' dagli istituti di credito sta causando una crescente divaricazione dell'offerta di credito**

Se in termini di volumi i prestiti di piccolo importo rappresentano una quota limitata del totale dei crediti alle imprese, in termini di numero di operazioni annue costituiscono circa il 60% del totale delle operazioni di finanziamento verso la clientela *corporate*. Una percentuale consistente, che rispecchia la struttura del sistema industriale italiano, fortemente frammentato e caratterizzato da un gran numero di medie imprese, ma soprattutto piccole e piccolissime imprese.

Nonostante il credito stia lentamente ripartendo e si registri un generale miglioramento delle condizioni di mercato a livello nazionale, l'alto grado di selettività nella scelta delle imprese classificabili come 'finanziabili' dagli istituti di credito, causata dalle difficoltà strutturali del sistema creditizio, sta causando una crescente divaricazione dell'offerta di credito. Questo implica da una lato la concentrazione del credito sulle imprese 'migliori', espressione utilizzata per indicare quelle aziende performanti, sufficientemente capitalizzate e senza reali tensioni di liquidità a breve termine, e dall'altro una maggiore 'penalizzazione' delle imprese di dimensioni più piccole e/o in difficoltà che subiscono un'ulteriore riduzione del credito a loro disposizione.

Secondo una ricerca effettuata da KPMG che indaga le caratteristiche dei *budget creditizi* bancari, i *Chief Credit Officer* intervistati hanno dichiarato che gli impieghi a società non finanziarie si concentrano su grandi imprese con *rating solicited/unsolicited* superiore ad A, su piccole e medie imprese con *rating interno* superiore a AA e su progetti di investimento/internazionalizzazione su aziende considerate 'campioni del *Made in Italy*'.

### Le caratteristiche dei *budget creditizi* bancari



#### Grande impresa

con *rating solicited / unsolicited > A*



#### Piccola / Media impresa

con *rating interno > AA*



#### Progetti di investimento / internazionalizzazione

su 'campioni del *Made in Italy*'

Fonte: evidenze emerse dalle interviste effettuate da KPMG a 10 *Chief Credit Officer*

L'erogazione del credito è diventata più selettiva anche a seguito delle disposizioni di Basilea 3 e della Vigilanza Unica Europea, che potrebbero comportare l'esclusione di aziende che, seppur profittevoli ed in crescita, non rispettano alcuni criteri e regole richiesti a livello comunitario.

Per le imprese, e specialmente per quelle piccole e medie, si presenta uno scenario finanziario complesso in cui la selezione per il merito creditizio è più elevata e basata sulla qualità della propria situazione economica e patrimoniale, che è fondamentale nella determinazione dell'accesso al credito bancario.

Le PMI, come il resto delle aziende, vengono valutate sulla base di diverse variabili come:



profilo di rischio



fabbisogno finanziario



misurazione della performance



trasparenza dell'informativa societaria e di bilancio.

Per avere maggiori possibilità di ottenere finanziamenti, le PMI devono accrescere la trasparenza della propria informativa economica, finanziaria e di progetto, per facilitare le banche nella misurazione e nella gestione del rischio di credito. L'assenza di strutture e competenze finanziarie specifiche su questi temi all'interno delle PMI fa emergere il fabbisogno di nuovi servizi come l'assistenza finanziaria.

In questo scenario si innestano ulteriori fattori, che stanno interessando nello specifico il settore bancario, ma che stanno contribuendo a determinare un'ulteriore restrizione delle politiche creditizie soprattutto nei confronti delle piccole e medie imprese.

A seguito del Crack Lehman e della conseguente crisi di liquidità che ha portato all'atrofia del mercato interbancario, le politiche espansive della BCE hanno solo marginalmente sostenuto il credito alle imprese. Il rafforzamento complessivo dei requisiti patrimoniali, l'incremento della qualità del capitale in termini di capacità di assorbimento delle perdite e la reintroduzione dei *liquidity ratio* richiesti dal processo di revisione della vigilanza prudenziale (Basilea 3) di fatto hanno comportato la necessità di riequilibrare gli impieghi alla clientela con il conseguente effetto di razionamento del credito, pur in presenza di elevati livelli di liquidità generati dalla stessa BCE.

Nell'ultimo quinquennio si è poi assistito ad una esplosione delle sofferenze nei portafogli degli istituti italiani: l'accumulo dei *bad loan* e dei crediti *non performing*, da attribuire al progressivo deterioramento del quadro economico, ha ulteriormente scoraggiato la crescita degli impieghi.

La decisione della BCE di eseguire l'*assessment* sulla qualità degli attivi delle principali banche prima di assumerne la vigilanza, con l'obiettivo di aumentare la trasparenza dei bilanci bancari e la coerenza delle pratiche di vigilanza delle banche su base europea potrebbe riflettersi in una ulteriore stretta delle politiche creditizie, dato che l'AQR determina maggiori necessità di accantonamenti e rettifiche per le banche, con effetti similari a quelli provocati dall'incremento dei crediti deteriorati.



**Il deterioramento della qualità del credito ha ulteriormente scoraggiato la crescita degli impieghi**

D'altro canto, la battuta d'arresto del mercato secondario dei crediti deteriorati, le cartolarizzazioni e la cessione dei crediti *non performing*, strumenti utili per liberare risorse patrimoniali immobilizzate a fronte di asset non liquidi e non redditizi, ha ulteriormente irrigidito le strutture finanziarie delle banche.

Infine, il processo di consolidamento del settore creditizio, con la conseguente riduzione del numero di sportelli, non si è accompagnato ad un reale aumento dei livelli di efficienza e produttività delle reti distributive tradizionali con effetti negativi *in primis* sugli impieghi di importo ridotto alle PMI per l'aumento del *cost to serve* nei confronti di questa fascia di clientela.

I mutamenti strutturali che hanno interessato le scelte di consumo della clientela *corporate* hanno ulteriormente accentuato la crisi del modello distributivo tradizionale. I mutamenti strutturali che hanno interessato le scelte di consumo della clientela *corporate* (riduzione dell'operatività presso gli sportelli a fronte di un maggior utilizzo dell'*internet banking* e del *mobile banking*) hanno ulteriormente accentuato la crisi del modello distributivo tradizionale, caratterizzato da sportelli indifferenziati a maglia stretta. Ad oggi anche le banche che venivano identificate come 'di prossimità', come le piccole banche del territorio, non prevedono sostanzialmente strategie di espansione tramite sviluppo significativo della rete.

## Il modello di servizio attuale



**Per le erogazioni di importo inferiore a 30 mila Euro il margine di intermediazione unitario non è sufficiente a coprire la componente di costi fissi**

Secondo le stime di KPMG, l'attuale modello di servizio degli istituti bancari, basato su un'offerta di prodotti e servizi indifferenziata per tipologia di controparte, risulta difficilmente sostenibile nel lungo periodo: sui finanziamenti di importo ridotto, infatti, il margine di contribuzione è negativo. Secondo il modello implementato da KPMG, per le erogazioni di importi inferiori a 30 mila Euro il margine di intermediazione unitario non è sufficiente a coprire la componente di costi fissi, mentre il margine di contribuzione risulta positivo solo in caso di finanziamenti pari (o superiori) a 100 mila Euro.

Le evidenze riscontrate dimostrano che all'aumentare dell'entità dei finanziamenti consegue un aumento del margine di contribuzione, rendendo quindi relativamente più vantaggioso finanziare imprese per importi superiori e, specularmente, rendendo meno conveniente il finanziamento dei piccoli operatori, che si rivela proporzionalmente inefficiente.

Il pericolo è quindi quello che la fascia di finanziamenti di piccola entità venga progressivamente abbandonata o non venga più presidiata dalle banche.

E' proprio l'incapacità dell'attuale modello di servizio bancario di servire in modo efficiente una parte della propria clientela che è alla base del crescente problema della divaricazione del credito.

## Il modello di servizio attuale per le imprese

	Fascia non presidiata / in corso di abbandono dalle banche	Finanziamenti pari a €10mgl	Finanziamenti pari a €30mgl	Finanziamenti pari a €100mgl
<b>A</b>	<b>Interessi attivi</b> (Rendimento medio degli impieghi 3,4%)	€340	€1.020	€3.400
<b>B</b>	<b>Interessi passivi</b> (Costo del finanziamento 1,5%)	(€150)	(€450)	(€1.500)
<b>C</b>	<b>Rettifiche</b> (Ipotesi <i>Cost of credit</i> 1,0%)	(€100)	(€300)	(€1.000)
<b>D</b>	<b>Commissioni<sup>(1)</sup></b>	€8	€8	€8
<b>A+B+C+D</b>	<b>Margine di intermediazione</b>	€98	€278	€908
<b>E</b>	<b>Costi fissi</b> (Componente distributiva, personale, ASA) <sup>(2)</sup>	(€295)	(€295)	(€591)
<b>A+B+C+D+E</b>	<b>Margine di contribuzione</b>	(€197)	(€17)	€317

<sup>(1)</sup>: Ipotesi di €500 di commissioni su una durata di 60 mesi

<sup>(2)</sup>: Ipotesi di costo azienda medio unitario per giornata pari a €591 e un *effort* di 0,5 gg per finanziamenti inferiori a €30mgl e 1gg per finanziamenti pari a 100mgl

Fonte: stime KPMG Advisory

In considerazione degli elementi di complessità strutturale e generalizzata evidenziati in precedenza, la reazione delle banche è stata, come già anticipato, quella di concentrare l'erogazione di credito a beneficio delle imprese 'migliori', che non presentano reali tensioni di liquidità a breve termine e hanno un profilo di rischio più basso. Tale fenomeno ha inciso in modo particolare sull'andamento dei debiti bancari delle PMI tra il 2008 e il 2013.



**La reazione delle banche è stata quella di concentrare l'erogazione di credito a beneficio delle imprese 'migliori', che non presentano reali tensioni di liquidità a breve termine e hanno un profilo di rischio più basso**



**L'offerta degli istituti di credito dovrà essere inevitabilmente riparametrata per rispondere in maniera più efficiente alle esigenze delle PMI**

## La possibile evoluzione del modello di servizio bancario per la clientela corporate

I modelli di servizio per soddisfare le necessità di finanziamento delle imprese *Corporate* e *Large Corporate* non solo reggono nell'attuale scenario, ma, grazie all'irrobustimento dei requisiti patrimoniali e al maggiore rigore dei processi creditizi, sono diventati più efficienti e redditizi.

Per contrastare la crescente pressione sui margini rispetto ai crediti di importi ridotti, invece, l'offerta degli istituti di credito dovrà essere inevitabilmente riparametrata in modo da rispondere in maniera più efficiente soprattutto alle esigenze delle piccole e medie imprese e delle micro-imprese.

## L'evoluzione del credito alle PMI

In ottica di rendere più efficienti i processi di erogazione del credito alle aziende di dimensioni più ridotte e di migliorare il livello di soddisfazione dei bisogni di questa fascia di clientela, l'offerta di credito di piccolo importo per le PMI dovrà essere rivista da parte delle banche ed in una certa misura dovrà essere proposta attraverso modelli ed operatori alternativi.

La prospettiva di evoluzione più realistica per la gestione del 'piccolo credito' alle imprese potrebbe prevedere, infatti, un *mix* di tre componenti: semplificazione dei prodotti, *outsourcing* e debancarizzazione.

### Prospettive per la gestione del piccolo credito alle imprese

Descrizione	
<b>Semplificazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Da 'fido' a 'prodotto', verso logiche di offerta tendenzialmente monoprodotto (mutuo chirografario)</li> </ul>
<b>Outsourcing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trasferimento della gestione di alcune fasi di pre-istruttoria e istruttoria del processo di erogazione del credito ad intermediari specializzati</li> </ul>
<b>Debancarizzazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione della relazione con la clientela (distribuzione e produzione) a costi non bancari</li> <li>Sfruttamento di 'spazi di produzione' liberati dal ridimensionamento di altri prodotti (garanzie fidi, <i>leasing</i>, ecc.) in Confidi e finanziarie</li> </ul>

Fonte: KPMG Advisory

## Semplificazione

In analogia con quanto avviene nel credito al consumo, per i finanziamenti di importo ridotto, il tasso, componente comunque fondamentale, non è l'unico elemento decisionale preso in considerazione dal richiedente.

Allo scopo di evitare la competizione esclusivamente sul tasso, l'offerta per il 'piccolo credito' dovrà puntare a soddisfare i reali bisogni delle imprese: contenimento dei costi iniziali di allestimento della pratica e trasparenza sulle modalità di calcolo dei costi applicati, riduzione delle tempistiche di analisi e dei tempi di emissione del finanziamento.

Tra i fattori critici di successo ci sono quindi un accesso semplice e rapido al credito, un'offerta di prodotti standardizzata e una importante presenza sul territorio per garantire una gestione efficace della relazione.



**Tra i fattori critici di successo ci sono un accesso semplice e rapido al credito, un'offerta di prodotti standardizzata e una importante presenza sul territorio per garantire una gestione efficace della relazione**

<b>Fattori critici di successo</b>	<p><b>Time to market:</b> oltre al prezzo, un accesso semplice e rapido al credito rimane un fattore chiave per attrarre le PMI</p>
	<p><b>Focalizzazione dell'offerta:</b> offerta di un prodotto standardizzato per finanziamenti di importo ridotto</p>
	<p><b>Presidio:</b> presenza sul territorio ed efficace gestione della relazione</p>

Fonte: KPMG Advisory

Per supportare le piccole e medie imprese per finanziamenti di ridotta dimensione le banche devono industrializzare quanto più possibile i processi e costruire prodotti semplici per condizioni di offerta, *pricing* e garanzie richieste, al fine di ridurre il costo di gestione di questo tipo di pratiche.

Un esempio di strumento semplice per il 'piccolo credito' è rappresentato dai finanziamenti non garantiti da ipoteca, con tasso fisso, garanzie fideiussorie e con tempi certi e rapidi per la delibera e l'erogazione del credito. Questo tipo di prodotti potrebbe essere offerto attraverso la rete di sportelli e principalmente alle PMI con rapporti già consolidati con la banca e con un buon merito creditizio.

I benefici di questa tipologia di prodotti sono prevalentemente la semplicità di offerta e di erogazione e l'ampliamento dell'offerta di servizi, volto al consolidamento e alla fidelizzazione della clientela.

## 'Piccolo credito': prodotti semplici e fortemente industrializzabili

Principali caratteristiche	Descrizione	Value proposition per il cliente	Benefici
<b>Descrizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanziamento destinato a supportare le imprese per esigenze di investimenti di ridotta dimensione/ finanziamento circolante</li> </ul>		
<b>Condizioni dell'offerta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanziamento non garantito da ipoteca</li> </ul>		
<b>Clientela target</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMI socie con rapporti già consolidati con l'intermediario finanziario e con un buon merito creditizio</li> </ul>		
<b>Pricing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasso: fisso</li> <li>Rate: costanti (ammortamento francese) trimestrali</li> <li>Spese istruttoria: €150/pratica</li> <li>Durata del prestito: min 3 anni – max 7 anni con periodo di preammortamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilità di ottenere rapidamente una linea di credito a medio termine destinata a soddisfare le esigenze finanziarie connesse alla gestione aziendale, non garantite da ipoteca sugli immobili</li> <li>Tempi certi e rapidi per la delibera e l'erogazione in ragione della possibilità di verificare in breve le Garanzie accessorie e di poter concedere l'utilizzo della linea creditizia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semplicità di offerta ed erogazione</li> <li>Ampliamento dell'offerta di servizi, volto al consolidamento e alla fidelizzazione della clientela</li> </ul>
<b>Taglio medio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20.000 - 30.000</li> </ul>		
<b>Garanzie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garanzie fideiussorie</li> <li>Garanzie dirette Fondo Centrale di Garanzia</li> </ul>		
<b>Canale di distribuzione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretto</li> </ul>		

Fonte: KPMG Advisory

La creazione di prodotti standard consente per definizione di industrializzare il processo di erogazione del credito alle piccole e medie imprese, con notevoli benefici in termini di efficienza e riduzione dei costi di gestione.



## Outsourcing

**L'outsourcing di alcune fasi del processo di concessione/erogazione del credito ad un intermediario specializzato potrebbe consentire alle banche di concentrarsi su fasi maggiormente strategiche**

La riduzione del costo di gestione delle pratiche di importo ridotto è uno degli obiettivi delle banche per ottenere un recupero di efficienza e uno strumento adatto a questo scopo può essere l'*outsourcing* di alcune fasi del processo di concessione/erogazione del credito. La possibilità di demandare la gestione di alcune delle fasi di pre-istruttoria e istruttoria ad un intermediario specializzato potrebbe consentire alle banche di concentrarsi su fasi maggiormente strategiche come il monitoraggio e il controllo andamentale dei crediti e la gestione e recupero dei *non performing loan*.

L'*outsourcing* potrebbe avvenire attraverso una piattaforma PEF (Pratica Elettronica di Fido) e strumenti di valutazione del rischio.

## Processo di erogazione del credito: attività, strumenti e flussi

Macro fasi	►	Pre-istruttoria e Istruttoria	►	Monitoraggio e gestione andamentale	►	Gestione e recupero NPL
<b>Attività</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generazione occasione commerciale</li> <li>• Gestione contatto con il cliente</li> <li>• Pre-Istruttoria</li> <li>• Istruttoria</li> <li>• Delibera</li> <li>• Erogazione del credito</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio degli eventi critici</li> <li>• Incassi / riversamento incassi</li> <li>• Attivazione eventuali azioni correttive</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azioni di recupero stragiudiziale / giudiziale</li> <li>• Escusione delle garanzie</li> <li>• Cessione del credito / rischio</li> <li>• Gestione dell'eventuale garanzia</li> </ul>
<b>Strumenti</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strumenti condivisi:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piattaforma PEF</li> <li>• Strumenti di valutazione del rischio</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cruscotti di monitoraggio</li> <li>• Gestionali specialistici</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionali specialistici</li> </ul>
<b>Flussi</b>		<p style="text-align: center;">Intermediario  Banca</p> <p style="text-align: center;">↑ PMI ↑ PMI</p>				

Attività potenzialmente oggetto di *outsourcing*

Fonte: KPMG Advisory

## Debancarizzazione e opportunità di funding alternativo per il 'piccolo credito'

Un'alternativa al credito bancario per i finanziamenti di piccolo importo diretti alle PMI è rappresentata dalla gestione del 'piccolo credito' da parte di intermediari specializzati, quali finanziarie e Confidi.

Questi operatori sono infatti in grado di convogliare risorse provenienti da diverse fonti per finanziare le PMI: *funding* privato, ottenuto da banche o altri soggetti istituzionali, *funding* pubblico, sfruttando risorse regionali, nazionali ed europee, *crowdfunding*, raccolta di capitali mista pubblico/privato che rappresenta un'alternativa ai canali di finanziamento tradizionali.

Le banche quindi potrebbero mantenere un importante ruolo 'a monte', fornendo liquidità agli intermediari specializzati e trasferendo la gestione del processo e del rischio a questi operatori.



**Un'alternativa  
al credito bancario  
per i finanziamenti di  
piccolo importo diretti  
alle PMI è rappresentata  
dalla gestione del 'piccolo  
credito' da parte di  
intermediari specializzati,  
quali finanziarie e Confidi**

## Alcuni esempi di **funding alternativo**

<b>Funding privato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si tratta di risorse rivenienti da banche o altri soggetti istituzionali. In via esemplificativa si possono ipotizzare forme di finanziamento a medio-lungo termine come l'emissione di obbligazioni</li> </ul>
<b>Funding pubblico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>È possibile distinguere varie tipologie di <i>funding</i> pubblico a seconda del livello al quale il finanziamento viene concesso:           <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Risorse regionali</b> ► Risorse erogate da Regioni, finanziarie regionali, CCIAA ed altri soggetti</li> <li><b>Risorse nazionali</b> ► Finanziamenti erogati da soggetti quali, a titolo esemplificativo, CDP, banche di sviluppo</li> <li><b>Risorse europee</b> ► Finanziamenti erogati con risorse della Comunità Europea attraverso l'utilizzo di fondi o attraverso le risorse di BEI e FEI</li> </ul> </li> </ul>
<b>Crowdfunding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Funding</i> misto pubblico – privato alternativo rispetto ai tradizionali canali di raccolta di capitale di rischio. Il termine <i>crowdfunding</i> indica il processo tramite il quale più soggetti conferiscono somme di denaro, anche di modesta entità, allo scopo di finanziare un progetto imprenditoriale o iniziative di diverso genere (es. eventi) utilizzando siti internet (c.d. 'piattaforma' o 'portale')</li> </ul>

Fonte: KPMG Advisory

L'erogazione diretta può rappresentare un'interessante opportunità per gli intermediari/Confidi se effettuata:

- in via sussidiaria rispetto all'attività di concessione di garanzie
- a costi marginali e non a *full cost*, utilizzando la capacità produttiva liberata dalla diminuzione dei volumi di garanzie erogate.

L'offerta di piccolo credito può contribuire a:

- migliorare la percezione dell'intermediario/Confidi come *partner* qualificato delle imprese socie in ambito finanziario
- creare opportunità di *cross selling*
- contribuire all'equilibrio economico dell'intermediario/Confidi incidendo sul margine di interesse e commissionale
- rafforzare il posizionamento verso il sistema bancario, in particolare se erogato secondo le modalità tecniche del *plafond* e dell'*outsourcing*.

I rischi per gli intermediari/Confidi:

- Possibilità di innescare una competizione impropria con il sistema bancario
- Assumere rischi non usuali per l'intermediario/Confidi, in particolare:
  - rischio di credito (diretto e non in qualità di garante)
  - rischio di tasso a fronte di possibili *mismatch* tra tassi di raccolta e di impiego
  - rischio di liquidità in relazione al possibile rischio di *mismatch* tra scadenze attive e passive.

# I razionali alla base della scelta delle caratteristiche dei finanziamenti

Principali caratteristiche	Confidi	Finanziaria	Razionali
<b>Tipologia di finanziamento</b>	• Mutuo	• Mutuo	• Tipologia di finanziamento standardizzata, con un controllo periodico dell'andamento
<b>Condizioni dell'offerta</b>	• Chirografario non garantito da ipoteca	• Chirografario non garantito da ipoteca <sup>(1)</sup>	• Assenza degli oneri operativi relativi a eventuali perizie su immobili
<b>Clientela target</b>	• PMI socie	• PMI socie e non socie (con preferenza per PMI socie)	• Migliore valutazione dei rischi e riduzione di comportamenti opportunistici
<b>Pricing</b>	• Tasso: fisso • Spese istruttoria: €150/pratica	• Tasso: fisso • Spese istruttoria: €150/pratica	• Assenza degli oneri operativi derivanti dal ricalcolo della rata conseguente ad una variazione del tasso
<b>Rata</b>	• Rate: costanti trimestrali	• Rate: costanti mensili (in prevalenza) e trimestrali	• Contenimento oneri operativi (l'asseverazione degli incassi è effettuata manualmente)
<b>Durata</b>	• Durata del prestito: 3 – 5 anni con periodo di preammortamento tecnico	• Durata del prestito: 3 – 5 anni con periodo di preammortamento tecnico	• Maggiore rischio all'aumentare della durata (anche in considerazione delle variazioni dei tassi)
<b>Taglio medio</b>	• ~20.000€ ad eccezione delle erogazioni effettuate nell'ambito di procedure concordatarie	• ~20.000€ ad eccezione di alcune singole posizioni di importo rilevante <sup>(2)</sup>	• Maggiore frammentazione del portafoglio e conseguente minore concentrazione dei rischi

<sup>(1)</sup> Garanzia rilasciata nella forma di pagherò cambiario

<sup>(2)</sup> Media depurata dalle operazioni non 'piccolo credito'

Fonte: KPMG Advisory

Principali caratteristiche	Confidi	Finanziaria
<b>Competenze professionali</b>	• Competenze adeguate per le fasi di istruttoria ed erogazione dei finanziamenti nell'ambito dell'ufficio garanzie • Eventuali investimenti per la specializzazione di figure <i>ad hoc</i>	• Erogazione dei finanziamenti nell'ambito delle autonomie delle filiali (importi <€21mgl) • Istituzione di un ufficio <i>ad hoc</i> per il coordinamento e l'erogazione delle pratiche di importo >€21mgl
<b>Sistema informativo</b>	• Sistema informativo automatizzato nel sistema delle BCC-CR (SIB 2000)	• Sistema informativo automatizzato nel sistema delle BCC-CR (SIB 2000)
<b>Contrattualistica</b>	• Disponibilità di modelli standard di contrattualistica mutuati dal credito cooperativo	• Disponibilità di modelli standard di contrattualistica mutuati dal credito cooperativo
<b>Processo del credito</b>	• Medesime modalità operative adottate per la concessione della garanzia ad eccezione delle fasi successive alla delibera (conseguentemente viene utilizzato un corpo normativo unico con eventuali integrazioni <i>ad hoc</i> )	• Medesime modalità operative adottate per la concessione della garanzia ad eccezione delle fasi successive alla delibera (conseguentemente viene utilizzato un corpo normativo unico integrato da una procedura <i>ad hoc</i> )
<b>Aree di miglioramento individuate dall'intermediario finanziario</b>	• Necessità di rafforzare le modalità di verifica della corretta finalizzazione del finanziamento • Attivazione della garanzia diretta del Fondo Centrale di Garanzia • Taratura dell'eventuale fase di riclassificazione a sofferenza del finanziamento, revoca e recupero crediti • Elevata concentrazione di finanziamenti su determinati settori	• Possibilità di ottenere la controgaranzia da parte del Fondo Centrale di Garanzia sulle fideiussioni commerciali • Gestione delle eccezioni (per dimensione, forma tecnica, ecc.)

Fonte: KPMG Advisory

# Lo strumento del *plafond*

## Principali caratteristiche del *plafond*

Il *plafond* costituisce una forma di prestito rotativo che si sostanzia nella concessione di un ammontare di credito (*plafond*) nell'ambito del quale si possono erogare più finanziamenti.

Le rate rimborsate vanno a ricostituire il *plafond* che risulterà pertanto disponibile per altre richieste di utilizzo.

Il *plafond* si adatta particolarmente bene ad erogazioni su forme tecniche standardizzate, di importo ridotto e a medio termine.

Nel seguito si presentano due possibili configurazioni, con l'ipotesi di ricorso, ove possibile, alla garanzia del Fondo Centrale di Garanzia.

Modalità di <i>plafond</i>	Descrizione	Vantaggi
<b><i>Plafond'indiretto'</i> (crediti iscritti nel bilancio della banca)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concessione di un <i>plafond</i> da parte di una banca emittente per la concessione, da parte dell'intermediario/Confidi (Mandatari), di nuove linee di credito per le PMI nella forma di mutui chirografari di importo ridotto (€30mgl circa) con erogazione a valere sui libri della banca emittente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maggior semplicità (assenza della fase di cessione del portafoglio)</li> <li>Minore assorbimento patrimoniale</li> <li>Nessun impatto sul limite per le attività residuali</li> </ul>
<b><i>Plafond'diretto'</i>(crediti iscritti nel bilancio dell'intermediario/ Confidi)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concessione di un <i>plafond</i> da parte di una banca (Cessionaria) per la concessione, da parte dell'intermediario/Confidi (Cedente), di nuove linee di credito per le PMI nella forma di mutui chirografari di importo ridotto (€30mgl circa) con erogazione a valere sui libri dell'intermediario/Confidi e successiva cessione alla banca (Cessionaria)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liberazione del <i>plafond</i> all'atto della cessione del portafoglio</li> </ul>

Fonte: KPMG Advisory

## Il ruolo di fintech e digital champion nell'offerta dei servizi bancari

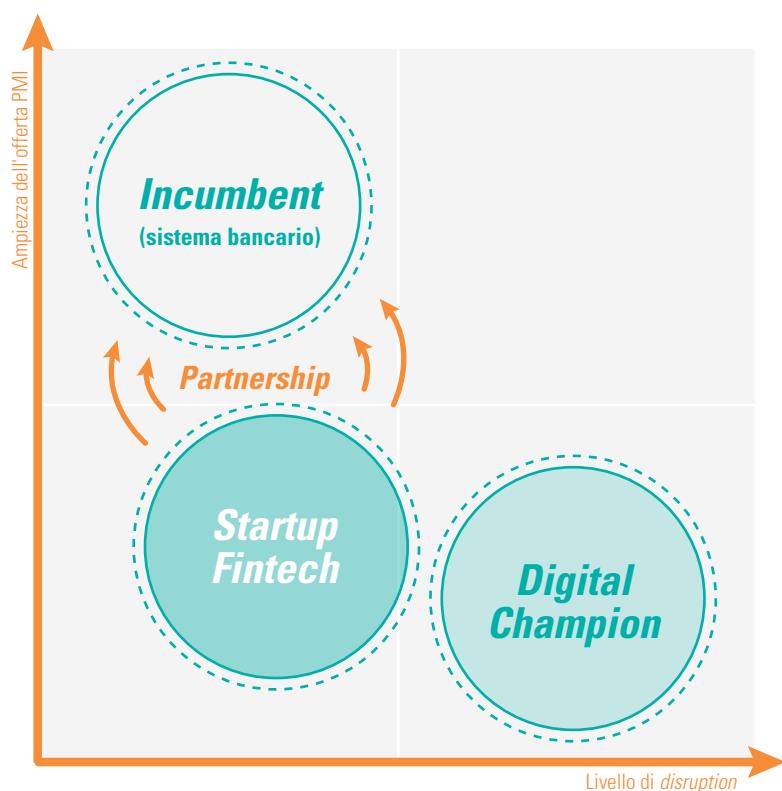
Per le banche la gestione del credito alle PMI, soprattutto per le richieste di piccolo importo, risulta particolarmente complessa e, in alcuni casi, non attrattiva in termini di marginalità e *cost to serve*, ma l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione stanno aprendo nuovi scenari ed opportunità, abilitando nuovi *competitor* anche verso un segmento tipicamente presidiato solo dal sistema bancario.

L'arena competitiva, infatti, sta iniziando a popolarsi di nuovi operatori, fintech e digital champion, che hanno attivato modelli completamente nuovi per soddisfare le specifiche esigenze della clientela PMI.

### La nuova arena competitiva dei servizi bancari alle imprese



Nel settore dei servizi bancari l'arena competitiva sta iniziando a popolarsi di nuovi operatori, fintech e digital champion



Fonte: KPMG



### I **digital champion** hanno avviato un processo di integrazione orizzontale ed offrono anche prodotti creditizi

I *digital champion* (es. Google e Amazon), molto noti e presenti sul mercato con i loro prodotti *core*, hanno avviato un processo di integrazione orizzontale ed offrono, con un approccio proattivo, anche prodotti creditizi.

L'esempio più rappresentativo è sicuramente Amazon. Il *marketplace*, infatti, grazie alla visione privilegiata degli operatori che intermedia, riesce ad analizzarne le principali informazioni di *business* (andamento delle vendite, *feedback* degli acquirenti, ecc.) ed utilizza queste informazioni per identificare le imprese che, con finanziamenti non superiori alle poche centinaia di migliaia di Euro, possono dare impulso al proprio giro d'affari. Una volta identificate le PMI meritevoli di credito, Amazon procede proattivamente a proporre l'ammontare del finanziamento a breve termine (con tassi d'interesse in linea con il mercato) che sarà rimborsato anche grazie alle vendite *e-commerce* realizzate dall'azienda (logica autoliquidante). Questo approccio consente ad Amazon di identificare preventivamente le migliori PMI, riducendo *ex ante* il rischio di credito.



### Le **startup fintech** si qualificano per le innovazioni verticali, che consentono di comunicare una *proposition* distintiva su determinati prodotti/servizi per le PMI

I *digital champion*, sebbene tecnicamente meno innovativi in ambito finanziario, possono costituire una reale minaccia per gli operatori bancari, poiché per capacità finanziaria, valore percepito del *brand* e possibile integrazione orizzontale con i prodotti/servizi hanno maggiori *chance* di disintermediare gli operatori bancari tradizionali su ulteriori prodotti/servizi (*in primis* i pagamenti).

Le *startup fintech* si qualificano, invece, per le innovazioni verticali, che consentono di comunicare una *proposition* distintiva su determinati prodotti/servizi che soddisfano specifiche esigenze delle PMI.

Si osservano tre principali tipologie di operatori che stanno sviluppando una specifica offerta:

- 1) operatori che stanno innovando i meccanismi di valutazione del credito a breve termine, correlandoli all'andamento dei *cash flow* dell'azienda. La capacità di innovazione di tali operatori è correlata alla capacità di acquisire in modalità automatica i *cash flow* grazie all'integrazione con soluzioni di gestione amministrativo-contabile in *cloud* o grazie all'interpolazione di informazioni di terzi, come l'andamento del transato PayPal o delle *mail* di richiesta prodotto su Gmail (tutte informazioni acquisibili in modalità automatica mediante meccaniche di *check in/check out*). Si tratta di *asset* disponibili, ma tipicamente non adottati dal sistema bancario ai fini della valutazione del credito.

- 2) operatori che si concentrano sull'innovazione di processo/*Customer Experience* e particolarmente focalizzati sulla gestione dell'anticipo fatture (tipica delle PMI che operano B2B). Per questi operatori l'innovazione è connessa o alla possibilità di valutare in *real time* l'affidabilità e puntualità dei pagamenti delle controparti o alla capacità di mettere all'asta, in una rete di *crowdfunder*, il finanziamento della fattura, costituendo in qualche modo un mercato secondario dello 'sconto effetti'.
- 3) operatori già affermati nel *peer-to-peer*, che possono valorizzare il proprio *asset* di tecnologie e rete di finanziatori (già disponibili ed accreditati) per estendere i modelli di *crowdfunding*, già ampiamente diffusi nel segmento privati, anche a quello delle PMI.

## Le opportunità di evoluzione per il mercato bancario italiano

L'interesse di *fintech* e *digital champion* nei confronti delle PMI, in particolare nell'ambito dell'offerta di credito, non può essere trascurata dalle banche nella revisione della strategia dei modelli di servizio di questo segmento di clientela.

Il fatto che le *fintech* vedano nelle piccole e medie imprese un'opportunità di business deve far riflettere sul perché il sistema bancario, al contrario, non riesca a percepire lo stesso valore. Se gli operatori digitali riuscissero ad affermarsi in questo segmento, cambierebbe considerevolmente il loro posizionamento e, superando la percezione di *disruptor*, queste aziende potrebbero assumere il ruolo di operatori che partecipano attivamente allo sviluppo dell'economia del Paese.

Il ruolo di operatori sistematici è stato storicamente assunto dalle banche, soprattutto in Italia dove le PMI costituiscono l'ossatura del sistema industriale. Grazie al supporto alle PMI le banche hanno potuto diversificare il rischio, assumendo allo stesso tempo un ruolo istituzionale.

Per vincere la concorrenza delle *fintech* le banche non dovranno essere percepite più come meri erogatori di credito e servizi di pagamento, ma dovranno valorizzare tutte le proprie competenze (finanziarie, di mercato e di *business*) e dovranno sviluppare nuovi modelli di offerta e distributivi per rispondere alle esigenze del segmento delle PMI, che, diversamente da quello dei privati, negli ultimi anni non ha ancora sperimentato significative evoluzioni.

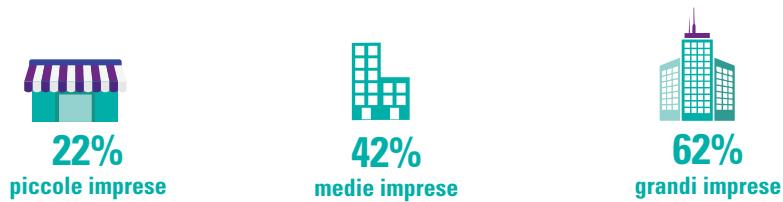


**Per vincere la concorrenza delle *fintech* le banche dovranno sviluppare nuovi modelli di offerta e distributivi per rispondere alle esigenze del segmento delle PMI**

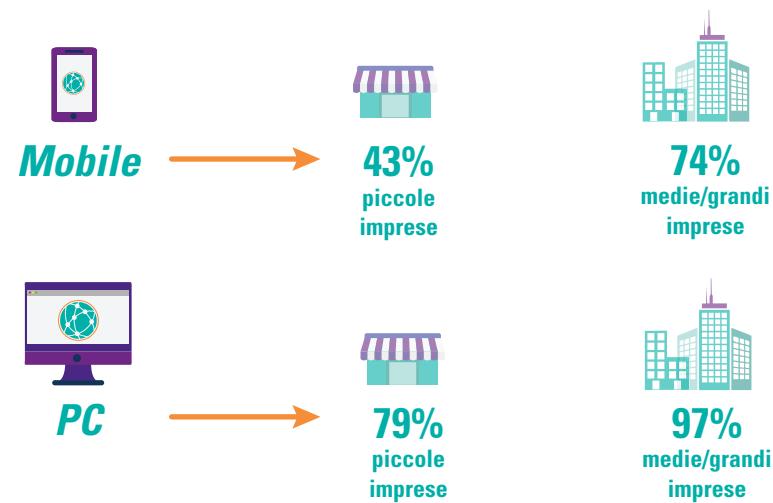
Questa trasformazione dovrà partire da presupposti nuovi, superando alcuni limiti e falsi miti, come ad esempio la resistenza all'utilizzo delle tecnologie digitali da parte delle PMI.

## Digitalizzazione delle PMI

### Presenza in azienda di una figura che si occupi esclusivamente di ICT



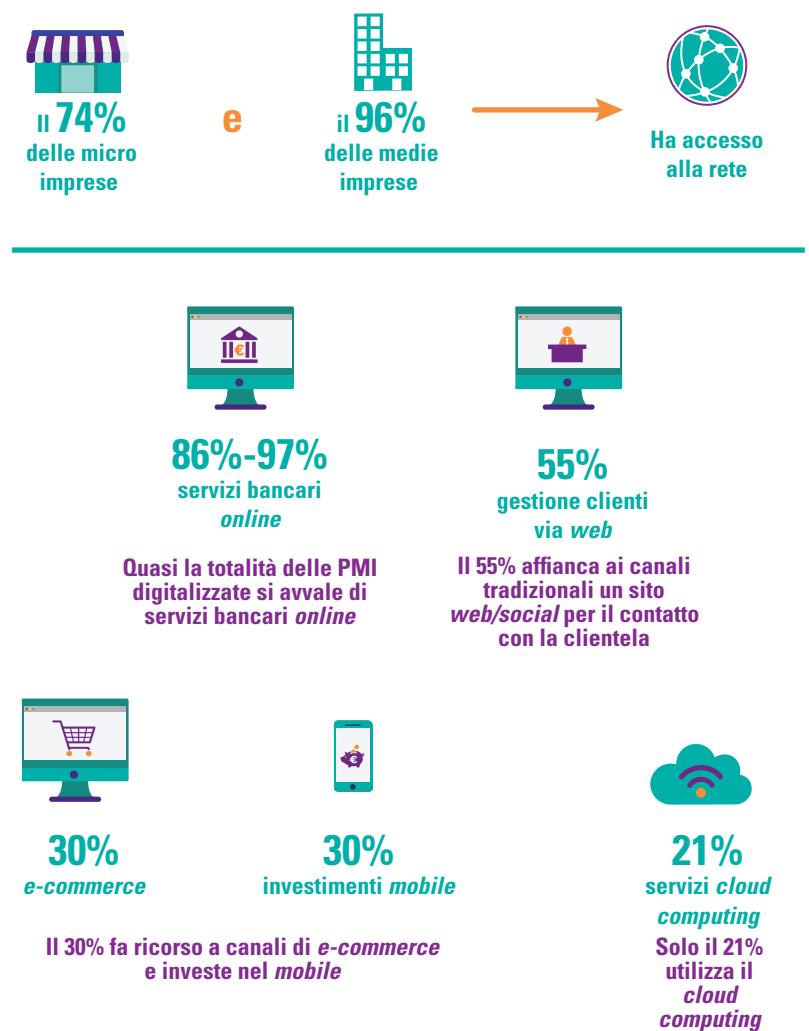
### Dotazione tecnologica



Fonte: 'Internet & Export. Il ruolo della Rete nell'internazionalizzazione delle PMI', Doxa Digital

Infatti, anche se ancora poco noto, il digitale è già diffuso tra le PMI italiane: quasi tutti i piccoli imprenditori hanno la possibilità di connettersi ad internet per esigenze di lavoro e circa il 40% usa i *social network* per la propria attività.

## Funzionalità di internet adottate dalle PMI



Fonte: 'Internet & Export. Il ruolo della Rete nell'internazionalizzazione delle PMI', Doxa Digital

Dei diversi servizi digitali messi a disposizione, quelli bancari sono tra i più usati dalle PMI, sebbene non siano ancora stati sfruttati per migliorare la relazione banca-cliente, ma prevalentemente per gestire transazioni quali incassi e pagamenti.

Stando alle evidenze emerse da un'indagine *Doxa Digital*, commissionata da Google:

- l'84% delle PMI dichiara che la banca è un *partner*, che ne supporta la crescita e l'evoluzione: in particolare per le PMI industriali (97%) e per quelle con elevate prospettive di crescita del fatturato (91%), per i commercianti (91%) e per gli artigiani (81%)
- il 37% delle micro-imprese apprezzerebbe anche la possibilità di entrare in contatto con esperti (contabili, fiscali, ecc.) tramite la banca.

Dalla lettura dei piani industriali dei principali istituti bancari emerge che una delle principali aree in cui intendono investire è quella dei *Big Data* per analizzare e valutare il rischio di credito delle PMI italiane. Si tratta di iniziative sicuramente di valore, ma che rischiano, se fini a se stesse, di dotare gli operatori bancari di tecnologie e logiche tipiche delle *fintech* o degli operatori digitali.



**Le banche dovranno assumere quel ruolo di *partner* richiesto dalle aziende e valorizzare quegli asset che li qualificano e li distinguono rispetto agli innovatori digitali**

Per vincere la sfida in un mercato sempre più caratterizzato da un elevato tasso di innovazione le banche dovranno focalizzarsi sulle reali esigenze delle PMI, assumendo quel ruolo di *partner* richiesto dalle aziende e valorizzando al contempo quegli *asset* che li qualificano e li distinguono rispetto agli innovatori digitali, vale a dire la gestione della relazione e le competenze su prodotti e servizi finanziari, e non solo.

Per valorizzare tali *asset* le banche dovranno riuscire ad esprimere conoscenze e competenze specifiche per soddisfare tutti i bisogni delle PMI e sviluppare modelli di servizio ibridi che, superando il concetto di prossimità territoriale e proponendosi, invece, come *business partner*, consentano di gestire due livelli complementari di relazione:

- *self*, comoda per il cliente ed economica per la banca, per l'operatività *day-by-day* (consultazione della posizione finanziaria, richiesta libretto assegni/altri strumenti di pagamento, richiesta finanziamento, anticipo fatture, ecc.)
- *face-to-face*, per specifici momenti chiave del ciclo di vita dell'azienda (tensioni di cassa rilevanti, *review* annuale dei fidi, investimenti di fondi/eccedenze di liquidità, progettazione della strategia di internazionalizzazione, gestione del passaggio generazionale, ecc.).

Approfondimenti e contributi  
a cura di:

**Pasquale Ambrosio**  
[pambrosio@kpmg.it](mailto:pambrosio@kpmg.it)

**Guido Tirloni**  
[gtirloni@kpmg.it](mailto:gtirloni@kpmg.it)

---

Ricerche ed elaborazioni  
a cura dell’Ufficio Studi  
KPMG Advisory:

**Ylenia Bezza**  
[ybezza@kpmg.it](mailto:ybezza@kpmg.it)

**Filomena Giammario**  
[fgiammario@kpmg.it](mailto:fgiammario@kpmg.it)

# Contatti

## Accounting Advisory Services

**Enrico Di Leo**  
edileo@kpmg.it

## Business Performance Services

**Paolo Capaccioni**  
pcapaccioni@kpmg.it

**Giuliano Cicioni**  
gcicioni@kpmg.it

**Danila De Pascale**  
ddepascale@kpmg.it

## Corporate Finance

**Alessandro Carpinella**  
acarpinella@kpmg.it

**Giulio Carlo Dell'Amico**  
gdellamico@kpmg.it

**Giuseppe Latorre**  
glatorre@kpmg.it

**Silvano Lenoci**  
slenoci@kpmg.it

**Fabrizio Montaruli**  
fmontaruli@kpmg.it

## Financial Risk Management

**Giulia Caja**  
gcaja@kpmg.it

**Fabiano Gobbo**  
fgobbo@kpmg.it

**Lorenzo Macchi**  
lmacchi@kpmg.it

**Giuseppe Niolu**  
gniolu@kpmg.it

**Giovanni Pepe**  
giovannipepe@kpmg.it

**Stefano Zattarin**  
szattarin@kpmg.it

## Risk & Compliance

**Corrado Avesani**  
cavesani@kpmg.it

**Giuseppe D'Antona**  
gdantona@kpmg.it

## IT Advisory Services

**Andrea Beretta**  
andreameretta@kpmg.it

**Gaetano Correnti**  
gcorrenti@kpmg.it

**Fabio Papini**  
fpapini@kpmg.it

**Simona Scattaglia Cartago**  
sscattaglia@kpmg.it

## Audit

**Alberto Andreini**  
aandreini@kpmg.it

**Simone Archinti**  
sarchinti@kpmg.it

**Luca Beltramme**  
lbeltramme@kpmg.it

**Mario Corti**  
mcorti@kpmg.it

**Riccardo De Angelis**  
rdeangelis@kpmg.it

**Roberto Fabbri**  
rfabbri@kpmg.it

**Maurizio Guzzi**  
mguzzi@kpmg.it

**Alberto Mazzeschi**  
amazzeschi@kpmg.it

**Andrea Rosignoli**  
arosignoli@kpmg.it

**Roberto Spiller**  
rspiller@kpmg.it

**Paolo Valsecchi**  
pvalsecchi@kpmg.it

**Bruno Verona**  
bverona@kpmg.it

[kpmg.com/it](http://kpmg.com/it)

[kpmg.com/app](http://kpmg.com/app)



Le analisi contenute in questo volume sono state condotte su dati e informazioni pubblicamente disponibili, di cui KPMG Advisory non attesta né garantisce in nessun modo l'accuratezza, la completezza e la correttezza. Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e presentate unicamente allo scopo di descrivere alcune dinamiche del mercato senza prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Questo documento non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio, né vuole fornire alcun suggerimento o raccomandazione operativa o in termini di investimento. KPMG Advisory non si assume alcuna responsabilità per la perdita o i danni che potrebbero derivare dall'uso improprio di questo volume o delle informazioni ivi contenute.

© 2016 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del Network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Stampato in Italia.

Data di pubblicazione: marzo 2016

Grafica: New! srl - [www.newadv.com](http://www.newadv.com)