

*Elisa Martinelli, Ricercatore; Federica Resta, Laureanda*  
*Università di Modena e Reggio Emilia*  
*e-mail: martinelli@unimo.it*

## **Soddisfazione del consumatore nella fruizione di servizi finanziari: banche e distributori *grocery* francesi a confronto. Un'analisi di “*Critical Incident Technique*”**

### **1. Introduzione**

L'acuirsi del confronto competitivo nei mercati di distribuzione *grocery* porta le aziende commerciali ad ampliare sempre più i propri assortimenti referenziando anche prodotti estranei al *core-business* originario. Tra questi, crescente importanza sta acquisendo l'offerta di prodotti finanziari a marchio insegna del distributore commerciale. Da questo punto di vista, le imprese della distribuzione *grocery* francese sono certamente all'avanguardia. E' infatti dagli anni '80 che hanno iniziato ad offrire anche prodotti finanziari ai loro clienti, al fine di incrementare il livello di fedeltà degli stessi differenziandosi rispetto ai concorrenti.

Per erogare servizi finanziari nei propri punti vendita, le principali catene della Grande Distribuzione francese hanno costituito le cosiddette “banche di gruppo commerciale”. Ci riferiamo ai casi di: Carrefour con S2P, Casino con Banque Casino, Intermarchè con Banque Chabrières o Leclerc con Banque Edel.

In questo contesto, l'articolo si propone di presentare i risultati di una ricerca empirica volta ad indagare il livello di competitività delle banche dei gruppi commerciali rispetto alle istituzioni finanziarie tradizionali nell'offerta di servizi finanziari al dettaglio. Tale obiettivo viene raggiunto individuando le fonti di soddisfazione/insoddisfazione espresse dai consumatori di servizi finanziari erogati da entrambi gli attori sopra citati. La metodologia di ricerca utilizzata per conseguire questo scopo è stata individuata nella C.I.T. (*Critical Incident Technique*), che consiste in un insieme di procedure specifiche che raccolgono osservazioni dirette sui comportamenti umani e li classificano in modo da poterli utilizzare per la soluzione di problemi pratici.

Date queste premesse, il presente contributo, dopo avere descritto le motivazioni che spingono le imprese commerciali *grocery* ad offrire servizi finanziari nei propri punti vendita ed analizzato le implicazioni inter- ed intra-settoriali che ne derivano, illustra dettagliatamente la metodologia utilizzata per la raccolta e la lettura delle informazioni collezionate, nonché i risultati ottenuti dall'elaborazione delle stesse. Ne discendono interessanti indicazioni sulla logica diversa organizzazione dei sistemi di erogazione del servizio finanziario tra banche e distributori *grocery* e sull'esistenza di fonti di soddisfazione/insoddisfazione del consumatore estremamente differenziate. Tali considerazioni conclusive formano oggetto dell'ultima parte dell'articolo e consentono di derivare alcune importanti implicazioni manageriali.

### **2. Il contesto della ricerca**

La varietà e la sempre crescente variabilità dei modelli d'acquisto, unita alla concentrazione del settore *grocery* ed ad un avvicinamento delle strategie utilizzate per affermarsi sul mercato dalle imprese in esso operanti stanno portando ad uno scenario definito da alcuni autori come

“ipercompetitivo”<sup>1</sup> per descrivere la sempre più agguerrita concorrenza in mercati dinamici. In tale contesto, le imprese della Grande Distribuzione sono costrette a trovare nuove alternative di sviluppo, differenziando il servizio e diversificando la propria offerta. La prestazione di servizi finanziari all’interno delle superfici despecializzate *grocery* risponde proprio a tali esigenze. Le imprese distributive al dettaglio hanno sempre concesso credito ai loro clienti<sup>2</sup>, ma ora il loro ruolo si sta allargando fino a comprendere una vasta gamma di servizi finanziari di base. Lo scopo di tale ampliamento d’offerta è plurimo: da un lato i distributori tendono a differenziare il servizio, diversificando al limite la propria offerta in nuovi business, mentre dall’altro cercano di aumentare le loro risorse immateriali facendo leva sulle componenti *customer-based*.

La letteratura sul tema considera l’offerta di prodotti finanziari in punto vendita come strumentale alla costruzione e sviluppo di una forte *store loyalty*<sup>3</sup>. La profittabilità di tale offerta e le opportunità di *cross-selling* che ne derivano sarebbero quindi un obiettivo secondario rispetto a quello di *micromarketing* prevalente<sup>4</sup>. Ottenendo la fedeltà dei clienti le imprese distributive riescono infatti ad assicurarsi un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti e ad acquisire potere nei confronti dei fornitori. Ne deriva un notevole impatto sia a livello infrasettoriale, con conseguenze sul posizionamento delle imprese commerciali nei confronti dei concorrenti diretti, che intersettoriale, risultante in un’articolazione complessa delle relazioni verticali, nei confronti dei fornitori industriali, e laterali, relativamente ai tradizionali fornitori di servizi finanziari. Infatti, la differenziazione dell’offerta ottenibile prestando servizi finanziari *in-store* produce effetti anche sull’immagine d’insegna, direttamente connessi con il rafforzamento della fedeltà della clientela a svantaggio sia della *brand loyalty* che della *bank loyalty*.

Tra le modalità perseguibili dai distributori *grocery* per differenziare la propria offerta commerciale, l’ampliamento della gamma dei servizi offerti è sicuramente una delle leve più incisivamente utilizzabili. Attualmente, infatti, le aziende distributive *grocery* offrono assortimenti allineati su servizi primari *standard* che rendono il punto vendita sempre più indifferenziato e simile ad una *commodity*<sup>5</sup>, e quindi facilmente sostituibile, mentre la domanda assume crescenti livelli di eterogeneità e sofisticazione. Ne consegue che diventa sempre più importante, a fini strategici e di *performance*, la capacità del distributore di riuscire a differenziare l’offerta rispetto ai *competitors* dal lato del servizio, in modo da attirare nuovi clienti e soprattutto consolidare quelli già acquisiti. Il servizio assume quindi a variabile di differenziazione. Il passaggio dall’uniformità alla varietà di offerta può essere pertanto ottenuto costruendo formule non più basate su logiche puramente merceologiche, ovvero sui beni offerti, ma sui servizi proposti<sup>6</sup>. E’ pertanto in tale prospettiva che deve essere valutata la prestazione di servizi bancari e assicurativi *in-store*, intesa come offerta funzionale al raggiungimento dell’obiettivo fedeltà. I servizi finanziari sono infatti considerati una merceologia capace di generare una relazione di clientela più stretta di quella attivabile dai distributori offrendo solo beni *grocery*<sup>7</sup>. Il livello di coinvolgimento e fiducia che un rapporto di tipo finanziario sottende è infatti certamente più elevato di quello relativo all’acquisto di beni di tipo alimentare. Conseguentemente, offrendo servizi di tipo finanziario i distributori possono incrementare il livello di coinvolgimento e di fiducia dei loro clienti e costruire così rapporti di

<sup>1</sup> D’Aveni, 1994; Valdani, 1997.

<sup>2</sup> Alexander e Colgate, 1998.

<sup>3</sup> Bliss, 1988; Alexander e Colgate, 1999; Colgate e Alexander, 1998.

<sup>4</sup> Da una recente ricerca empirica condotta allo scopo di determinare quali sono i fattori che portano le imprese distributive ad offrire servizi finanziari si evince che il principale obiettivo sia quello di ottenere informazioni di marketing (Alexander e Colgate, 1999). Tale conclusione avvalorata l’ipotesi che i servizi finanziari siano impiegati per costruire relazioni più strette con i clienti, mentre secondari appaiono essere gli obiettivi di maggior redditività che dall’offerta stessa possono scaturire.

<sup>5</sup> Pellegrini, 1996.

<sup>6</sup> Pellegrini, 1998.

<sup>7</sup> Barnes, 1995, 1997.

clientela più solidi<sup>8</sup>: dato che maggiore è il grado di coinvolgimento nella decisione di acquisto, maggiore è la relazione che si crea tra venditore ed acquirente<sup>9</sup>.

Da un punto di vista più strettamente intersettoriale, la disamina delle modalità con cui viene resa possibile la proposta di servizi finanziari *in-store* identifica posizioni di concorrenza diretta e/o collaborazione con le istituzioni finanziarie. In particolare, l’approccio strategico-collaborativo e le motivazioni che spingono le parti a collaborare diventano determinanti, definendo minacce ed opportunità che tale scelta comporta per le istituzioni finanziarie. Per rapporto di tipo strategico-collaborativo si intende fare riferimento a rapporti di collaborazione e cooperazione che le imprese pongono in essere tra loro nel momento in cui acquisiscono una visione sistemica di canale che permette di ottimizzare i risultati ottenibili nel medio-lungo periodo<sup>10</sup>. La profonda modificazione degli scenari di settore e l’esasperata competizione portano le imprese a superare l’approccio conflittuale dominato dalla politica dello scambio, per sviluppare invece la dimensione collaborativa nelle relazioni di canale al fine di creare valore per il consumatore finale tramite lo sfruttamento delle potenziali sinergie tra le rispettive strategie di marketing. Ciò si verifica anche a livello intersettoriale. L’attuale scenario competitivo vede sfumare i confini settoriali considerati storicamente stabili, ben definiti e guidati da precise regole concorrenziali, in cui il paradigma dell’economia industriale voleva prima il settore dell’impresa, per recepire invece un concetto di settore dinamico ed in costante movimento e mutamento tramite la creazione di metamercati: “attraverso i processi coevolutivi tra imprese si attiva quindi non solo una trasformazione dei singoli settori, ma si genera una profonda ridefinizione dei rapporti tra i settori attraverso un processo di convergenza intersettoriale che genera, per l’appunto, il metamercato”<sup>11</sup>. Da un sistema di erogazione basato sullo sportello bancario si sta infatti passando ad una dimensione multi-canale nella distribuzione dei servizi finanziari<sup>12</sup>, derivante dalla necessità di soddisfare la crescente richiesta del consumatore per “*anytime, anywhere and anyhow shopping*”. La disponibilità di diversi canali con cui rispondere alle richieste di servizi finanziari riduce a sua volta la necessità del cliente privato di recarsi presso lo sportello bancario, creando i presupposti per l’ingresso di nuovi attori nel settore finanziario. Tra questi i distributori *grocery* sembrano presentare alcune caratteristiche peculiari<sup>13</sup> che consentono potenzialmente loro di svolgere un ruolo importante in

<sup>8</sup> Alexander e Colgate, 1999. Non si deve inoltre dimenticare che la relazione che i distributori costruiscono con i loro clienti può facilmente diventare “abituale”, ovvero il cliente può recarsi frequentemente al punto vendita, ma avere un basso livello di coinvolgimento con esso e quindi una bassa *store loyalty*. Questo probabilmente è dovuto al fatto che spesso il concetto di fedeltà è confuso con quello di “acquisto ripetuto” ed alla convinzione che il fatto di recarsi nuovamente nello stesso punto vendita sia sinonimo di soddisfazione. Il nesso tra soddisfazione e fedeltà non è invece biunivoco nel senso che la soddisfazione della clientela è condizione necessaria, ma non sufficiente, a generare fedeltà (Ziliani, 1999). Esistono infatti vari fenomeni di ripetizione dell’acquisto che esulano dal concetto di soddisfazione e che definiscono varie tipologie di fedeltà di tipo comportamentale (Castaldo e Costabile, 1996; Busacca e Castaldo, 1996; Ziliani, 1999) che non possono essere considerate come risorse aziendali. L’unico tipo di fedeltà che rappresenta un vantaggio competitivo duraturo per l’azienda è infatti quella “cognitiva”, in cui esiste un alto grado di soddisfazione percepita (Busacca 1994) ed un allineamento dei valori dell’impresa con quelli del consumatore. Ne consegue che tale concetto di fedeltà non può prescindere dalla presenza di elementi quali fiducia e coinvolgimento. Perciò, perché la fedeltà possa essere considerata parte delle risorse aziendali e quindi fonte di vantaggio competitivo sostenibile è necessario che nel comportamento d’acquisto del cliente nei confronti dell’insegna di distribuzione commerciale siano presenti simultaneamente quattro elementi: ripetitività dell’acquisto; soddisfazione; fiducia; coinvolgimento.

<sup>9</sup> Gordon, McKeage e Fox, 1998.

<sup>10</sup> Integrandolo le proprie risorse e competenze specifiche è infatti possibile raggiungere una maggiore efficienza ed efficacia dal punto di vista strategico e vantaggi reciproci che accrescono poi il valore complessivo prodotto dal sistema verticale.

<sup>11</sup> Valdani, 1997, p. 92. “Le imprese per poter sopravvivere devono invece imparare a condividere le proprie esperienze e le proprie capacità, spesso orientate al passato, con quelle di altre imprese, appartenenti a settori non correlati al proprio, per coevolvere nel futuro”.

<sup>12</sup> Vezzani, 1997; Filotto, 1998; Watkins, 1998.

<sup>13</sup> Nell’offerta di servizi finanziari, le imprese distributive *grocery* possiedono alcune caratteristiche strutturali che le possono fare assurgere a temibili potenziali concorrenti o appetibili alleati/*partner* rispetto ai tradizionali attori finanziari quali: grandi superfici che attraggono migliaia di consumatori e quindi di potenziali clienti ogni giorno; atmosfera piacevole; copertura spesso nazionale; bassi costi di acquisizione dei potenziali clienti; prolungati orari di

questo comparto nel prossimo futuro. Da questo punto di vista, le imprese della distribuzione *grocery* francese sono certamente all'avanguardia. E' infatti dagli anni '80 che hanno iniziato ad offrire anche prodotti finanziari ai loro clienti, al fine di incrementare il livello di fedeltà degli stessi differenziandosi rispetto ai concorrenti. Applicando le tecniche di vendita del libero servizio al prodotto finanziario ne risulta una tendenziale “banalizzazione” del processo di acquisto, che lo rende pertanto potenzialmente passibile di distribuzione come *private label* delle imprese commerciali.

Per potere erogare servizi finanziari all'interno dei loro punti vendita, le principali catene della Grande Distribuzione francese hanno costituito le cosiddette “banche di gruppo commerciale”, ovvero società il cui capitale è detenuto per la maggioranza dall'insegna di distribuzione e per la parte restante da società finanziarie specializzate o banche tradizionali. Il riferimento è a: Carrefour con S2P, Casino con Banque Casino, Intermarchè con Banque Chabrières o Leclerc con Banque Edel. All'origine di tali decisioni di crescita esterna<sup>14</sup> c'è la crescente consapevolezza che la singola impresa non ha le risorse e le capacità per operare da sola nell'ambiente competitivo odierno. In tale contesto, le imprese si rendono conto che devono trovare esternamente *partner* con cui spartire i crescenti rischi dell'ambiente instabile e dinamico in cui sono posizionate. L'apporto esterno consente all'impresa di concentrare le risorse e competenze di cui dispone sul proprio *core business*, complementandolo con quello di altre imprese ed ottenendo così un incremento delle risorse fruibili, come conseguenza dell'effetto sinergico che deriva dalla condivisione delle risorse e competenze specifiche.

Recentemente alcuni autori<sup>15</sup> hanno utilizzato il termine “*co-opetition*”<sup>16</sup> per descrivere le modalità con cui, e gli effetti che, l'ingresso dei distributori nel settore dei servizi finanziari personali implica. Il riconoscimento della validità di tale affermazione ha portato le istituzioni finanziarie più lungimiranti e dinamiche ad iniziare strette relazioni con i nuovi entranti “piuttosto che perdere un pezzo della torta” per loro sempre più ristretta, a favore di un concorrente. Le variabili chiave del marketing bancario diventano perciò la leva distributiva e la relazione che si viene a creare con il soggetto che ne assume lo svolgimento, dato che “coincidenza tra produzione e consumo non significa però coincidenza tra produzione e distribuzione”<sup>17</sup>. Allo scopo di trasformare la potenziale minaccia in una nuova opportunità di reddito e di *cross-selling*, esse accettano di trasformare i distributori in alleati con cui collaborare. Nel fare ciò esse stanno agendo come organizzazioni cooperative.

apertura giornaliera rispetto a quelli offerti da un normale sportello bancario; attrazione basata sul concetto di “*one stop shopping*”; forte immagine d'insegna; competenze di marketing e disponibilità di informazioni sul comportamento d'acquisto del consumatore; semplicità e rapidità di risposta.

<sup>14</sup> Le modalità con cui le imprese distributive *grocery* possono decidere di offrire prodotti finanziari all'interno dei loro punti vendita corrispondono sostanzialmente a due alternative: per via interna o per via esterna. Nel primo caso l'azienda di distribuzione si pone in concorrenza diretta con le istituzioni finanziarie tradizionali (è il caso ad esempio di Marks & Spencer in Gran Bretagna); nel secondo invece, o l'impresa esternalizza la funzione ad imprese finanziarie specializzate in questo campo (ci riferiamo ad esempio all'*in-store banking*, in cui il distributore affitta parte della superficie di vendita del negozio ad una banca che vi impianta uno sportello leggero in piena autonomia), o costituisce forme di collaborazione economica con esse tramite la costituzione di joint venture ovvero di una società finanziaria specializzata in *partnership* con una banca, come nel caso, appunto, delle banche di gruppo commerciale francesi.

<sup>15</sup> Worthington, 1998; Martinelli e Sparks, 1999.

<sup>16</sup> Il termine *co-opetition* è stato utilizzato da alcuni autori (Brandenburger e Nalebuff, 1996) nel tentativo di descrivere una nuova rappresentazione mentale in cui “*business is war and peace at the same time*”. Il significato di “coopetizione” qui utilizzato non è quello di lavorare insieme, e quindi collaborare al fine di competere, com'è stato finora inteso dalla letteratura (Brandenburger e Nalebuff, 1996), ma lavorare insieme, riconoscendo che le organizzazioni hanno risorse limitate ma obiettivi comuni (Worthington, 1998), competendo al tempo stesso, in quanto è dalla reciproca collaborazione che nasce la competizione (Martinelli e Sparks, 1999). E' infatti la sovrapposizione delle attività in cui si collabora che genera al tempo stesso competizione.

<sup>17</sup> Munari, 1995, p. 549.

### 3. La ricerca empirica

La ricerca empirica è consistita in interviste realizzate all'interno di un ipermercato di una delle principali catene di distribuzione *grocery* francese.

La metodologia utilizzata ha richiesto la presenza di un rilevatore che, attraverso l'ausilio di un registratore, ha realizzato interviste ad un campione di 408 consumatori di servizi finanziari egualmente ripartiti nelle due seguenti categorie:

- 204 fruitori di servizi finanziari erogati dall'impresa di distribuzione;
- 204 fruitori di servizi finanziari erogati dalle banche tradizionali.

Il campione di consumatori è stato definito in base all'affluenza settimanale di clienti allo stand di servizi finanziari situato all'interno dell'ipermercato.

Le interviste sono state effettuate in un arco temporale di due settimane nel mese di settembre 2000, coprendo tutte le fasce orarie di apertura dell'ipermercato in modo da raccogliere la massima varietà di episodi possibile.

#### 3.1 Metodologia

La metodologia di ricerca utilizzata al fine d'indagare il livello di competitività delle banche dei gruppi commerciali rispetto alle istituzioni finanziarie tradizionali nell'offerta di servizi finanziari al dettaglio è stata individuata nella C.I.T. (*Critical Incident Technique*). Essa consiste di un *insieme di procedure specifiche che raccolgono le osservazioni sui comportamenti umani e li classificano, in modo da poterli utilizzare per la soluzione di problemi pratici*<sup>18</sup>. Attraverso interviste ed osservazioni, raccoglie eventi e comportamenti che hanno determinato il successo di un agente – in questo caso di un'impresa erogatrice di servizi –, analizzando la fonte di soddisfazione o insoddisfazione dell'intervistato, entrato in contatto con l'agente.

Diversamente da altre procedure, la C.I.T. utilizza una base di ricerca qualitativa fondata sull'analisi contenutistica degli episodi, alla quale segue un'analisi quantitativa<sup>19</sup>. Infatti, il metodo C.I.T. considera gli episodi forniti dagli individui e, attraverso domande su tali episodi, si prefigge di classificarli all'interno dello schema del metodo. "Attraverso interviste e indagini, la C.I.T. registra eventi e comportamenti che si ritiene siano stati guida del successo o del fallimento di uno specifico incontro"<sup>20</sup>. La descrizione specifica degli eventi e dei comportamenti è riconosciuta con la denominazione di "episodio critico o incidente critico", definito come un'attività umana, sufficientemente delineata e chiara da permettere il suo utilizzo, assieme ad un determinato numero di altri incidenti, per derivare inferenze e predizioni caratterizzate da sufficiente valenza statistica. La criticità dell'incidente deriva quindi dal fatto che esso evoca in modo positivo o negativo una "percezione deviante" dalle aspettative.

Questa metodologia assicura, da un lato, la possibilità di cogliere in modo più approfondito i giudizi di qualità espressi dai clienti rispetto ad una possibile scala di valutazione numerica ma, dall'altro lato, sconta il rischio che l'intervistatore alteri i contenuti dei colloqui, attribuendo loro un significato difforme da quello previsto nelle intenzioni della persona narrante. E' dunque un metodo d'analisi contenutistico, che trova applicazione appropriata in particolare nell'indagine di fenomeni di cui non si ha una conoscenza già approfondita ed acquisita. Consente infatti di contare su una notevole ricchezza di dettagli per la migliore comprensione dei dati. Per tale motivo è stata preferita rispetto ad un questionario strutturato che avrebbe comportato pre-categorizzazioni tali da limitare la ricerca delle possibili fonti di soddisfazione/insoddisfazione del consumatore.

L'utilizzo di un tale processo analitico-induttivo prevede una ripetuta ed attenta lettura degli episodi ed il loro successivo raggruppamento in categorie in base alle similarità evidenziate. Il processo di

<sup>18</sup> Flanagan, 1954; Bitner M.J., Booms B.H., Tetreault M.S., 1990.

<sup>19</sup> Lee, 1999.

<sup>20</sup> Ronan e Latham, 1974.

catalogazione degli episodi richiede il raggiungimento di un'attribuzione di contenuto comune da parte di un gruppo di persone destinate alla loro interpretazione, con un processo a tre stadi: lettura individuale, collettiva e dei revisori. Le categorie individuate devono essere induttive e create a posteriori e non devono riflettere degli schemi deduttivi preesistenti.

In sede di intervista, a ciascun consumatore è stata quindi posta un'unica domanda<sup>21</sup> a seconda della sua appartenenza ad una delle due categorie precedentemente indicate.

Per individuare correttamente sia le fonti di soddisfazione che di insoddisfazione si è poi cercato di raccogliere un numero uguale di eventi piacevoli e spiacevoli.

Una volta terminata la fase di raccolta degli episodi, si è provveduto al riascolto degli stessi ed alla loro trascrizione, il più possibile fedele alla narrazione, gestendo appropriatamente la punteggiatura per ovviare al rischio che l'intervistatore alterasse i contenuti dei colloqui, attribuendo loro un significato difforme da quello previsto nelle intenzioni della persona narrante.

La fase successiva è consistita nel processo di catalogazione degli episodi, svolto inizialmente su base individuale. Ad ogni episodio è stato pertanto attribuito un codice, attraverso il quale si è segnalata la sua positività o negatività ricordata dal cliente e la sua appartenenza ad una determinata categoria. Si è poi provveduto ad un nuovo processo di ricatalogazione degli episodi diversamente interpretati, sulla base del confronto tra i soggetti coinvolti e non nella ricerca ed il revisore, al fine di creare omogeneità tra episodi appartenenti ad una stessa categoria.

L'analisi degli episodi raccolti si è quindi conclusa con la definizione di nove categorie neutre<sup>22</sup>, identiche per entrambi gli erogatori, attraverso le quali è stato possibile individuare le principali componenti di soddisfazione/insoddisfazione del servizio finanziario secondo l'esperienza diretta dei consumatori.

Di seguito si riportano le categorie individuate a posteriori ed i giudizi di qualità positivi e negativi associati a ciascuna di esse che hanno permesso di stimare il livello di competitività degli attori indagati nell'erogazione di servizi finanziari alla propria clientela.

1. **Immagine di prezzo:** identifica gli episodi relativi alla determinante di prezzo del servizio, i cui giudizi di qualità sono espressi dai codici seguenti:
  - a. **Positivo:** gratuità/convenienza del servizio;
  - b. **Negativo:** onerosità del servizio.
2. **Personale:** raccoglie gli episodi riguardanti la numerosità ed il comportamento del personale nell'erogazione del servizio e che contribuiscono a definire la componente relazionale dello stesso:
  - a. **Positivo:** sufficiente numerosità – gentilezza – accoglienza - competenza del personale;
  - b. **Negativo:** insufficiente numerosità – maleducazione – disattenzione - incompetenza del personale;
3. **Relazione Fiduciaria:** comprende gli episodi che rappresentano l'aspettativa del consumatore sull'eventualità che l'impresa possa adottare o meno in futuro un comportamento in linea con le sue attese, fondate sulle esperienze trascorse, e con le promesse più o meno esplicitamente formulate dall'erogatore del servizio<sup>23</sup>.
  - a. **Positivo:** fiducia verso l'insegna/familiarità nella relazione personale-cliente;
  - b. **Negativo:** sfiducia dell'impresa nei confronti del cliente/mancanza di familiarità nella relazione personale-cliente.
4. **Informazione:** rileva gli episodi relativi alla capacità dell'impresa di comunicare alla propria clientela in modo chiaro e puntuale le caratteristiche del servizio offerto:

<sup>21</sup> La domanda posta all'intervistato è stata la seguente: “Può raccontarmi un episodio positivo o negativo che ha caratterizzato la sua esperienza di fruitore di servizi finanziari erogati dal distributore grocery/banca tradizionale?”

<sup>22</sup> Con il termine “neutro” si descrive una categoria in cui, indipendentemente dalla connotazione positiva o negativa che assume il termine utilizzato per definirla, sono ricompresi sia episodi piacevoli che spiacevoli.

<sup>23</sup> Rotter, 1967.

- a. **Positivo:** chiarezza del personale nel rispondere agli interrogativi formulati dal cliente ;
  - b. **Negativo:** non chiarezza del personale nel rispondere agli interrogativi formulati dal cliente/mancanza di chiarezza formale nei prospetti informativi inviati al consumatore.
5. **Promozione:** include gli episodi inerenti la reale accessibilità alle promozioni promesse e le modalità di gestione dell'informazione sulle promozioni offerte dall'impresa erogatrice:
- a. **Positivo:** disponibilità di strumenti promozionali/informazione adeguata sulle promozioni offerte;
  - b. **Negativo:** carenza di strumenti promozionali/insufficienza di informazione sulle promozioni offerte.
6. **Discriminazione dell'acquirente:** raccoglie gli episodi attraverso i quali il consumatore si percepisce come appartenente ad un gruppo elitario ristretto che l'impresa riconosce discriminando la propria clientela tramite l'erogazione di prestazioni differenziate:
- a. **Positivo:** accesso a servizi esclusivi;
  - b. **Negativo:** insufficiente accessibilità a servizi esclusivi.
7. **Linea di credito:** identifica gli episodi con cui il consumatore valuta la capacità dell'impresa di soddisfare le necessità finanziarie della clientela:
- a. **Positivo:** erogazione all'utente di un servizio in linea con le attese;
  - b. **Negativo:** mancata o insoddisfacente erogazione della prestazione richiesta.
8. **Procedura d'erogazione:** include gli episodi attraverso i quali il consumatore valuta le modalità tecniche con cui l'impresa eroga servizi finanziari:
- a. **Positivo:** semplicità/flessibilità della procedura;
  - b. **Negativo:** complessità/rigidità della procedura.
9. **Modalità di recovery:** raggruppa gli episodi che danno luogo al fallimento del sistema di erogazione o attraverso i quali l'impresa attua il *recovery* dell'eventuale errore commesso:
- a. **Positivo:** *recovery* che produce soddisfazione;
  - b. **Negativo:** *recovery* che produce insoddisfazione.

Attraverso le categorie individuate è stato poi possibile definire, sempre a posteriori, una loro ripartizione tra servizi essenziali e servizi periferici, effettuata sulla base delle indicazioni offerte dalla letteratura esistente in tema di servizi<sup>24</sup>. Le categorie rilevate sono state pertanto associate alle seguenti componenti del pacchetto di servizi offerto:

- ✓ servizio centrale: "Linea di credito", "Immagine di prezzo";
- ✓ servizio facilitante: "Procedura d'erogazione";
- ✓ servizio accessorio: "Informazione", "Promozione";
- ✓ componente relazionale: "Personale", "Relazione fiduciaria", "Discriminazione dell'acquirente";
- ✓ componente di sistema: "Modalità di *recovery*".

### 3.2 I risultati.

Dall'analisi quantitativa degli episodi raccolti sono state elaborate tre diverse tavole di contingenza che riassumono i risultati ottenuti dalle elaborazioni effettuate sulle informazioni raccolte.

La prima tavola di contingenza riportata (Tab. 1) esprime la distribuzione degli episodi ponendo a diretto confronto le due tipologie di erogatori di servizi finanziari indagate, ovvero distributori *grocery* e banche tradizionali. Le successive tavole di contingenza (Tab. 2 e Tab. 3) illustrano invece la ripartizione degli episodi negativi e positivi attribuibile a ciascun erogatore del servizio, ovvero rispettivamente le banche (Tab. 2) ed i distributori *grocery* (Tab. 3), per ciascuna delle nove categorie individuate.

<sup>24</sup> Eiglier e Langeard, 1988; Gronroos, 1994.

**Tab. 1: Tavola di contingenza dei due erogatori di servizi finanziari a confronto.**

Categoria		Episodi		Totale
		Banca	Distributore	
<b>1. Immagine di prezzo</b>	Conteggio	13	16	29
	% entro P/N	6,4%	7,8%	7,1%
	Residui corretti	-3,6	,6	
<b>2. Personale</b>	Conteggio	41	9	50
	% entro P/N	20,3%	4,4%	12,3%
	Residui corretti	4,9	-4,9	
<b>3. Relazione Fiduciaria</b>	Conteggio	40	6	46
	% entro P/N	19,8%	3,0%	11,3%
	Residui corretti	5,4	-5,4	
<b>4. Informazione</b>	Conteggio	14	9	23
	% entro P/N	6,9%	4,4%	5,7%
	Residui corretti	1,1	-1,1	
<b>5. Promozione</b>	Conteggio	5	17	22
	% entro P/N	2,5%	8,3%	5,4%
	Residui corretti	-2,6	2,6	
<b>6. Discriminazione dell'acquirente</b>	Conteggio	4	24	28
	% entro P/N	2,0%	11,8%	6,9%
	Residui corretti	-3,9	3,9	
<b>7. Linea di credito</b>	Conteggio	11	42	53
	% entro P/N	5,4%	20,6%	13,1%
	Residui corretti	-4,5	4,5	
<b>8. Procedura d'erogazione</b>	Conteggio	46	59	105
	% entro P/N	22,8%	28,9%	25,9%
	Residui corretti	-1,4	1,4	
<b>9. Modalità di <i>recovery</i></b>	Conteggio	28	22	50
	% entro P/N	13,9%	10,8%	12,3%
	Residui corretti	,9	-,9	
<b>Totale</b>	Conteggio	202	204	406
	% entro P/N	100,0%	100,0%	100,0%

Dai risultati ottenuti si evince che gli episodi positivi e negativi si ripartiscono diversamente sulle categorie individuate per entrambe le tipologie di erogatori di servizi finanziari indagati. Infatti, il valore del chi-quadrato, pari rispettivamente a 88,293;  $p=0,000$  nel caso del confronto tra i due operatori, a 46,020;  $p=0,000$  per le banche tradizionali ed a 59,708;  $p=0,000$  per i distributori *grocery*, esprime una distribuzione non omogenea degli episodi, in conseguenza del fatto che essi non presentano un'unica funzione lineare che li associa alle categorie.

In particolare, i dati contenuti in Tab. 1 esprimono una prima significativa differenza tra i due sistemi di erogazione di servizi finanziari offerti dagli operatori indagati derivante dalla specifica preferenza espressa dai consumatori nei confronti di alcune determinate categorie che possono essere separatamente ricondotte a ciascuno di essi. I soggetti intervistati hanno infatti associato il sistema di erogazione delle banche tradizionali prevalentemente alla componente di “Relazione fiduciaria” ed a quella relativa al “Personale” che sono state ricordate attraverso la narrazione, rispettivamente, di 41 e 40 episodi contro la rilevazione di 6 e 9 episodi sulle medesime categorie nel caso dei distributori *grocery*. Un'ulteriore analisi incrociata tra il sopra citato sistema di preferenze espresso dai consumatori e la distribuzione tra episodi positivi e negativi attribuibile alle suddette categorie relazionali (si veda a tale proposito Tab. 2) evidenzia una forte associazione tra

operatore e servizio finanziario derivante dalle eccellenti performance, definite da una netta prevalenza numerica di episodi positivi, che le banche tradizionali sono capaci di offrire, secondo le percezioni della clientela, relativamente alla componente di “Relazione fiduciaria” ed a quella del “Personale”.

Si evidenzia inoltre un rilevante peso attribuito alla categoria “Procedura d’erogazione” da parte dei consumatori intervistati, che citano tale componente nel 25,9% degli episodi collezionati, dimostrando perciò una particolare attenzione alle modalità tecniche di erogazione del servizio finanziario. Incrociando il risultato ottenuto con la distribuzione degli episodi positivi o negativi per singolo operatore è poi possibile inferire che la procedura d’erogazione del servizio finanziario offerto dai distributori *grocery* presenta una maggiore rigidità rispetto a quella prestata dalle banche tradizionali.

**Tab. 2: Tavola di contingenza relativa alle banche tradizionali.**

Categoria		Episodi		Totale
		Negativi	Positivi	
<b>1. Immagine di prezzo</b>	Conteggio	11	2	13
	% entro P/N	10,9%	2,0%	6,4%
	Residui corretti	2,6	-2,6	
<b>2. Personale</b>	Conteggio	8	33	41
	% entro P/N	7,9%	32,7%	20,3%
	Residui corretti	-4,4	4,4	
<b>3. Relazione Fiduciaria</b>	Conteggio	13	27	40
	% entro P/N	12,9%	26,7%	19,8%
	Residui corretti	-2,5	2,5	
<b>4. Informazione</b>	Conteggio	8	6	14
	% entro P/N	7,9%	5,9%	6,9%
	Residui corretti	,6	-,6	
<b>5. Promozione</b>	Conteggio	2	3	5
	% entro P/N	2,0%	3,0%	2,5%
	Residui corretti	-,5	,5	
<b>6. Discriminazione dell’acquirente</b>	Conteggio	3	1	4
	% entro P/N	3,0%	1,0%	2,0%
	Residui corretti	1,0	-1,0	
<b>7. Linea di credito</b>	Conteggio	5	6	11
	% entro P/N	5,0%	5,9%	5,4%
	Residui corretti	-,3	,3	
<b>8. Procedura d’erogazione</b>	Conteggio	26	20	46
	% entro P/N	25,7%	19,8%	22,8%
	Residui corretti	1,0	-1,0	
<b>9. Modalità di <i>recovery</i></b>	Conteggio	25	3	28
	% entro P/N	24,8%	3,0%	13,9%
	Residui corretti	4,5	-4,5	
<b>Totale</b>	Conteggio	101	101	202
	% entro P/N	100,0%	100,0%	100,0%

Il sistema di erogazione di servizi finanziari da parte dei distributori *grocery* è stato invece associato alle categorie “Promozione”, “Discriminazione dell’acquirente” e “Linea di credito”, alle quali sono stati attribuiti rispettivamente 17, 24 e 42 episodi. Per le medesime categorie, i consumatori di

servizi finanziari bancari hanno invece ricordato soltanto 5, 4 e 11 episodi. La distribuzione degli episodi positivi e negativi su tali categorie, così come rappresentata in Tab. 3, indica inoltre che, da un lato, le imprese commerciali sono in grado di offrire elevate prestazioni sul servizio centrale (“Linea di credito”) e, dall'altro, che risultano essere a standard di prestazione per le categorie “Promozione” e “Discriminazione dell’acquirente”, relativamente alle quali le aspettative dei consumatori sul livello di servizio atteso sono soddisfatte.

**Tab. 3: Tavola di contingenza relativa ai distributori *grocery*.**

Categoria		Episodi		Totale
		Negativi	Positivi	
<b>1. Immagine di prezzo</b>	Conteggio	1	15	16
	% entro P/N	1,0%	14,7%	7,8%
	Residui corretti	-3,6	3,6	
<b>2. Personale</b>	Conteggio	1	8	9
	% entro P/N	1,0%	7,8%	4,4%
	Residui corretti	-2,4	2,4	
<b>3. Relazione Fiduciaria</b>	Conteggio	4	2	6
	% entro P/N	3,9%	2,0%	3,0%
	Residui corretti	,8	-,8	
<b>4. Informazione</b>	Conteggio	8	1	9
	% entro P/N	7,8%	1,0%	4,4%
	Residui corretti	2,4	-2,4	
<b>5. Promozione</b>	Conteggio	10	7	17
	% entro P/N	9,8%	6,9%	8,3%
	Residui corretti	,8	-,8	
<b>6. Discriminazione dell’acquirente</b>	Conteggio	11	13	24
	% entro P/N	10,8%	12,7%	11,8%
	Residui corretti	-,4	,4	
<b>7. Linea di credito</b>	Conteggio	8	34	42
	% entro P/N	7,8%	33,3%	20,6%
	Residui corretti	-4,5	4,5	
<b>8. Procedura d’erogazione</b>	Conteggio	40	19	59
	% entro P/N	39,2%	18,6%	28,9%
	Residui corretti	3,2	-3,2	
<b>9. Modalità di <i>recovery</i></b>	Conteggio	19	3	22
	% entro P/N	18,6%	2,9%	10,8%
	Residui corretti	3,6	-3,6	
<b>Totale</b>	Conteggio	102	102	204
	% entro P/N	100,0%	100,0%	100,0%

La tavola di contingenza dei due erogatori a confronto (Tab. 1) evidenzia inoltre l'esistenza di alcune componenti di non associazione, ovvero “Immagine di prezzo”, “Informazione”, “Procedura d’erogazione” e “Modalità di *recovery*”, rispetto alle quali si evince un'equilibrata distribuzione di episodi ricordati dai soggetti intervistati tra imprese commerciali *grocery* e banche tradizionali.

La successiva disamina delle tavole di contingenza relative ad ogni singolo operatore ha reso poi possibile l'identificazione di ulteriori specificità proprie ai due sistemi di erogazione osservati al fine di indagare con maggior grado di dettaglio l'eventuale livello di competitività esistente tra gli stessi.

I dati contenuti in Tab. 2 ed in Tab. 3 rivelano infatti che tra le nove categorie identificate ne sono risultate a norma<sup>25</sup> cinque per le banche tradizionali, ovvero “Informazione”, “Promozione”, “Discriminazione dell’acquirente”, “Linea di credito” e “Procedura d’erogazione”, e tre per i distributori *grocery*: “Relazione fiduciaria”, “Promozione” e “Discriminazione dell’acquirente”. Risultano pertanto standardizzati soltanto il 23% degli episodi collezionati nel caso delle imprese commerciali rispetto al 39,6% degli stessi per le banche. Ne deriva che tutte le altre categorie mostrano una devianza significativa tra episodi positivi e negativi per entrambe le tipologie di erogatori che risultano quindi essere tendenzialmente non stabilizzati, ovvero presentano condizioni di soddisfazione o di insoddisfazione forte, anche se su categorie diverse di servizio.

E' infatti possibile osservare che i distributori *grocery* generano maggiore soddisfazione nella categoria “Linea di credito” e risultano particolarmente competitivi nella convenienza del servizio erogato, rappresentata dalla categoria “Immagine di prezzo”, che ha rilevato 15 episodi positivi contro 1 solo episodio negativo. Il sistema di preferenze dei consumatori di servizi bancari presenta invece una distribuzione diametralmente opposta degli episodi relativi alla categoria “Immagine di prezzo”, alla quale i soggetti intervistati associano giudizi di valore prevalentemente negativi (11 episodi spiacevoli contro 2 episodi piacevoli). Il sistema di erogazione proprio delle banche tradizionali si caratterizza quindi per una minore competitività in relazione alla suddetta categoria, in parte attribuibile alla maggiore onerosità del servizio richiesta per remunerare la prevalente componente di “Relazione fiduciaria”.

Riprendendo l’analisi della categoria “Linea di credito”, dai risultati ottenuti si evidenzia come ai distributori *grocery* sia imputabile il 20,6% degli episodi rilevati, contro il 5,4% degli stessi collezionato nel caso delle banche tradizionali. La tendenza al non ricordo degli utenti di servizi finanziari bancari esprime la loro soddisfazione per la suddetta categoria, dando così per acquisito il funzionamento del sistema di erogazione relativamente a tale componente del servizio centrale. Nella Grande Distribuzione invece, il fatto che il servizio finanziario sia accessorio e nuovo rispetto al *core business* principale porta il cliente a porre maggiore attenzione agli attributi essenziali con cui lo stesso viene erogato. I consumatori hanno infatti generalmente minori aspettative sui servizi nuovi e quindi i distributori, introducendoli nella loro offerta, possono godere del vantaggio competitivo legato all’innovazione. Il servizio centrale è inoltre valutato positivamente dai clienti della distribuzione commerciale in quanto soddisfa pienamente le loro aspettative in termini di semplicità, rapidità e convenienza del servizio.

Per quanto riguarda la componente di “Relazione fiduciaria”, questa è valutata dal 19,8% dei consumatori di servizi bancari e presenta una condizione di soddisfazione estremamente elevata (27 persone su 40 hanno valutato positivamente la componente in oggetto) rispetto a quanto evidenziato per i distributori *grocery*, per cui il 3,0% di utilizzatori di servizi finanziari rileva invece una debole condizione di insoddisfazione (4 episodi negativi su un totale di soli 6 episodi ricordati). La difficoltà al ricordo della categoria “Relazione fiduciaria” rilevata nel sistema di preferenze dei consumatori dell’impresa distributiva traduce la loro disponibilità a rinunciare a tale componente, in quanto elemento non determinante nell’ambito di una relazione che ha ad oggetto prodotti finanziari di massa, connotati pertanto da elementi quali: convenienza, semplicità e rapidità. Tali sono infatti gli attributi essenziali che qualificano il sistema di erogazione di servizi finanziari tipico di un’impresa commerciale.

La “Relazione fiduciaria” risulta poi essere strettamente collegata all’altra componente di natura relazionale, ovvero la categoria “Personale”, in cui è rinvenibile un’associazione pari al 20,3% degli episodi al sistema di erogazione delle banche tradizionali contro il 4,4% degli stessi relativamente al sistema di erogazione dei distributori *grocery*. Una tale distribuzione degli episodi implica che i consumatori di servizi finanziari bancari presentano un livello di aspettative particolarmente elevato nei confronti delle prestazioni offerte dal personale, sia in termini quantitativi (presenza e congrua numerosità degli addetti al servizio) che qualitativi (professionalità e competenza del personale). I

<sup>25</sup> Si definisce a norma una categoria che non presenta eccedenze significative tra episodi positivi e negativi, ovvero che ha un residuo standardizzato corretto minore di + 1,96 o maggiore di - 1,96.

sottoscrittori di servizi finanziari offerti dalla Grande Distribuzione francese rivelano invece un basso livello di aspettative nei confronti del personale dal quale si attendono prestazioni meno performanti, soprattutto in termini di presenza, cortesia e professionalità.

Le categorie “Modalità di *recovery*” e “Procedura d’erogazione” evidenziano per entrambi gli operatori una netta prevalenza di giudizi di valore negativi. Per le banche tradizionali sono stati infatti raccolti 25 episodi negativi contro 3 episodi positivi per quanto concerne la prima categoria menzionata, e 26 episodi spiacevoli contro 20 episodi piacevoli per la seconda categoria citata. Parallelamente, 19 clienti di distributori *grocery* evidenziano un *recovery* negativo contro solamente 3 casi di *recovery* positivo, ovvero 40 episodi negativi rispetto a 19 episodi positivi nelle modalità di erogazione del servizio. Tuttavia, l’osservazione congiunta dei residui standardizzati corretti consente di affermare che mentre le banche tradizionali sono a standard di prestazione nel caso della “Procedura d’erogazione”, ma generano forti condizioni di insoddisfazione del consumatore relativamente alla “Modalità di *recovery*”, i distributori *grocery* falliscono sia nel sistema di erogazione del servizio che nelle componenti facilitanti la fruizione dello stesso.

Passando all’osservazione della categoria “Informazione”, nonostante la prevalenza di episodi spiacevoli per entrambi gli operatori (8 episodi negativi contro 6 positivi nel caso delle banche tradizionali rispetto a 8 episodi negativi contro 1 episodio positivo imputabile alla Grande Distribuzione), le banche risultano anche in questo caso a standard di prestazione, al contrario, paradossalmente, dei distributori *grocery*.

Come già precedentemente esposto, la categoria “Promozione” è citata più frequentemente in relazione ai distributori *grocery* (8,3% degli episodi rilevati contro il 2,5% collezionato relativamente alle banche tradizionali), in quanto generalmente da essi utilizzata in abbinamento al servizio finanziario come strumento a supporto del *core business*. Si riconferma pertanto anche in questo caso la diversa rappresentazione del sistema di erogazione del servizio tra distributori *grocery* e banche tradizionali nella percezione del consumatore, anche se comunque entrambi gli operatori sono a standard di prestazione su tale componente.

La categoria “Discriminazione dell’acquirente”, infine, presenta un numero complessivo di episodi rilevati pari all’11,8% per quanto riguarda i distributori *grocery*, contro soltanto il 2% nelle banche tradizionali. Il maggior ricordo di tale componente nel servizio finanziario prestato dalla Grande Distribuzione è da riconnettere alla diversa logica sottostante il concetto di discriminazione della clientela utilizzato dalle due tipologie di operatori osservati. Nelle banche tradizionali si privilegiano infatti i clienti in base alla loro ricchezza patrimoniale personale, mentre nella Grande Distribuzione, che vende prodotti di massa, i consumatori percepiscono maggiormente discriminazioni di trattamento in quanto si aspettano criteri di selezione della clientela meno rigorosi.

#### **4. Considerazioni conclusive ed implicazioni manageriali**

La metodologia di ricerca utilizzata ai fini del collezionamento e della lettura degli episodi raccolti, individuata nella C.I.T., può essere considerata come uno strumento che consente di misurare il peso di ciascuna componente di servizio osservata alla definizione, in prima approssimazione ed a livello intuitivo, del livello di soddisfazione dell’utente. Da questo punto di vista, e considerando in modo indifferenziato il mercato dei servizi finanziari (Tab. 4), le componenti che rilevano nelle elaborazioni effettuate sono principalmente tre e, nello specifico: il servizio centrale (20,2%), quello facilitante (25,9%) e la componente relazionale (30,5%). La presenza di un forte peso relativo di tali attributi, ed in particolare della componente relazionale, esprime pertanto l’esistenza di un livello del servizio particolarmente evoluto.

**Tab. 4: Il peso delle componenti del sistema di erogazione del servizio finanziario.**

Componenti del servizio	Categorie associate ad ogni componente	Peso %
<i>Servizio centrale</i>	Linea di credito - Immagine di prezzo	20,2
<i>Servizio facilitante</i>	Procedura di erogazione	25,9
<i>Servizio accessorio</i>	Informazione – Promozione	11,1
<i>Componente relazionale</i>	Personale - Relazione fiduciaria - Discriminazione dell'acquirente	30,5
<i>Componente di sistema</i>	Modalità di <i>recovery</i>	12,3
<b>SERVIZIO FINANZIARIO</b>		<b>100,0</b>

Rispetto a questo mercato indifferenziato, la ricerca empirica svolta ha poi dimostrato l'esistenza di diversi sistemi di erogazione del servizio finanziario tra banche tradizionali e distributori *grocery*, derivanti da fonti di soddisfazione/insoddisfazione del consumatore estremamente differenziate. L'attenzione dei consumatori sui sistemi di erogazione è infatti risultata diversa dimostrando che gli stessi percepiscono nette differenze tra il servizio finanziario prestato dai due operatori (Tab. 5).

**Tab. 5: Il peso delle componenti dei sistemi d'erogazione dei due operatori a confronto.**

Componenti del servizio	Banche: Peso % componenti	Distributori: Peso % componenti	Totale: Peso % componenti
<i>Servizio centrale</i>	11,8	28,4	20,2
<i>Servizio facilitante</i>	22,8	28,9	25,9
<i>Servizio accessorio</i>	9,4	12,7	11,1
<i>Componente relazionale</i>	42,1	19,2	30,5
<i>Componente di sistema</i>	13,9	10,8	12,3
<b>SERVIZIO FINANZIARIO</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Le banche tradizionali sono pertanto percepite dal consumatore come gli erogatori istituzionali delle componenti relazionali del servizio, mentre i distributori *grocery* vengono identificati come gli erogatori istituzionali delle componenti centrali dello stesso. Nel primo caso, infatti, l'operatore viene percepito come estremamente capace nell'erogazione del servizio centrale in quanto il consumatore lo considera già acquisito dato che pone invece attenzione ad altre componenti di natura più complessa. Ne discende che se, da un lato, le banche tradizionali risultano essere a standard di prestazione relativamente alla categoria "Linea di credito", dall'altro sembrano non temere la concorrenza di prezzo, rispetto alla quale sono stati collezionati episodi in prevalenza negativi. E' inoltre possibile rilevare il soddisfacimento dei consumatori intervistati circa le modalità tecniche, ovvero la "Procedura di erogazione", con le quali le banche tradizionali offrono servizi finanziari. L'analisi degli episodi collezionati evidenzia altresì la difficoltà della suddetta tipologia di operatori istituzionali nella gestione delle categorie "Informazione", generalmente associata alle imprese commerciali, e "Modalità di *recovery*".

I distributori *grocery* tendono invece ad orientare il proprio vantaggio competitivo soprattutto verso la convenienza di prezzo e ad organizzare quindi il loro sistema d'erogazione prevalentemente sulla

componente centrale del servizio finanziario. L'elevato ricordo di episodi negativi associato alla categoria "Informazione" evidenzia poi l'incapacità delle imprese commerciali nell'attuare una gestione soddisfacente di tale componente accessoria del servizio. Tale constatazione si pone quindi in evidente contrasto con il sistema di erogazione proprio dei distributori *grocery* che dovrebbe riconoscere nella suddetta categoria un importante strumento a supporto del *core business* originario. Si rileva inoltre che le imprese della Grande Distribuzione risultano essere a standard di prestazione relativamente alle componenti relazionali. Tuttavia, occorre precisare che è soprattutto la scarsa importanza attribuita a queste ultime dai sottoscrittori di servizi finanziari erogati dalle imprese commerciali a facilitare il raggiungimento di performance soddisfacenti rispetto alle componenti considerate. Infine, l'analisi degli episodi collezionati consente anche di evidenziare che le imprese commerciali non sono in grado di soddisfare le esigenze dei consumatori sia rispetto alle modalità tecniche attraverso le quali viene erogato il servizio finanziario, ovvero la categoria "Procedura d'erogazione", sia per quanto concerne le "Modalità di *recovery*".

L'esistenza di diversi sistemi di erogazione del servizio finanziario attribuibili alle due tipologie di operatori istituzionali indagati può essere inoltre interpretata mediante un duplice schema di lettura. Anche tradizionali e distributori *grocery* possono infatti essere confrontati ponendosi, da un lato, in un'ottica di evoluzione storica del servizio finanziario, ovvero di ciclo di vita, e dall'altro, considerando i due distinti sistemi di erogazione come un possibile strumento di segmentazione della clientela.

In quest'ottica, l'identificazione del settore istituzionale bancario da parte degli intervistati con le categorie "Relazione fiduciaria" e "Personale" può essere considerata come rappresentativa di un più elevato livello evolutivo raggiunto nell'offerta prestata, con conseguente posizionamento nella fase di maturità del ciclo di vita del prodotto servizio finanziario. La convenienza è infatti estremamente ridotta in quanto controbilanciata dalla relazione fiduciaria di cui costituisce la remunerazione. Per contro, l'evidente prevalenza nel ricordo degli utenti di componenti centrali ("Linea di credito") ed accessorie ("Promozione") del servizio finanziario erogato dai distributori *grocery* può parallelamente rifletterne un posizionamento nella fase d'introduzione del ciclo di vita. Il sistema di erogazione delle imprese commerciali è inoltre ricordato dalla clientela anche per un'ulteriore componente relazionale, la "Discriminazione dell'acquirente", che rispetto alla "Relazione fiduciaria" e al "Personale" può essere considerata una categoria "secondaria" in quanto elemento di differenziazione piuttosto che di coinvolgimento diretto nella relazione con il cliente.

Ne discende una diversa modalità di competizione sul mercato da parte delle due strutture organizzative.

Ponendosi sempre all'interno di queste linee interpretative, si potrebbe inoltre affermare che la presenza di due sistemi d'erogazione diversamente evoluti conduce ad una differente segmentazione della clientela tra banche tradizionali e distributori *grocery*. Un posizionamento del servizio erogato dalle prime nella fase di maturità del ciclo di vita implica infatti una necessaria articolazione delle prestazioni offerte verso servizi finanziari complessi in cui le componenti relazionali acquisiscono una maggiore rilevanza. Per contro, un posizionamento del servizio offerto dai secondi nella fase d'introduzione è invece caratterizzato dall'erogazione di servizi finanziari di base in cui sono prevalenti le componenti centrali ed accessorie. Ne deriva che i segmenti di clientela che richiedono un servizio personalizzato e consulenza finanziaria valuteranno con grande enfasi le categorie "Relazione fiduciaria" e "Personale" ed indirizzeranno pertanto le loro preferenze verso gli operatori bancari tradizionali che erogano servizi finanziari ad elevata sofisticazione. I segmenti di clientela che domandano invece servizi finanziari elementari, a prevalente componente centrale, essendo guidati soprattutto da esigenze di disponibilità immediata del servizio stesso, orienteranno invece i loro acquisti verso operatori, quali le imprese commerciali, che offrono servizi finanziari standardizzati, semplici e convenienti.

In sintesi, dalle considerazioni conclusive sovraesposte, possono essere formulati i seguenti quesiti, le cui risposte consentono di derivare alcune significative implicazioni manageriali.

1. *Le banche tradizionali devono temere la concorrenza di prezzo esercitata dai distributori grocery?*

Una possibile risposta al suddetto interrogativo necessita innanzitutto della considerazione seguente: le banche tradizionali sembrano non avere finora attribuito particolare rilevanza alla categoria "Immagine di prezzo". Ora che invece il settore dei servizi finanziari vede l'ingresso di nuovi operatori alternativi rispetto a quelli tradizionali e che giocano il loro posizionamento di mercato sulla convenienza, tale componente di servizio potrebbe acquisire una notevole importanza. In particolare, nell'offerta di servizi finanziari i distributori *grocery* hanno incentrato il loro sistema di erogazione proprio sulla convenienza di prezzo, ponendosi quindi in evidente contrasto con l'inadeguata capacità competitiva delle banche tradizionali rispetto alla suddetta categoria. L'ingresso pertanto sul mercato di operatori che puntano la propria proposta su tale componente implica di conseguenza che l'"Immagine di prezzo" potrebbe tramutarsi in un importante punto di debolezza per le banche tradizionali, la cui mancanza di competitività rispetto a tale componente centrale del servizio finanziario potrebbe conseguentemente determinare uno spostamento di alcuni segmenti di clientela a favore dei distributori *grocery*.

2. *E' auspicabile un allineamento dei distributori grocery alle modalità competitive delle banche istituzionali?*

Come osservato, l'analisi degli episodi collezionati, illustrata precedentemente, ha evidenziato l'associazione del sistema di erogazione dei distributori *grocery* soprattutto con la componente centrale del servizio finanziario. L'eccellenza delle performance prestate dalle imprese commerciali su tale componente può essere anche interpretata come uno dei fattori che induce le banche tradizionali ad accrescere il loro livello di innovazione attraverso un ulteriore ampliamento sia della gamma offerta che dei canali distributivi dei servizi finanziari erogati.

Di fronte all'attuale scenario competitivo delineatosi, è inoltre preferibile che i distributori *grocery* continuino a competere sul mercato facendo leva soprattutto sulla componente centrale del servizio, ed in modo particolare sull'"Immagine di prezzo". E' infatti possibile rilevare che se da un lato le banche tradizionali non sono in grado di offrire prestazioni soddisfacenti in termini di convenienza di prezzo, dall'altro le imprese commerciali risultano già essere a standard di prestazione relativamente all'erogazione delle componenti relazionali, "Personale" e "Relazione fiduciaria". Tale situazione riflette quindi l'inizio di un tendenziale spostamento dei distributori *grocery* verso un sistema d'offerta sempre più articolato, capace di soddisfare anche segmenti di clientela che richiedono sia la convenienza di prezzo che la componente relazionale. Tuttavia, se attualmente le imprese commerciali sono in grado di creare condizioni di contrasto rispetto alle banche tradizionali soprattutto attraverso una forte concorrenza di prezzo, un'eventuale futuro allineamento dei distributori *grocery* con il sistema di erogazione delle banche istituzionali è sconsigliabile in quanto porterebbe i primi a rischiare lo svantaggio competitivo.

3. *Quali sono le ragioni che possono spiegare l'incapacità dei distributori grocery nella gestione della categoria "Informazione"?*

Le imprese commerciali dovrebbero essere considerate, rispetto alle banche tradizionali, i gestori per eccellenza della categoria "Informazione". Nel caso dell'offerta di servizi finanziari *in-store* invece, l'attribuzione a quest'ultima di episodi prevalentemente negativi da parte dei soggetti intervistati esprime paradossalmente l'incapacità dell'impresa commerciale di comunicare alla clientela in modo chiaro e puntuale le caratteristiche del servizio offerto. Tale evidenza potrebbe in parte derivare dall'intento strategico adottato dai distributori *grocery* in relazione all'erogazione di servizi finanziari, ai quali viene riconosciuto ancora oggi un ruolo di marginale importanza rispetto al *core-business* originario. Infatti, le imprese commerciali sembrano essere orientate verso l'erogazione di un servizio finanziario a forte componente centrale, rispetto al quale gli investimenti in componenti accessorie sono tutt'ora limitati. Sembra quindi riprodursi una sorta di analogia tra i servizi finanziari offerti dai distributori *grocery* e i prodotti a marchio commerciale di primo prezzo erogati dagli stessi al solo fine di

attrarre nuovi segmenti di clientela, senza per contro che l'impresa commerciale venga particolarmente coinvolta, in termini di investimenti realizzati.

In conclusione, i risultati ottenuti dalla ricerca empirica svolta consentono di affermare che banche tradizionali e distributori *grocery* hanno attualmente diversa competitività su componenti di servizio differenti in relazione alla segmentazione della clientela francese. Pertanto, se le banche tradizionali non vogliono rinunciare al vasto segmento di clientela rappresentato dai sottoscrittori di servizi finanziari di massa erogati dai distributori *grocery* devono rendersi disponibili a supportare le imprese commerciali nell'implementazione dell'offerta di servizi finanziari *in store*. Un approccio collaborativo nella prestazione di servizi finanziari conviene infatti ad entrambi. I distributori dovrebbero infatti ottenere maggiori vantaggi dall'adozione di una strategia di collaborazione piuttosto che da un approccio teso alla competizione, in quanto non sarebbero costretti ad allocare costose e preziose risorse, necessarie a sostenere il proprio posizionamento nell'attuale contesto estremamente competitivo, in aree d'attività che non gli appartengono come *core business*. Allo stesso modo le banche dovrebbero trovare più conveniente instaurare una relazione di collaborazione offrendo le loro *financial knowledge skills* ai distributori piuttosto che vedersi sottrarre una parte di profitti e quota di mercato da un'offerta finanziaria autonoma da parte degli stessi. Le istituzioni finanziarie possiedono l'*expertise* bancaria e l'infrastruttura operativa di cui i distributori necessitano, mentre questi ultimi possono apportare le loro conoscenze di marketing e la garanzia della loro marca-insegna. Pertanto, “*creating strategic alliances can lead to greater opportunities for firms, rather than working in isolation...both banks and retailers have much to gain...working together rather than apart*”<sup>26</sup>.

## **Bibliografia**

- ALEXANDER N., COLGATE M., *The evolution of retailer, banker and customer relationships: a conceptual framework* in “International Journal of Retail & Distribution Management”, Vol. 26, n. 6, 1998
- ALEXANDER N., COLGATE M., *Retailers and financial service relationships*” in Proceedings of the “10<sup>th</sup> International Conference on Research in the Distributive Trades”, Stirling (Scotland, UK), 26-28 August, 1999.
- BARNES J., *The quality and depth of customer relationships*, in “Proceedings of the European Marketing Academy”, 1995.
- BARNES J., *Closeness, strength, and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their customers*, in “Psychology and Marketing”, Vol. 14, n. 8, 1997.
- BITNER M.J., BOOMS B.H., TETREAUULT M.S., *The service encounter: diagnosing favourable and unfavorable incidents*, in “Journal of Marketing”, Vol. 54, 1990.
- BLISS M., *The impact of retailers on financial services*, in “Long Range Planning”, Vol. 21, n. 1, 1988
- BRANDENBURGER A. M., NALEBUFF B. J., *Co-opetition*, HarperCollins, London, UK, 1996.
- BUSACCA B., *Le risorse aziendali customer based. Potenziale generativo e condizioni di sviluppo*, in “Economia & Management”, n. 5, 1994.
- BUSACCA B., CASTALDO S., *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale. Una metodologia di misurazione congiunta*, Egea, Milano, 1996.
- CASTALDO S., COSTABILE M., *Categorie di prodotto e formule distributive: le dimensioni della customer loyalty nei mercati di largo consumo*, in “Economia & Management”, n. 6, 1996.

<sup>26</sup> Colgate e Alexander, 1998, p. 151.

- COLGATE M., ALEXANDER N., *Banks, retailers and their customers: a relationship marketing perspective* in "International Journal of Bank Marketing", 16 (4), 1998.
- D'AVENI R.A., *Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering*, The Free Press, New York, USA, 1994.
- EIGLER P., LANGEARD E., *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw Hill, Milano, 1988
- FLANAGAN J.C., *The critical incident technique* in "Psychological Bulletin", Vol. 51, N° 4, 1954.
- FILOTTO U. (a cura di), *Distribuzione e tecnologia: la banca del domani*, Egea, Milano, 1998.
- GORDON M., MCKEAGE K., FOX M., *Relationship marketing effectiveness: the role of involvement*, in "Psychology and Marketing", Vol. 15, n. 5, 1998.
- GRONROOS, C., "Management e marketing dei servizi", Utet, Torino, 1994.
- LEE T.W., *Using qualitative methods in organisational research*, Sage Publications, California, 1999.
- MARTINELLI E., SPARKS L., *The Evolution of Relationships between Grocery Retailers and Financial Institutions*", in Proceedings of the "10<sup>th</sup> International Conference on Research in the Distributive Trades", Stirling (Scotland, UK), 26-28 Agosto, 1999.
- MUNARI L., *Il sistema di offerta dei servizi bancari*, in Scott G. W. (a cura di), "Manuale di marketing bancario", Vol. 1, Utet, Torino, 1995.
- PELLEGRINI L., *Le trasformazioni in atto: implicazioni per industria e distribuzione* in Pellegrini L. (a cura di), *La distribuzione commerciale in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1996
- PELLEGRINI L., *Crescita e internazionalizzazione delle imprese di distribuzione*, in "Sinergie", n. 47, 1998.
- RONAN W.W., LATHAM G.P., *The reliability and validity of the critical incident technique: a closer look*, in "Studies in Personnel Psychology, Vol. 6(1), 1974
- ROTTER J.B., *A new scale for the measurement of interpersonal trust* in "Journal of Personality", Vol. 35, 1967.
- VALDANI E., *Dalla concorrenza all'ipercompetizione, dall'evoluzione alla coevoluzione*, in "Economia & Management", n. 3, 1997.
- VEZZANI P., *La rete distributiva delle banche. Aspetti normativi e strategici*, Giappichelli, Torino, 1997.
- WATKINS J., *The information technology, organisations and people. Transformations in the UK retail financial services sector*, Routledge, London, UK, 1998.
- WORTHINGTON S., *Co-opetition: one way forward for traditional and non-traditional suppliers of financial services*, in "EFMA's Newsletter", n. 155, September/October, 1998
- ZILIANI C., *Micromarketing – Le carte fedeltà della distribuzione in Europa*, Egea, Milano, 1999.