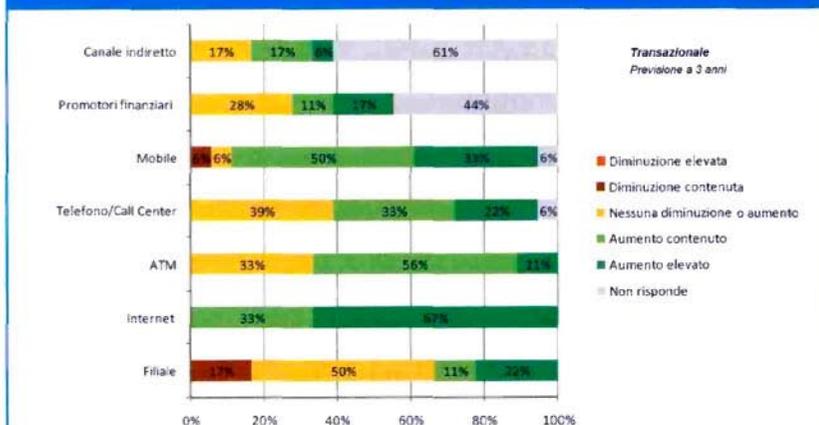


CONVERGENZA E INNOVAZIONE

Le banche italiane indicano il miglioramento dell'efficacia distributiva e della customer satisfaction come propri obiettivi strategici. E' quanto emerge da un'indagine sulla multicanalità a cura di AIFIn



PREVISIONE SULL'UTILIZZO DEI CANALI



Fonte: MarketLab - "Osservatorio AIFIn - Multicanalità - Giugno 2009"

Convergenza e innovazione nella banca multicanale del futuro. E' quanto emerge dai risultati di un'indagine realizzata da AIFIn-Associazione Italiana Financial Innovation in collaborazione con Auriga, società specializzata nel campo delle soluzioni software per l'It banking e per la banca virtuale multicanale. La ricerca "La multicanalità nelle banche retail europee: strategie e innovazioni", presentata e discussa lo scorso giugno a Milano, ha coinvolto 18 banche retail italiane di diversa dimensione, rappresentative del 62% degli sportelli operanti sul nostro territorio, e ha previsto un confronto con alcuni trend europei. L'aspirazione alla convergenza deriva da una maggiore consapevolezza, da parte dei senior manager intervistati, delle potenzialità di sviluppo dei canali diretti e del ruolo della filiale nell'ambito del modello di banca multicanale del futuro. La necessità di doversi differenziare in un mercato sempre più competitivo vedrà invece nell'innovazione sui canali distributivi il principale driver strategico.

Multicanalità: un modello che cambia

Il tema dell'ottimizzazione distributiva è una priorità strategica per le banche, non solo italiane, da cui dipende evidentemente la capacità di essere competitivi nel segmento retail. Ottimizzare la distribuzione significa migliorarne non solo l'efficienza ma anche l'efficacia. Dall'Osservatorio AIFIn emergono infatti come principali obiettivi

strategici per le banche intervistate il miglioramento dell'efficacia distributiva e della customer satisfaction, intesi come mezzi per aumentare la fidelizzazione della clientela. Tuttavia, gli stessi senior manager intervistati evidenziano come criticità strategica la capacità di riuscire nella "migrazione dell'attività a basso valore aggiunto su canali telematici" e lo sviluppo di una multicanalità realmente integrata. Sicuramente alla base dell'evoluzione della banca multicanale ci sarà la modifica della rilevanza dei criteri di scelta della banca principale da parte della clientela. Se il 61% delle banche intervistate ritiene che la prossimità avrà nei prossimi tre anni la stessa importanza quale fattore di scelta della banca (oggi, come si evince dalle ricerche sulla clientela, questo criterio è ancora predominante), aumenterà tuttavia l'importanza di altri fattori quali la possibilità di operare attraverso i vari canali in modo integrato (100% delle banche intervistate), la qualità del servizio (94%), i contenuti e l'innovazione dell'offerta (78 per cento). Questi dati giustificano in parte anche gli obiettivi a breve e medio termine sulla filiali, legati per il 75% al miglioramento della redditività delle filiali esistenti nei prossimi 12 mesi e all'apertura di nuove filiali nei prossimi 3 anni per sostenere la crescita organica della banca. Alcuni manager cominciano però a intravedere anche un cambio di tendenza nel ruolo della filiale come driver di scelta (il 28% lo considera o meno importante o

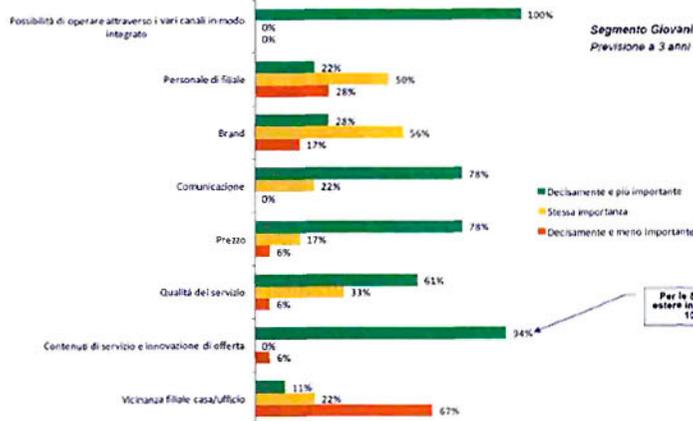
decisamente meno importante). Inoltre, tutti gli intervistati prevedono nei prossimi tre anni una riduzione della frequenza della visite in filiale della clientela, con la conseguenza di dover sviluppare nuove iniziative in grado di riattivare continuamente la relazione con il cliente.

Il fattore "y"

"Consentire al cliente di accedere ai servizi bancari e confrontarsi con la banca attraverso diversi canali e percorsi, commenta Sergio Spaccavento, presidente di AIFIn e relatore della ricerca, rappresenta oggi la vera sfida competitiva per le banche retail. Sono i giovani della 'generazione y', i cosiddetti 'nativi digitali', clienti di un domani ormai prossimo, il campo di prova su cui valutare la capacità di visione strategica e di innovazione della banche sulla multicanalità. Lo studio e la progettazione della customer experience sarà una componente fondamentale dell'innovazione nel retail banking". Per questo segmento il 67% dei manager ritiene infatti che la prossimità sarà meno importante o decisamente meno importante come criterio di scelta della banca principale a vantaggio invece di fattori quali la multi accessibilità (100%), l'innovazione di offerta (94%), il pricing e la comunicazione (78%). La tendenza allo sviluppo dei canali diretti è infatti incontrovertibile: tutte gli istituti interrogati prevedono un aumento delle transazioni sui canali diretti nei prossimi tre anni e in particolare su Internet (94%

aumento elevato; 6% aumento contenuto), Atm (28% aumento elevato; 56% aumento contenuto) e canale Mobile (39% aumento elevato; 44% aumento contenuto). Anche dal punto di vista informativo e relazionale gli intermediari prevedono un importante cambiamento nel rapporto banca-cliente, con un maggior utilizzo nel prossimo triennio degli stessi canali diretti: Internet (67% aumento elevato; 33% aumento contenuto), Atm (11% aumento elevato; 56% aumento contenuto) e Mobile (33% aumento elevato; 50% aumento contenuto). L'83% delle banche intervistate testimonia infatti che il metodo attuale di contatto per attività commerciali dirette e personalizzate è ancora la lettera postale, seguita dall'incontro diretto in filiale (83% per appuntamento e 78% per visita del cliente). Sono ancora pochissime, invece, le banche che hanno adottato o prevedono di adottare innovazioni quali le chat, la possibilità di commentare il prodotto e il servizio online, di effettuare una video chiamata o semplicemente di fissare un appuntamento in filiale via Internet. Sul canale Mobile, infine, è ancora embrionale l'offerta di nuovi servizi quali l'e-commerce e i micropagamenti in prossimità, mentre sul canale Atm sono poche le banche che permettono già di fare bonifici e meno ancora quelle che offrono video assistenza o servizi di ticketing. L'utenza bancaria, insomma, si evolve, e le banche si muovono di conseguenza, come attestano gli investimenti in tecnologia e lo sviluppo dei canali diretti, verso cui far "migrare" una serie di servizi a basso valore aggiunto. Ma non solo. "Dal contesto analizzato, interviene Vincenzo Fiore, Ceo di Auriga, emergono due parole chiave: convergenza e innovazione, intesa quest'ultima come tecnologia all'avanguardia per valorizzare al meglio i canali esistenti e crearne di nuovi, come nel caso del mobile, ormai pronto a veicolare servizi di pagamento per il grande pubblico. Oppure ancora per

EVOLUZIONE DELL'IMPORTANZA DEI CRITERI DI SCELTA DELLA BANCA PRINCIPALE



Fonte: MarketLab - "Osservatorio AIFin - Multicanalità - Giugno 2009"

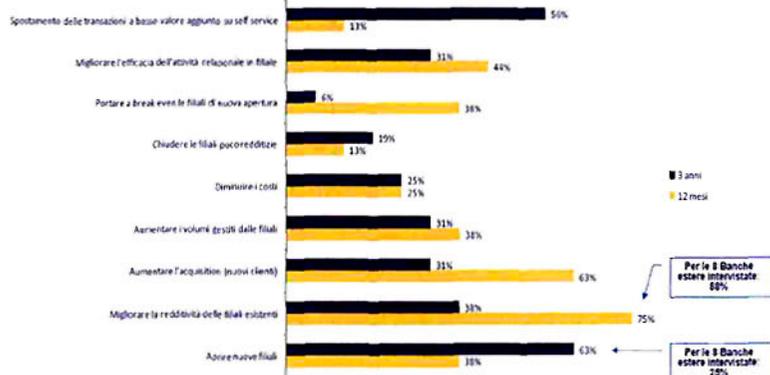
favore l'interazione tra gli stessi, laddove un'unica operazione bancaria può prevedere il coinvolgimento di più canali contemporaneamente, come nel caso del prelievo senza carta, che inizia sul canale che il cliente preferisce (filiale, Internet, call center), coinvolge il cellulare per l'invio della password e infine lo sportello automatico per il prelievo dei contanti".

In bilico tra lanci e resistenze

Ovviamente non sono tutte rose e fiori. Lo studio di AIFin evidenzia anche un forte contrasto tra la convinzione di dover modernizzare il modello distributivo e relazionale della banca verso la clientela, in ottica multicanale, e l'effettiva attuazione di questa rivoluzione attesa già da qualche anno. "Già nel 2005 in un nostro working paper, sottolinea Spaccavento, avevamo evidenziato come la visione strategica sulla multicanalità nel retail banking fosse sufficientemente delineata. Alcune banche hanno avuto fino a oggi un approccio 'attendista'. Detto

in altri termini, è mancata l'execution. Questo è evidente dalle nostre analisi dove emerge che alcune banche scontano un forte gap sulla qualità e innovazione dell'offerta multicanale. Per le banche più tradizionali questo potrebbe trasformarsi nell'arco di qualche anno in uno svantaggio competitivo particolarmente critico." E il giro di opinioni registrate nel corso della tavola rotonda seguita all'esposizione della ricerca conferma questa ambivalenza del sistema bancario. Alberto Luoni, responsabile direzione Canali Diretti e Marketing Strategico di Cariparma Credit Agricole, e Antonio Braghò, responsabile Canali Diretti di Intesa Sanpaolo, hanno evidenziato come il processo di integrazione che ha coinvolto varie banche e il cambio del sistema informativo abbiano effettivamente rallentato, o comunque reso meno prioritari, i progetti innovativi sui canali distributivi. Tuttavia molto è stato fatto per lo sviluppo del modello di banca multicanale, anche se, naturalmente, molte innovazioni possono ancora essere realizzate. Fabio Gentilucci, responsabile Marketing di Banca Marche, ha sottolineato come le banche debbano prepararsi a fronteggiare una discontinuità legata al cambiamento nel comportamento di acquisto, anche se, secondo Sergio Rimondi, responsabile Marketing della Cassa di Risparmio di Cento, il fenomeno assumerà una rilevanza veramente critica quando i "nativi digitali" saranno la maggioranza dei clienti delle banche. In ogni caso tutti i relatori hanno concordato sulla necessità di innovare il modello distributivo anche alla luce dell'evoluzione dei canali Internet (Web 2.0) e Mobile (smartphone), massimizzando il ruolo strategico della filiale e orientandola sempre più a erogare servizi a valore aggiunto e consulenza.

OBIETTIVI PER IL CANALE FILIALI NEI PROSSIMI 12 MESI/3 ANNI



Fonte: MarketLab - "Osservatorio AIFin - Multicanalità - Giugno 2009"

A.B.