

Ing Direct

La banca semplice

Per Alfonso Zapata, ceo di **Ing Direct** Italia – la banca on line che ha scelto una cucurbitacea come simbolo – il danè non profuma né di incenso né di sterco luciferino ma ha tutte le sembianze di un prodotto di mass market, roba da scaffale di supermercato. Eppure è il centro di un'attività che, nel solo caso di **Ing Direct** Italia – che quest'anno festeggia i dieci anni di vita – muove un giro di 23 miliardi di euro, rivolgendosi a un milione 250mila clienti

Del manager di banca non ha nulla di riconoscibile. Né la classica grisaglia né il linguaggio liquoroso, tecnico e spesso inaccessibile di molti suoi colleghi. Alfonso Zapata, ceo di **Ing Direct**, la banca on line che ha scelto una cucurbitacea come simbolo, è uno spagnolo di 45 anni, padre due volte, atterrato sul pianeta Italia nell'estate dell'anno scorso e che sembra abbia una missione: togliere qualsiasi fronzolo sacrale al denaro e all'idea di banca che ognuno di noi, volente o il più delle volte nolente, si è fatto.

Per Zapata il danè non profuma né di incenso né di sterco luciferino ma ha tutte le sembianze di un prodotto di mass market, roba da scaffale di supermercato. Eppure è il centro di un'attività che, nel solo caso di **Ing Direct** Italia – che quest'anno festeggia i dieci anni di vita – muove un giro di 23 miliardi di euro, rivolgendosi a un milione 250mila clienti, di cui il 44% sono donne, contro la media del 30% del panorama bancario italiano, l'età media è di 43 anni e il 90% viene da un istituto di credito tradizionale. Anche quando Zapata sciorina queste cifre, lo fa senza enfasi e senza vanagloria retorica. E commenta: "Noi crediamo che la banca debba essere una cosa semplice".

Prima - Che non è quello che direbbero i milioni di contocorrentisti italiani, vessati da un sistema che spesso non capiscono ma a cui devono aderire.

Alfonso Zapata - Creda a me: la banca è un'azienda semplice dove c'è gente che mette dei soldi e altra che ne chiede. Come è vero che se la banca presta del denaro chiedendo un interesse, è altrettanto vero che se qualcuno presta soldi alla banca, anche

questa è tenuta a riconoscere quell'interesse. Il nostro sforzo consiste nell'essere una banca facile, dove i prodotti sono semplici così come semplice è la relazione con i clienti. Oltretutto, per i clienti non è nemmeno necessario entrare in un'agenzia e fare la fila allo sportello. Diciamo la verità: a nessuno piace perdere il proprio tempo in banca. La gente preferisce fare un sacco di altre cose, come stare con i propri figli, passeggiare, fare shopping o leggersi un libro. Il nostro cliente può trovare tutto ciò di cui ha bisogno su Internet o attraverso una telefonata. Ogni giorno ci contattano in 60mila: 50mila lo fanno attraverso la Rete. Per far fronte alle loro richieste, con un modello di banca tradizionale dovremmo avere almeno 600 filiali. Il nostro modello, basato su Internet e telefonia, fa risparmiare tempo e denaro. In fin dei conti perché far pagare cose di nessun valore? Lo sa lei quanto costa alla banca fare un bonifico? Niente. O quasi. Comunque molto meno di un centesimo.

Prima - Però a volte è necessario avere un contatto diretto, chiedere e ottenere assistenza. Se no, perché avreste deciso di aprire una filiale a Bergamo, a cui ne seguiranno altre, per arrivare entro il 2012 a 25?

A. Zapata - Il nostro modello di business non cambia, continua a essere diretto. Anzi, proprio grazie alle filiali prevediamo una crescita ulteriore del canale Internet e di quello telefonico. Con le filiali, più simili a 'concept store' e comunque lontane dal grigiore e dalla cupezza delle banche tradizionali, vogliamo rafforzare la visibilità del marchio sul territorio e offrire ai clienti una possibilità di ac-



Alfonso Zapata, dal giugno 2010 ceo di **Ing Direct** Italia. "Ho iniziato a lavorare in **Ing Direct** come direttore finanziario nel 1998, quando la banca ha aperto in Spagna", racconta. "Poi, sono stato responsabile della tesoreria europea e ho lavorato con le sedi di Francia, Gran Bretagna, Italia, fino alla nomina a ceo di **Ing Direct** Spagna".

cesso in più in caso di necessità o di consulenza. Si potranno eseguire le tipiche operazioni di sportello con casse automatiche e attraverso totem interattivi. E si potranno chiedere indicazioni e consigli su prodotto e servizi a uno dei nostri agenti presenti. Tra l'altro sarà possibile attivare un conto corrente e le relative carte di pagamento in 15 minuti. Sempre tutto senza costi. Per questo è importante offrire pochi prodotti e trasparenti. Su cento prodotti che offre un istituto di credito, il cliente ne capisce sì e no appena cinque, a meno che non sia un esperto in grado di districarsi tra strumenti d'investimento differenti. E poi, più prodotti proponi e più i costi aumentano. E provi a indovinare chi è che li paga quei costi.

Prima - E voi che cosa offrite di così diverso e rivoluzionario rispetto agli altri?

A. Zapata - Tre prodotti che io ritengo più che sufficienti: uno di Borsa italiana, un altro su mercati stranieri e un terzo a rendita fissa.

Prima - Il vostro business è legato alla diffusione di Internet.

A. Zapata - In Italia solo il 18% delle transazioni bancarie avviene via web: è un dato molto basso che impressiona la nostra sede centrale di Amsterdam. Nel Nord Europa si è arrivati al 50%, in Spagna siamo al 25% e in Polonia tra il 27 e il 28%. Penso che noi stiamo contribuendo a rompere una tradizione e a sviluppare l'attività della banca diretta.

Prima - Probabilmente l'Italia sconta un ritardo nella diffusione del web, in particolare della banda larga, senza tralasciare la diffidenza nei confronti delle banche.

A. Zapata - Non c'è dubbio che nel Nord Europa i prodotti finanziari siano molto più semplici. E poi, c'è la mentalità, la tradizione. Una conseguenza positiva della crisi è di aver messo le banche al loro posto. In Italia sono spesso vissute come fossero delle istituzioni, dei centri di potere, collocati a un livello diverso da quello della gente. Per questo qui operano moltissimi consulenti finanziari: un fenomeno che a questi livelli è sconosciuto altrove.

Prima - In Italia è abbastanza comune ritenere che quando versi dei soldi in banca, quella somma cessa di essere tua.

A. Zapata - Il che non è vero. Certo, le banche hanno iniziato a dare interessi sempre minori. Poi, per aumentare la loro redditività, hanno incominciato a chiedere un 'fee' per un servizio, che in realtà ha l'unico senso di supportare una grande struttura. Tutte le banche europee stanno riducendo filiali. Un fenomeno molto veloce in Spagna, mentre in Italia è ancora molto lento.



Il frame di uno spot televisivo di **Ing Direct** Italia. Le campagne pubblicitarie della banca olandese hanno puntato, soprattutto dal 2010, sul passaparola dei clienti.

presenti abbiamo un profilo originale. E dappertutto lo sottolineiamo, ribadendo che per noi la cosa più importante sono i clienti.

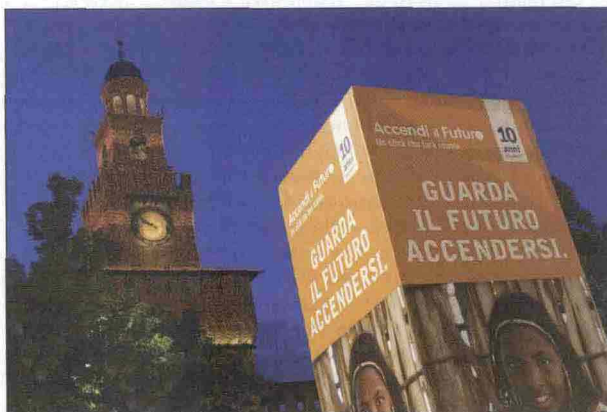
Prima - Per questo la comunicazione è essenziale.

A. Zapata - Certo che lo è. Basti pensare a un dato: il 40% dei nuovi clienti lo acquisiamo con il passaparola e in tutti i Paesi dove operiamo siamo la banca più raccomandata dai clienti. Nove su dieci di quanti hanno aperto un rapporto con **Ing Direct** Italia danno giudizi lusinghieri portandoci tra i quattro e i sei nuovi clienti. E quattro su dieci ci raccomandano con un giudizio tra nove e dieci. Il 99% dei reclami - in quanto anche noi facciamo i nostri bravi errori - trova soluzione in meno di quattro giorni. Per noi risolvere i problemi è una vera e propria ossessione e non è un caso che il dipartimento che si occupa delle lamentele rientri nel settore del marketing. Abbiamo due impiegati che sul loro biglietto da visita hanno specificato come qualifica 'cliente 1' e 'cliente 2'. Il loro compito è esaminare continuamente tutta la struttura per verificare che il cliente sia trattato bene.

Prima - Nell'ultimo decennio anche le banche italiane sono cambiate e la concorrenza si è fatta sempre più agguerrita.

A. Zapata - La concorrenza è di due tipi. La prima è opportunistica, tattica: la banca tradizionale che in un certo momento se ne esce con un buon prodotto. Questa è una concorrenza che va e viene ed emerge in tutti i mercati quando, in un certo momento, alcuni istituti tradizionali hanno necessità di rastrellare risorse. Poi, ci sono le banche che svolgono lo stesso nostro tipo di attività. Questa è la concorrenza che più ci piace. Che aiuta a far sì che la popolazione sia cosciente che c'è un altro modo di fare banca: una maniera semplice, per lui più vantaggiosa. Puoi spingere la comunicazione fin che vuoi, ma non è la stessa cosa essere soli piuttosto che unire il tuo messaggio ad altre due o tre realtà. Per noi è un bene, in quanto siamo leader come dimostrano anche i dati dell'ultimo anno.

Prima - Anche il logo della zucca è stato un biglietto da visita efficace per entrare sul mercato italiano.



Il Castello Sforzesco di Milano illuminato di arancione in occasione del decennale di **Ing Direct** Italia. Nel castello è stata anche presentata 'Accendi il futuro', l'iniziativa di solidarietà con cui la banca on line ha voluto caratterizzare l'anniversario: i 437.881 click registrati sul sito www.accendiilfuturo.it e i 4mila 'like' su Facebook dal 6 al 23 giugno sono stati trasformati in una donazione di 250mila euro a Unicef che costruirà 50 scuole mobili in Etiopia per 7.500 bambini.

Comunicazione continua

→

A. Zapata - Diciamo che ha contribuito ha rafforzare la nostra immagine di semplicità. In Spagna **Ing Direct** si è presentata con una panchina, in Australia con un salvagente, in Francia e negli Usa con una sfera. A unificare graficamente le varie presenze a livello globale è l'arancione, colore che sottolinea l'origine olandese della casa madre.

Prima - Se ho capito bene l'idea di **Ing Direct** è globale ma l'esecuzione è locale.

A. Zapata - Ognuna delle nove realtà di **Ing Direct** ha un proprio marketing, così come un suo comitato esecutivo locale, un call center e un ufficio che si occupa della relazione con il pubblico. In questo quadro, ovviamente la pubblicità parla a ogni singola realtà con il proprio linguaggio. Il fatto che io sia spagnolo è accidentale: vivo in Italia con la mia famiglia. È una realtà che mi piace. Apprezzo il vostro amore per i dettagli, come fate le cose. L'Italia è un Paese che ha una base molto solida. In **Ing Direct** Italia lavoriamo in 688. Più o meno la metà sono donne. L'età media è di 34 anni, che sale a 41 anni per il comitato esecutivo. Per molti **Ing** è il primo impiego e il 50% non proviene dal settore bancario. È importante scegliere degli esterni: in genere le banche non sono abituate ad ascoltare il cliente e non vogliamo correre il rischio di riprodurre il mondo dei politici che non conosce quello reale. Io stesso, prima di arrivare in **Ing**, ero consulente nel settore informatico e questo mi ha aiutato a pensare come cliente. Tutti noi siamo clienti. Ogni mese vado al contact center ad ascoltare le telefonate. Perché l'ascolto è un dato essenziale per un modello di banca come il nostro.

Intervista di Carlo Riva

"Per il nostro modello di business la comunicazione non è solo un'esigenza di branding ma di relazione con il cliente a livello di forza vendita. Noi dobbiamo incontrare il nostro interlocutore e dialogare con lui in un modo diverso dalla banca tradizionale. Ecco spiegato il motivo per cui siamo in campagna ininterrottamente per 47-48 settimane. Anzi, considerati gli investimenti sul web, per tutto l'anno". Sergio Rossi, direttore marketing di **Ing Direct** Italia dove è entrato nel 2002, pochi mesi dopo il debutto del gruppo olandese nel nostro Paese con il **Conto Arancio**.

"In questi dieci anni è cambiato molto", afferma Rossi. "Non siamo più un'azienda monoprodotto, ma abbiamo aggiunto altre tre aree al conto di deposito con cui **Ing Direct** entra sui mercati. Negli ultimi 3-4 anni c'è stato anche il proliferare di chi ha replicato il nostro modello e c'è una maggiore aggressività della concorrenza soprattutto on line. Il risultato è una maggiore consapevolezza dei clienti nei confronti del rapporto con gli istituti. Anche le banche tradizionali hanno iniziato a conoscere meglio le esigenze dei propri clienti, a stabilire un maggiore dialogo".

Nel 2011 **Ing Direct** Italia investirà in marketing e comunicazione intorno ai 50 milioni di euro (all'incirca 12 in tivù). "L'obiettivo è mantenere la leadership nel settore e i livelli di crescita del numero di clienti: i nuovi sono tra i 3 e i 4mila a settimana", spiega Rossi.

Nella comunicazione verrà ribadita la centralità del cliente, testimonial anche delle campagne pubblicitarie. "Nel 2010 siamo partiti con questo filone, nato dall'osservazione e dal feedback del rapporto quotidiano con la clientela", dice il manager. "Puntare sulla soddisfazione di chi ha un rapporto con noi è una piattaforma comunicativa che rafforza il dialogo e sta dando ottimi risultati". Per le campagne di comunicazione **Ing Direct** Italia ricorre ai centri media per la pianificazione, ma gestisce direttamente il buying. "Anche nel rapporto con le concessionarie, le peculiarità sono importanti", osserva Rossi.

La struttura Marketing e comunicazione è formata da 43 persone. Un team che comprende le strutture di customer satisfaction e complain, per la soluzione delle lamentele, e che da maggio diffonde anche un indice di benessere finanziario che misura il livello di comfort degli

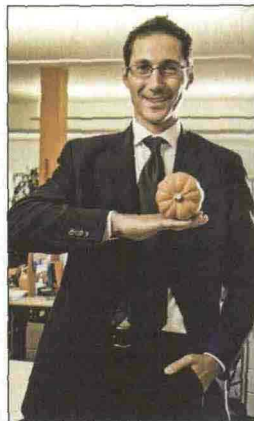
italiani. "Uno strumento ulteriore per conoscere i risparmiatori, i loro comportamenti, le attitudini e i sentimenti nei confronti della finanza, che diffondiamo anche ai mezzi d'informazione", afferma Silvia Colombo, head of pr & communication di **Ing Direct** Italia.

Biglietto da visita della banca è il sito www.ingdirect.it, rinnovato dall'inizio di settembre. "È il canale più utilizzato dai clienti", sottolinea Colombo. "Oltre a rinnovarlo graficamente, l'abbiamo reso più accessibile attraverso i consigli di un campione di più di 2mila clienti che hanno partecipato a un test su un mini sito dedicato. Il nostro obiettivo è semplificare sempre di più il rapporto con il cliente. Una relazione che cerchiamo di arricchire anche attraverso la newsletter *Vocearancio.it*. Nato un anno fa, è un magazine on line che a luglio è stato rivisitato graficamente ed editorialmente con la direzione giornalistica di Giorgio Dell'Artri. Ha una struttura di settimanale - ma è aggiornato continuamente - e dà consigli sul risparmio, sull'energia, sulle tecnologie che semplifi-

cano la vita quotidiana, e cerca di aiutare ad avere un approccio più rispettoso nei confronti delle risorse. Gli iscritti a *Vocearancio.it* - oggi sono tra i 70 e gli 80mila, non solo clienti di **Ing Direct** - formano anche una comunità che può accedere a sconti e vincere buoni premio".

Ing Direct Italia presta sempre più attenzione ai social network: "È in corso un'operazione di sviluppo con pagine Facebook e profili su Twitter: media che influenzano sempre di più tanti nostri clienti", annuncia Colombo. "Quando qualcuno non riesce ad accedere al suo conto è molto facile che vada su Facebook e si lamenti. E tu devi essere pronto a rispondere se credi veramente che al centro della tua politica ci sia il cliente. I social network, importanti per il passaparola, sono una grande piattaforma d'ascolto. Anche per i prodotti finanziari la gente va sempre più spesso su community e chiede pareri e consigli".

La comunicazione di **Ing Direct** non dimentica anche i più giovani, a cui tra l'altro è dedicato 'Coltiva il tuo sogno', programma per gli scolari delle elementari per imparare il valore del risparmio. "Come esempio di risparmio somma di piccoli sacrifici", spiega Colombo, "i bimbi ricevono un sacchetto con alcuni semi: è dalla loro cura quotidiana che nasce la zucca".



Sergio Rossi, direttore marketing di **Ing Direct** Italia, e Silvia Colombo, head of pr & communication della banca.