

AZIENDABANCA

TECNOLOGIE - MARKETING - ORGANIZZAZIONE E FINANZA PER IL MONDO BANCARIO

166

OTTOBRE 2011

Speciale
il nuovo outsourcing

Virtual RoundTable
Il futuro del mainframe



Cardi Editore s.r.l., 20122 Milano, Galleria San Babila, 4/a - mensile - anno XVII - numero 166 ottobre 2011 - Poste Italiane SpA
Sped. in a.p.D.L. 353/2003 (conv. In L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB milano € 10 - ISSN 2039-9928

Alfonso Zapata
General Manager
di ING Direct Italia



Intervista

APRIAMO I BANK SHOP

Aprirà circa 25 filiali in città grandi e piccole. Di vaste dimensioni, in centro città con un'area selfservice e una per la consulenza. Perché il cliente si sente più sicuro se vede che la sua banca esiste realmente, anche con la filiale, spiega Alfonso Zapata, General Manager di ING Direct Italia

di Mario Salvatori

Senza tanto clamore o battage pubblicitario ha aperto la prima filiale a Bergamo, in centro. E nei prossimi mesi ne aprirà un'altra ventina, nel centro di alcune città. Così anche la banca della zucca affianca alla sua bella e consistente presenza virtuale anche una concreta presenza fisica. Un cambio di rotta completo? Un ripensamento del modello di business, chiedo a Alfonso Zapata, da poco più di un anno alla guida di **ING Direct** Italia, dopo avere ricoperto una carica analoga in Spagna? "No, per nulla, mi risponde, la filiale non è affatto una novità per la nostra banca. In Olanda per esempio, dove contiamo su 7 milioni di clienti, abbiamo ben 200 filiali. Certo, per l'Italia è una novità, ma il nostro modello di business non cambia e rimane sempre basato principalmente sul servizio via internet o al telefono. Ma abbiamo notato che per molti clienti attuali e potenziali, avere la sicurezza della "fisicità" della banca che esiste, che ha una filiale che si vede e dove si può andare a parlare con qualcuno è un elemento molto importante. Consideriamo che la presenza fisica sia più una necessità psicologica che un reale bisogno funzionale. Per questo abbiamo in programma di aprire una ventina di filiali entro la fine del 2012. Circa dieci però saranno aperte entro la fine del 2011". (al

momento in cui scrivo sono attive le filiali di Bergamo e Padova).

Se c'è la filiale i conti raddoppiano

L'apertura delle filiali è strettamente legata ad un piano di sviluppo che secondo Zapata, dovrebbe fornire una ulteriore crescita al numero dei conti correnti che comunque dovrebbero salire di 100.000 unità entro la fine del 2011. Oggi la banca ha oltre 1.200.000 clienti nel conto deposito e 200.000 conti correnti attivi. Zapata spiega l'accelerazione verso la filiale con una esperienza già vissuta in altri Paesi, in particolare in Spagna, dove ha ricoperto la carica di CEO per due anni. "Abbiamo fatto una intensa campagna promozionale per 6 mesi ottenendo l'apertura di 6.000 conti correnti. Un buon risultato. Ma quando abbiamo aperto le filiali, è bastato replicare la stessa campagna, con l'aggiunta della scritta "vai in filiale ad aprire il tuo conto" perché i nuovi contratti raddoppiassero a 12.000". Anche per l'Italia Zapata si aspetta un raddoppio delle nuove aperture e soprattutto un aumento consistente dei prodotti di investimento che, grazie alla consulenza delle persone di filiale potranno godere di un supporto marketing ulteriore.

E' un investimento di marketing

ING Direct aveva già in realtà in Italia un punto fisico di contatto con il cliente, come del resto le altre banche virtuali, ed è la sede della banca in via Arbe 49 a Milano. Ma il progetto di espansione fisica ha caratteristiche peculiari diverse nel progetto di Zapata. "Innanzitutto, precisa Zapata, l'apertura delle filiali, con i costi conseguenti, non avrà nessuna ripercussione sui costi per i clienti, che oggi sono a zero sia per deposito che per conto corrente. Abbiamo calcolato che le 20 filiali avranno una incidenza del 5% sul totale dei costi aziendali. Lo consideriamo un investimento di marketing per rassicurare ancora di più la clientela che già ci segue con soddisfazione, ma anche per superare quella barriera psicologica che finora ha frenato molti potenziali clienti ad aderire alle nostre proposte".

Grandi e in centro

Le filiali di **ING Direct** avranno alcune caratteristiche in comune, ma Zapata tiene prima di tutto a precisare che "più che di filiali mi piace parlare di bank shop: con una esperienza per il cliente che è molto vicina a quella di un qualsiasi altro esercizio commerciale". Le filiali saranno innanzitutto di dimensioni medio grandi, cioè at-

OTTOBRE 2011 - AZIENDABANCA 37

Intervista

IL CLIENTE HA SEMPRE RAGIONE

In **ING Direct** l'Ufficio che si occupa dei reclami del cliente è collocato nell'area marketing. "Se un cliente sporge una lamentela, spiega Zapata, ci possono essere due motivi: abbiamo sbagliato noi nell'offrire un determinato servizio, oppure non siamo stati in grado di comunicare correttamente qualcosa al cliente. In un caso o nell'altro è il marketing che se ne deve occupare. Perché ogni lamentela è una straordinaria occasione per trasformare quel cliente insoddisfatto in uno entusiasta grazie alla capacità di risolvere in fretta e con efficacia il suo reclamo". Per essere certi di interpretare bene i desideri del cliente in **ING Direct** due dipendenti sono dedicati esclusivamente a "fare l'esperienza del cliente", a verificare cioè dalla parte del cliente se ciò che fa la banca è corretto, funziona ecc.



torno ai 250 metri per garantire al cliente la necessaria intimità. Saranno inoltre collocate nel centro delle città prescelte, accanto agli store dei grandi marchi di successo nel campo dell'abbigliamento, per esempio. Saranno strutturate in due parti: una ampia zona self service, fortemente caratterizzata dal colore blu, dove il cliente potrà accedere via internet a tutte le funzionalità abituali del sito, assistito eventualmente da personale specializzato ("non da hostess generiche" precisa Zapata), e uno spazio colorato in arancione, dove invece il cliente potrà trovare un consulente per chiedere consigli o aiuto. Ogni filiale avrà un numero di addetti molto ridotto: 4-5 persone. "Abbiamo chiesto ai nostri

dipendenti chi voleva approfittare della apertura delle filiali per avvicinarsi a casa, riuscendo così a coprire circa il 50% delle nostre necessità di personale. Per il rimanente ci siamo rivolti al mercato,

ma senza necessariamente puntare su persone con esperienza in altre filiali bancarie e senza fare distinzioni tra uomini e donne. Credo che, grosso modo, il rapporto tra i due sessi sia equilibrato, ma è casuale, non è stata una scelta". Molto particolare invece la scelta degli orari di apertura: non saranno uguali in tutta Italia, ma differenziati tra centri piccoli e centri grandi, sulla base delle abitudini di lavoro differenti tra "metropoli" e "provincia". A Bergamo, dove la prima filiale ha aperto gli sportelli da circa un mese, gli orari sono da lunedì a venerdì, 9 - 13 e 15 - 19. Probabile che nei grandi centri la chiusura per il pranzo sarà invece saltata.

Trasparenza negli spazi e nei prodotti

Tutti gli spazi della filiale saranno aperti, con pareti trasparenti, come del resto è già oggi nella sede milanese dove perfino l'ufficio dell'a.d. ha una enorme, trasparentissima parete di cristallo: "tra noi e i nostri clienti (o dipendenti) non ci debbono essere segreti, tutto deve essere chiaro, trasparente". Questa filosofia della trasparenza fisica è figlia, o madre, della stessa filosofia che impone all'azienda di creare prodotti facili, semplici, immediatamente comprensibili al cliente finale.

ALTRO CHE ZUCCHE!

ING Direct è la banca diretta più grande a livello internazionale con 24 milioni di clienti e 400 miliardi di euro raccolti. Fa parte del gruppo olandese **ING**, uno dei principali Gruppi bancari e assicurativi al mondo oggi presente in 40 Paesi con 105.000 dipendenti e 85 milioni di clienti. In Italia **ING Direct** è presente dal 2001 e offre oggi 5 linee di prodotti: **Conto Arancio**, il conto di deposito a costo zero per remunerare la liquidità del conto corrente, i **Mutui Arancio**, mutui a zero spese per acquisto, sostituzione e rifinanziamento, gli **Investimenti Arancio**, i primi fondi low cost, il **Conto Corrente Arancio** e, ultimi arrivati, i **PCT Arancio** (3-6-9 mesi). **ING Direct** Italia è la prima banca on line, la settima banca per raccolta diretta da clientela privata, con 1,266 milioni di clienti, oltre 22 miliardi di euro di volume di attività e una notorietà di marchio del 94%.



MAPPALAZUCCA

Se indovini dove piazzeremo la nostra prossima filiale, puoi vincere un iPad. Funziona più o meno così il concorso a premi attivo fino al 16 novembre che dovrebbe spingere i visitatori del sito www.mappalazucca.it a giocare individuando la collocazione delle filiali di Roma e Milano. In palio, per ogni estrazione, 5 iPad. Per la banca è un investimento modesto, ogni concorrente deve naturalmente registrare tutti i suoi dati, con tanto di e-mail. Per il navigatore un modo simpatico per partecipare alla vita della banca e magari aggiudicarsi uno degli "oggetti del desiderio" di questi anni.



“Il rapporto con la banca è più facile, spiega Zapata, se i prodotti che la banca vende sono facili. Noi abbiamo prodotti finanziari di tutti i tipi, dal conto corrente al conto depositi, ai mutui, agli investimenti in Borsa o nei fondi, che possono soddisfare le esigenze del 95% della popolazione. Dunque abbiamo una offerta completa. Ma abbiamo deciso di seguire la strada della semplicità, offrendo ai clienti una gamma di 5 fondi di investimento. Riteniamo che non abbia senso averne in portafoglio 500 come fanno alcune banche. I nostri prodotti debbono potersi spiegare in 10 secondi, altrimenti non sono buoni per noi”.

In filiale una volta l'anno

Perché l'evoluzione verso le filiali avviene proprio adesso: è il segnale di un momento di stanca nella crescita delle acquisizioni? “Al contrario, ribatte Zapata, è proprio perché abbiamo consolidato una base molto ampia di clientela che abbiamo varato il piano delle filiali. I 200.000 clienti che fanno banca solo con noi, e che sono sparsi in tutta Italia, ci chiedono

di avere un punto di contatto vicino a dove abitano. Però continuiamo a ritenere che se il nostro cliente va in filiale più di una volta l'anno, è il segnale che stiamo sbagliando qualcosa. Superato il primo, comprensibile, momento di perplessità, poi non dovrebbe più essercene bisogno”.

Allargare l'esperienza digitale

“Il cittadino ha già un vasto numero di esperienze di dematerializzazione del servizio che acquista: pensiamo al biglietto del cinema che puoi prenotare da casa il giorno prima, o al biglietto aereo o al biglietto ferroviario che puoi fare dalla scrivania dell'ufficio senza andare in stazione. Così come la spesa al supermercato, che si può fare la sera dopo cena condividendo la lista con coniuge e figli. Molti italiani hanno ben compreso che

si può avere una banca anche senza andare ad uno sportello fisico”. Ma c'è ancora una parte di pubblico che si sente rassicurato solo se vede “fisicamente” che la banca esiste, che ci sono persone con le quali parlare, moduli da compilare e firmare. “La nostra esperienza negli altri Paesi, precisa Zapata, è che le persone vanno in filiale per aprire il conto corrente, perché vogliono potersi confrontare con una persona fisica. Ma poi non ci tornano mai più e svolgono tutte le operazioni in remoto, prevalentemente via Internet, con una crescita interessante del canale “mobile” che oggi rappresenta circa l'8% dei contatti: più di quelli al contact center”.