

# R E P O R T

Analisi e valutazione di mercati, prodotti e servizi finanziari

Focus

## Universo di riferimento

■ Costituito dagli individui "banca-izzati", di età compresa tra i 18 e i 65 anni.

■ Per individuo "banca-izzato" si è definito il cliente titolare di almeno un conto corrente bancario/postale o di un libretto di deposito bancario o postale.

## Campione

■ E' costituito da 1.861 casi validi ed è significativo e rappresentativo dell'universo di riferimento per distribuzione geografica (regione), ampiezza centro, sesso, età.

■ Il campione di clienti banca-izzati, individuato in modo casuale sul mercato italiano, riflette con buona approssimazione il peso delle diverse banche sul mercato in termini di numero clienti.

## Metodologia di rilevazione dei dati

■ interviste telefoniche con questionario strutturato svolte con metodologia CATI (Computer Aided Telephone Interviews).

■ durata media delle interviste circa 16 minuti

■ periodo di rilevazione: dall'8 al 22 luglio 2008.

# LA BANCA DIRETTA E IL SUO CLIENTE

Un'indagine realizzata da SDA Bocconi-School of management per Ing Direct mette a fuoco i motivi del successo sino a questo momento e delle ulteriori grandi prospettive che si aprono sul mercato italiano. Parole d'ordine: facilità, efficienza, libertà

L'indagine realizzata è partita dal considerare lo stato attuale della relazione banca-cliente alla luce dell'esperienza dichiarata dal campione di clienti intervistati. Si è pertanto deciso di raccogliere alcune dichiarazioni del cliente in merito ad alcuni aspetti che ruotano intorno all'attuale relazione bancaria.

Al di là delle caratteristiche socio-demografiche illustrate in precedenza il campione intervistato è caratterizzato da un'elevata presenza di clienti multibanca-izzati.

In particolare, l'84,7% dichiara di avere più banche e all'interno di quelle individua comunque una banca principale, che elegge come tale per differenti motivi:

- fiducia nella banca: 48%
- professionalità del consulente: 25,9%
- soluzioni di investimento offerte: 25,1%
- comodità: 23,2%
- presenza di convenzioni: 13,8%
- altre motivazioni: 6,9%

Passando ora alla frequenza con la quale il cliente banca-izzato si reca alla filiale, il campione ha così risposto:

- una volta al mese 28,7%
- due volte al mese 20,6%
- una volta la settimana: 16,2%
- una volta ogni 2/3 mesi: 13,4%
- un paio di volte all'anno: 8,8%
- mai: 5,2%
- tutti i giorni: 1,5%
- non sa/vuole rispondere: 0,8%

Il motivo prevalente di visita della filiale rimane lo svolgimento di operazioni di incasso/pagamento.

Dalle risultanze del questionario, la relazione degli intervistati con la propria banca è complessivamente soddisfatta, e in particolare i risultati raccolti sono stati quelli elencati qui di seguito con relative percentuali:

- completamente soddisfatti: 58,9%
- soddisfatti: 33,5%
- insoddisfatti: 4,2%
- per niente soddisfatti: 3,4%.

Dopo questo primo quadro introduttivo l'indagine si è spostata sulle modalità di utilizzo della banca, partendo dalla constatazione che la multicanalità è oramai fenomeno diffuso e come tale merita di essere analizzato.

**“ L’internet banking viene utilizzato prevalentemente per funzioni informative (63,5%). Il 34,4% dei clienti dichiara di utilizzarlo anche per operazioni dispositive. I più frequenti utilizzatori sono quelli che detengono almeno un prodotto di investimento ”**

### La multicanalità oggi nel rapporto banca – cliente

A tale proposito il questionario ha richiesto agli intervistati di esprimere il proprio grado di conoscenza circa l’offerta di un servizio di internet banking da parte della propria banca principale. A questa domanda le risposte sono state le seguenti:

- **sì sono a conoscenza e lo utilizzo: 24,4% del campione**
- **sì sono a conoscenza, ma non lo uso: 46,7%**
- **non sono a conoscenza e non lo uso: 28,9%**

E’ a questo punto interessante osservare che tra coloro che dichiarano di esserne a conoscenza e di utilizzare tale servizio (24,4% del campione) la frequenza di utilizzo/consultazione mostra dati interessanti, registrando dunque un elevato interesse del cliente a visionare/operare con la banca.

In particolare si segnala che:

- **il 13,9% entra nel sito della banca giornalmente**
- **il 22,6% due/tre volte la settimana**
- **il 29,3% 1 volta a settimana**
- **il 15,4% due volte al mese**
- **il 12,6% una volta al mese**
- **il 2,8% una volta ogni due/tre mesi**
- **il 1,1% un paio di volte l’anno**
- **il 1,9% mai**
- **il 0,4% non sa/vuole rispondere.**

L’internet banking viene utilizzato prevalentemente per funzioni informative (63,5%). Il 34,4% dei clienti dichiara di utilizzarlo anche per operazioni dispositive. I più frequenti utilizzatori sono coloro che detengono almeno un prodotto di investimento (titoli, fondi, azioni, obbligazioni, fondi comuni, sicav, gestioni patrimoniali, ecc.) a prescindere dal possesso di altri prodotti. All’interno di questa categoria di clienti il 78,5% di loro arriva a utilizzare l’internet banking almeno una volta alla settimana. La motivazione principale più diffusa per l’utilizzo dell’internet banking è il risparmio di tempo (61,9%). Il 25,9% indica la semplificazione della vita. Il risparmio di tempo è apprezzato so-

prattutto dai clienti di fascia 31-50 anni, la semplificazione dai 51-65enni.

Il livello di soddisfazione complessiva è piuttosto elevato e superiore rispetto a quello della filiale (indice di soddisfazione internet è pari a 79 rispetto al valore massimo di 100, lo stesso per quanto attiene alla filiale è invece pari a 72). La quasi totalità degli utilizzatori (e in particolare le persone di fascia 31-40 anni e coloro di cui abbiamo citato in precedenza la frequenza a settimana) ritiene che l’internet banking abbia migliorato e facilitato il loro rapporto con la banca rispetto al passato. Un altro canale che è stato analizzato nel rapporto banca-cliente è quello telefonico. Il 25,7% del totale dichiara di utilizzare il telefono nel relazionarsi con la propria banca. L’11,5% lo fa in realtà un paio di volte all’anno. In generale il canale telefonico viene meno utilizzato dalla fascia di età compresa tra i 18-30, più utilizzato invece sempre dal segmento di coloro i quali utilizzano altrettanto frequentemente il canale internet. Il 76,4% degli intervistati contattata telefonicamente la propria filiale, e solo nel 14,7% dei casi il Servizio Clienti/Call center specifico. Mentre il 7,4% del totale contatta il proprio Home Banker di riferimento. I primi sono contattati per richiedere principalmente informazioni, il secondo invece per avere anche consigli sugli investimenti.

### La tecnologia nel rapporto banca – cliente: focus banca diretta

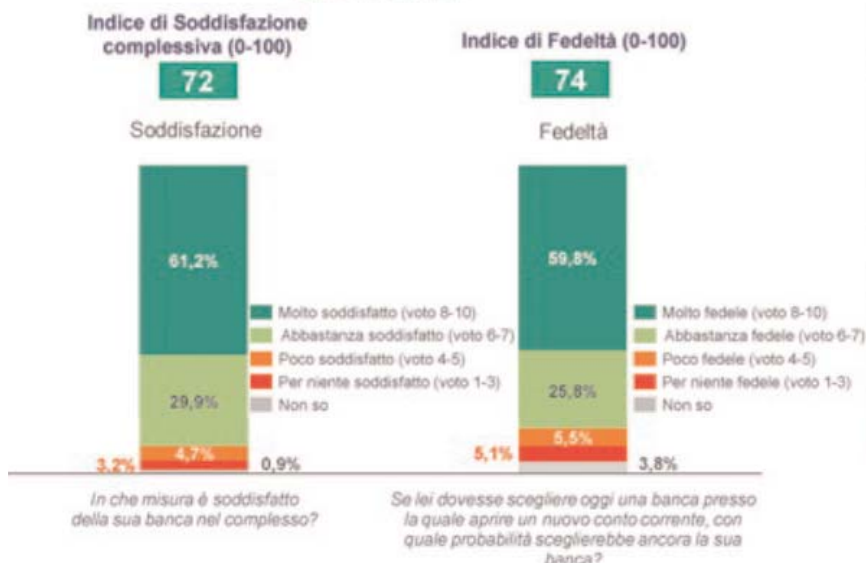
All’interno dell’indagine alcune domande sono state indirizzate a comprendere la maggiore/minore affinità tecnologica dei rispondenti.

A questo proposito, secondo un’autoprofilazione dell’intervistato, effettuata in base ad alcune domande, le prime risultanze emerse orientate a cogliere la relazione del “sé verso la tecnologia” le risposte sono state le seguenti:

- **informato: 33,5%**
- **indifferente: 15%**
- **non utilizzatore: 13,4%**
- **appassionato: 10,4%**
- **sperimentatore inesperto: 10,2%**

## Soddisfazione e fedeltà verso la propria banca

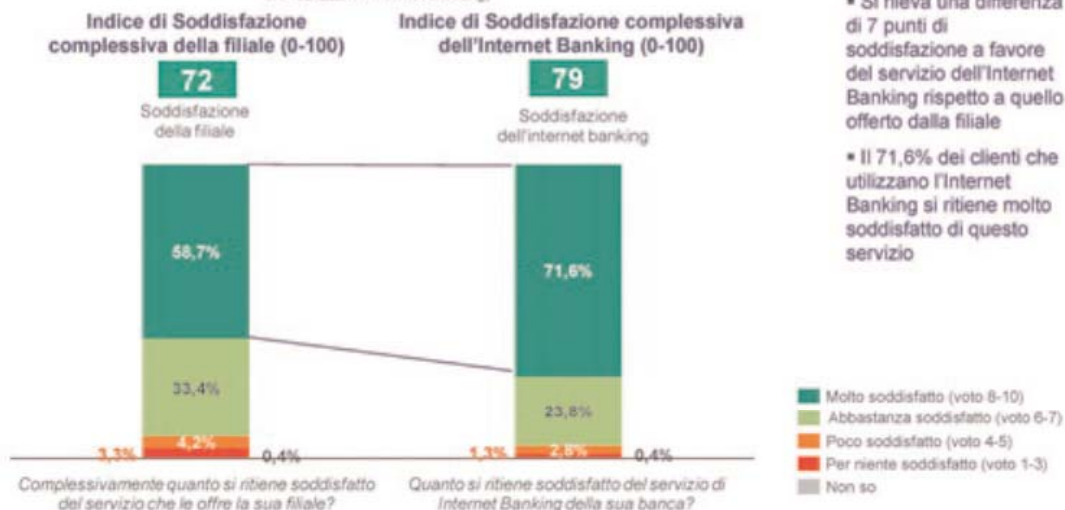
Rapporto con la propria banca  
(Base: Totale intervistati)



- La maggior parte delle persone intervistate è complessivamente soddisfatta della propria banca (61,2%)
- Poco meno di un terzo (29,9%) esprime però un grado di soddisfazione molto contenuto e il 7,9% non è soddisfatto
- La soddisfazione è correlata alla fedeltà espressa, intesa come probabilità di tornare a scegliere la propria banca. E' elevata per il 59,8% dei clienti, più contenuta per il 25,8% del totale

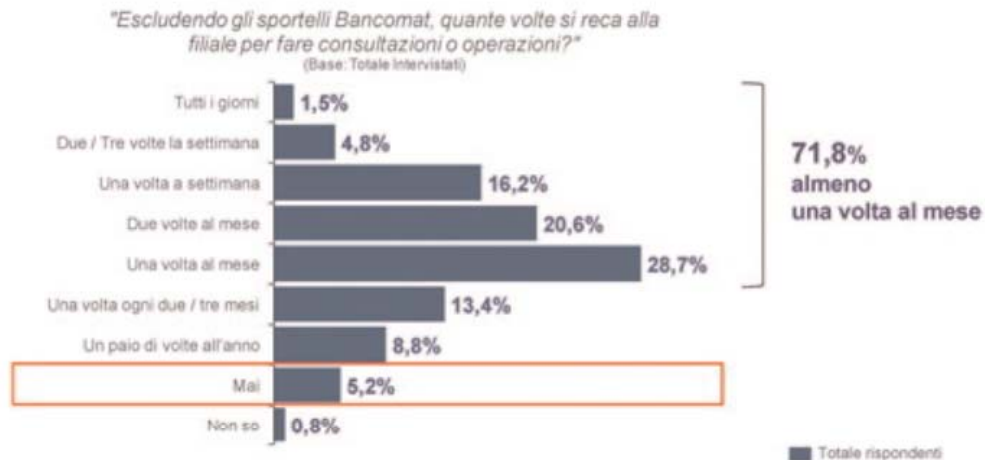
## Soddisfazione verso la filiale e l'internet banking

Rapporto con la propria banca  
(Base: Totale Intervistati che frequentano la filiale e/o utilizzano l'Internet Banking)



- Si rileva una differenza di 7 punti di soddisfazione a favore del servizio dell'Internet Banking rispetto a quello offerto dalla filiale
- Il 71,6% dei clienti che utilizzano l'Internet Banking si ritiene molto soddisfatto di questo servizio

## Quante volte il cliente va in banca



- La Filiale si conferma, a livello complessivo, il principale canale di contatto e interazione con la Banca per diffusione presso i clienti bancarizzati. Solo il 5,2% dei clienti non si reca mai in filiale
- La frequenza di visita in filiale è elevata

## Cosa vanno a fare i clienti in banca



- "allergico": 7,6%
- ritardatario: 4,2%
- pioniere: 2%
- nessuno di questi: 3,5%.

Si ha dunque un panorama abbastanza differenziato di soggetti che mostrano atteggiamenti differenti nei confronti della tecnologia. Ne consegue che chi si ritiene informato è anche colui/colei che, in prevalenza, utilizza il web per divertimento/informazione/comunicazione (il 50,1% di questi) ma anche acquista/vende in rete (il 43,8% del medesimo sottogruppo). E ancora impiega internet anche per lavoro/studio (nel 62,8% dei casi) ed è un utilizzatore dell'internet banking nel 66,1% del proprio gruppo di appartenenza. Prendendo a questo punto a riferimento le principali tecnologie a disposizione degli intervistati è possibile osservare la situazione seguente:

- cellulare: 95,9% del campione
- computer: 67,6%
- fotocamera digitale/video camera digitale: 40,4%
- collegamento internet/ADSL: 37,9%
- collegamento internet: 35,4%
- navigatore satellitare: 21,2%
- sky: 20,9%
- digitale terrestre: 19,2%
- collegamento internet con banda larga: 7,4%
- computer palmare: 7%
- altro: 3%.

Trattasi dunque di un quadro informaticamente ricco e interessante. Da queste e altre domande dal campione è stato dunque possibile definire alcune segmenti che riportiamo di seguito:

- "Pionieri/Appassionati" (12,4% del totale)
- "Sperimentatori inesperti/Ritardatari" (14,4% del totale)
- "Informati" (33,5% del totale)
- "Indifferenti" (15,0% del totale)
- "Allergici/non utilizzatori" (21,0% del totale)

Procedendo dunque nel commento dei dati più squisitamente orientati a cogliere la conoscenza, le opinioni e l'utilizzo della banca diretta nel mer-

cato nazionale dei clienti bancarizzati le risposte raccolte mostrano interessanti risultati. Il 60,4% del totale dichiara di essere a conoscenza dell'esistenza in Italia di banche dirette/online pure. Il 3,7% dichiara di esserne già cliente. Di questi, il 23,6% è cliente di ING Direct, il 19,6% di Mediolanum. Seguono IWBanK, Fineco, Web Sella, Webank. In particolare, la conoscenza della banca diretta è superiore:

- tra i clienti fino a 40 anni, e diminuisce drasticamente oltre i 50 anni
- tra i pluribancarizzati
- tra i clienti che detengono un numero, quanto a tipologie, più elevato di servizi finanziari.
- tra coloro i quali hanno un rapporto positivo con la tecnologia e cioè coloro che abbiamo definito come Pionieri/Appassionati/Informati ma c'è anche una parte degli Sperimentatori inesperti e dei Ritardatari
- solo il 30,4% del totale sa citare però spontaneamente almeno una banca diretta.

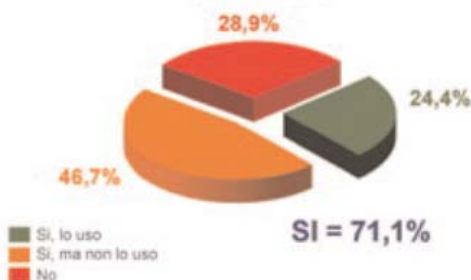
Spostando ora la nostra attenzione a cogliere le principali motivazioni alla base dell'utilizzo della banca diretta pura emerge, in particolare, che la possibilità di risparmiare potrebbe costituire una valida motivazione per la rinuncia dello sportello per quasi il 31% degli intervistati. Viceversa, per una quota non trascurabile di intervistati (21,3%) il fatto di non sapere come depositare il contante potrebbe essere un fattore frenante. Convinzione diffusa è anche quella relativa al fatto che i clienti di una banca diretta avranno comunque la necessità di avere un conto corrente anche in una banca tradizionale (probabilmente la banca diretta almeno in una prima fase tenderà ad affiancarsi a un'altra banca). Vi è poi un sentimento abbastanza diffuso tra gli intervistati circa il fatto che la banca diretta si diffonderà molto in Italia nel prossimo futuro. Si registra invece una divisione tra gli intervistati relativamente al fatto che la banca diretta sia adatta per clienti di tutte le fasce d'età ma tale elemento non preclude però in alcun modo la possibilità

“  
...la  
possibilità  
di risparmiare  
potrebbe  
costituire  
una valida  
motivazione  
per la rinuncia  
allo sportello  
per quasi  
il 31% degli  
intervistati.  
Viceversa,  
per una quota  
non trascurabile  
di intervistati  
(21,3%) il fatto  
di non sapere  
come  
depositare  
il contante  
potrebbe  
essere  
un fattore  
frenante”

## Quanti usano l'internet banking

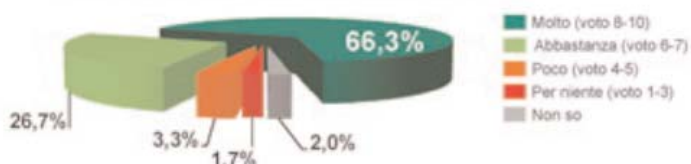
Il grafico mostra la suddivisione percentuale dei clienti rispetto all'uso di internet nel rapporto con la propria banca.

"Lei è a conoscenza del fatto che la sua banca fornisce un servizio di banca on-line - un servizio di internet banking?"  
(Base: Totale intervistati)



## Internet ha migliorato il rapporto con la banca

"Quanto ritiene che l'utilizzo dell'Internet Banking abbia migliorato e facilitato il rapporto che lei oggi ha con la sua banca rispetto al passato?"  
(Base: Totale intervistati che utilizzano l'Internet Banking)



Due terzi dei clienti che usano il canale internet ritiene che questo abbia migliorato il rapporto con la banca.

di avviare un graduale processo di alfabetizzazione tecnologica di talune fasce di clientela. A questo proposito è interessante osservare che tra chi conosce l'esistenza di banche dirette ma non ha un conto presso alcuna di queste (pari al 56,8% del campione) le dichiarazioni espresse in merito all'affermazione "la banca diretta è una banca adatta per clienti di tutte le fasce di età" sono state le seguenti:

- **completamente d'accordo: 14,8%**
- **abbastanza d'accordo: 33%**
- **poco d'accordo: 28,6%**
- **per niente d'accordo: 23,6%.**

Si desume pertanto che tra coloro che dichiarano la conoscenza della banca senza però esserne ancora clienti, circa 1 su 2 non ritiene che tale realtà non possa entrare anche a far parte dell'esperienza di individui ap-

partenenti a fasce di età più avanzate rispetto a quelle tradizionalmente ritenute il "target della banca diretta" (30-40 anni). Un altro dato interessante da commentare è il seguente: oltre alla convenienza, aspetto ampiamente comunicato dai media, relativamente all'offerta di banca diretta, il cliente riconosce a tale realtà anche una capacità di comunicazione più chiara e trasparente rispetto a quella in uso presso la banca tradizionale. Il 62,6% del campione ha espresso a tale proposito propri giudizi che possono essere riassunti nei seguenti:

- **completamente d'accordo: 20,1%**
- **abbastanza d'accordo: 36,2%**
- **poco d'accordo: 27,1%**
- **per niente d'accordo: 16,6%.**

Tra coloro che hanno un conto presso una banca diretta il livello di accordo è particolarmente elevato (molto d'accordo: 45,7% e abbastanza d'accordo: 37,4%). Una percentuale interessante di "abbastanza d'accordo" la si registra anche tra coloro che conoscono l'esistenza della banca diretta ma non hanno il conto (42,3%). Riportiamo, per completezza, anche le percentuali relative al sottogruppo di coloro che non conoscono banche dirette (circa 1 intervistato su 3 del campione) le percentuali corrispondenti:

- **completamente d'accordo: 24,7%**
- **abbastanza d'accordo: 26,8%**
- **poco d'accordo: 26,9%**
- **per niente d'accordo: 21,7%.**

Veniamo, da ultimo, al potenziale della banca diretta. Il 5,8% dei rispondenti dichiara molto probabile l'apertura di un conto corrente nei prossimi 12 mesi. La quota sale al 6,7% laddove si domanda la probabilità di prendere almeno in considerazione l'idea di aprire un conto presso una banca diretta pura. Venendo ora al potenziale stimato del mercato dei clienti di banca diretta nei prossimi 12 mesi, si osserva che, avendo come base il totale degli intervistati che non sono già possessori di un conto presso una banca diretta, si ottengono i valori seguenti:

■ **“alto potenziale”**: 5,8% corrispondente a un numero di 1,74 milioni di clienti italiani bancarizzati. Si tratta di coloro che hanno espresso - su una scala 1-10 - un grado di accordo 8-10 circa il fatto di diventare clienti di una banca diretta entro i prossimi 12 mesi

■ **“potenziale allargato”**: 13% del campione corrispondente a 3,9 ml di clienti italiani bancarizzati. Si tratta cioè di coloro che hanno espresso un grado di accordo a diventare clienti di una banca diretta nei prossimi 12 mesi (sempre su una scala 1-10) pari a 7-10.

Tale potenziale - è interessante sottolinearlo - si distribuisce equamente tra Nord, Centro e Sud Italia. Se, a oggi, il cliente della banca diretta si concentra principalmente al Nord e in misura minore al Centro e al Sud, il potenziale si collocherà in modo equo tra le tre aree e cioè:

- 32,3% al Nord
- 34,6% al Centro
- 33,1% al Sud.

Un'altra possibile chiave di lettura per il fenomeno della banca diretta. All'interno del questionario sono state inserite alcune domande utili per la costruzione di alcuni clusters (raggruppamenti di clienti tra loro similari relativamente a una o più variabili di osservazione). Di alcuni di questi abbiamo accennato in precedenza, relativamente all'atteggiamento degli intervistati nei confronti della tecnologia; in questa sede invece intendiamo accennare a un'ulteriore chiave di lettura del mercato della banca diretta, che ha inteso proporre una clusterizzazione dei clienti per stili di vita. L'analisi effettuata sulla base delle risposte fornite dal campione a una serie di variabili di indagini relative agli stili di vita, ha portato a identificare - tramite factor analysis - due dimensioni di osservazione degli atteggiamenti degli individui nei confronti di sé e di quanto li circonda che sono:

- il pragmatismo
- l'edonismo.

La prima esprime un atteggiamento dominato dalla razionalità e dalla ri-

cerca di consapevolezza nelle proprie scelte, basata sull'acquisizione delle informazioni e di conoscenze che consentano di effettuare scelte consapevoli. E' una dimensione caratterizzata dall'attenzione del cliente al rapporto prezzo/qualità, alla funzionalità dei prodotti e dei servizi, alla convenienza di questi ultimi. L'attenzione alla selezione dell'offerta più vantaggiosa si fonda sulla consapevolezza e sulla volontà di essere in grado di scegliere: si ricerca un'autonomia di valutazione, sulla base dell'acquisizione delle informazioni utili per poter scegliere, dunque per essere in grado di controllare le situazioni, e avere il meglio per sé. In altri termini prevale il desiderio di "avere". La dimensione dell'edonismo invece è riferita alla ricerca del piacere in varie forme: la gratificazione personale, l'intrattenimento, il dedicarsi cura e attenzione. Il piacere è legato allo shopping ma anche all'attività quotidiana, è caratterizzato dall'attenzione al proprio benessere, è una modalità di affrontare la vita di ogni giorno come una scoperta e una sfida. Il sogno e l'emozione si intrecciano con la realtà, e a volte dominano rispetto all'attenzione alle cose pratiche della vita, che non riscuotono grande attenzione e impegno. Su queste due dimensioni è stato possibile identificare 4 segmenti di clienti bancarizzati: ai due estremi, i cluster il cui comportamento è caratterizzato sia dall'edonismo che dal pragmatismo. Dall'altra parte invece il cluster caratterizzato da una limitata rilevanza di entrambi i fattori. Il cluster in cui prevale l'aspetto edonistico rispetto al pragmatismo è rappresentato da coloro che mostrano una minore tensione all'informazione e all'aggiornamento; specularmente vi è il cluster di coloro caratterizzati da una maggiore rilevanza del pragmatismo e dalla ridotta attenzione all'edonismo.

Più in dettaglio, attraverso alcune etichette sono stati definiti i seguenti 4 gruppi di clienti:

■ **gli "Epicurei"**: ne fa parte il 29% della popolazione intervistata. In essi prevale maggiormente la dimensione dell'edonismo rispetto a quella del pragmatismo.

**“  
L'attenzione  
alla selezione  
dell'offerta  
più vantaggiosa  
si fonda sulla  
consapevolezza  
e sulla volontà  
di essere  
in grado  
di scegliere:  
si ricerca  
un'autonomia  
di valutazione  
sulla base  
dell'acquisizione  
delle  
informazioni  
utili per poter  
scegliere,  
dunque  
per essere  
in grado  
di controllare  
la situazione”**

## Quanto si usa l'Internet banking

Due terzi degli utenti usano l'Internet banking almeno una volta alla settimana. Il livello di soddisfazione di chi usa Internet è piuttosto elevato.

"Con che frequenza utilizza l'Internet banking per controllare o effettuare operazioni?"

(Base: Totale intervistati che utilizzano l'Internet Banking)



**65,8%**  
almeno  
una volta alla settimana

- L'Internet banking è utilizzato con elevata frequenza dalla maggior parte degli utenti
- Il livello di soddisfazione del servizio è piuttosto elevato e superiore rispetto a quello della Filiale (79 vs 72)

Quanto si ritiene soddisfatto del servizio di Internet Banking della sua banca? (Indice 0-100)

**79**

Nel rapporto con la banca prediligono ciò che è comodità e semplificazione, per potersi ritagliare tempo libero da dedicare a ciò che amano di più: impegni personali, famiglia, amici. Nelle scelte finanziarie, sperimentano e sono aperti al nuovo, meglio però se su consiglio di amici e conoscenti.

■ Gli "Aristotelici": è in questo cluster che si concentra la percentuale più elevata degli intervistati: il 38,7% del campione. Si tratta di individui con elevata propensione a entrambe le dimensioni indicate. Amano sperimentare e sono aperti al nuovo, prestando attenzione nei loro acquisti sia al buon rapporto qualità prezzo, sia alla gratificazione della marca. Nel rapporto con la banca manifestano un atteggiamento empirico e prediligono dunque conoscere prima di agire. Cercano semplificazione e convenienza. Anche in questo caso sono aperti al nuovo.

■ "Socratici" – Ne fa parte il 16,9% della popolazione intervistata. Questo cluster riassume in sé il tema della continua ricerca della conoscenza. Per questi individui la banca è un mondo da conoscere e da esplorare in modo proattivo e in questo senso le novità vengono osserva-

te con dettaglio e attenzione.

■ Gli "Stoici" – Appartiene a questo cluster il 15,4% della popolazione intervistata. Sono individui con bassa propensione a entrambe le dimensioni indicate. In relazione alla banca, questi individui denotano un certo "immobilismo" e passività.

### ALCUNE CONSIDERAZIONI DI SINTESI

Partiamo da una considerazione che risulta a prima vista del tutto lapalissiana: le prospettive di successo della banca diretta, sul nostro ma anche sugli altri mercati, dipendono strettamente dalla capacità di dare risposte convincenti alla domanda. "Perché dovrei usarla?". Prima di essere condannati per aver rivendicato la scoperta dell'acqua calda tentiamo di abbozzare una qualche difesa. L'argomento a discolpa è che la domanda pone l'accento su un aspetto che formalmente tutti dicono di riconoscere, ma che a ben guardare risulta spesso trascurato: le scelte finali sono sempre, e solo, del consumatore. Sappiamo perfettamente quanto il canale

diretto sia sul piano logico, dei numeri, una soluzione ideale per una banca che voglia erogare servizi a qualità costante e costi contenuti; sappiamo anche che non ha alcun senso impiegare fattori di produzione costosi, personale addestrato, preziosi metri quadri fronte strada, per vendere servizi a basso valore aggiunto o per compiere operazioni di incasso e pagamento. Il razionale è ben visibile, ma non basta. Non basta che la banca voglia far migrare la clientela con certe caratteristiche su questo tipo di canale perché il cambiamento avvenga; ad insistere, per la verità, uno spostamento avverrà sicuramente ma sarà in direzione di un'altra banca che, magari con scarsa fantasia, continuerà ad offrire il modo tradizionale di far banca.

### **Modernità e tecnologia**

In effetti i tentativi di spingere la clientela all'adozione di soluzioni ad alto contenuto di tecnologia sono stati numerosi; ancora qualche anno fa si tentava di motivare le persone all'uso della banca on line insistendo sull'importanza, sull'imprescindibilità, sulla "bellezza" della tecnologia. Non che questo non fosse vero ma è chiaro che questo tipo di argomenti finivano per far breccia presso le persone più orientate al cambiamento, più malleabili rispetto alla novità, più inserite in un contesto educativo e culturale nel quale la tecnologia giocava un ruolo di primo piano: i giovani, i "moderni", gli innovatori; non necessariamente, quindi, la clientela più importante per le banche. C'è un fatto demografico (le persone più in là con gli anni sono, in media, meno flessibili, meno disponibili a giocare sulla frontiera della novità purchessia) ma contano anche aspetti di carattere percettivo: nel vissuto delle persone, infatti, la banca è il luogo della tradizione, dell'abitudine, della tranquillità che le cose conosciute ci danno. I cambiamenti sono quindi vissuti con un po' d'ansia e molta diffidenza.

### **Per un dollaro in più**

Per superare queste resistenze le banche l'hanno messa sul piano più diretto, immediato, forse immediata-

mente valutabile: ne hanno fatto una questione di soldi. "Tu usi la banca su internet e risparmi, rinunci allo sportello e ti darò interessi più alti". Proposta interessante, in effetti; il successo non è mancato. Proposta pericolosa, tuttavia; le persone si sono abituate a ragionare solo in termini di convenienza economica e hanno forse perso di vista altri aspetti che potrebbero essere altrettanto importanti. Ma c'è di più: se si parla di denaro si finisce per attirare soprattutto persone dallo spirito un po' mercenario, poco fedeli, molto volatili. In più i vantaggi economici che si possono corrispondere al cliente sono importanti ma debbono pur sempre restare all'interno di vincoli che non compromettano l'equilibrio economico e, purtroppo, si tratta di vincoli piuttosto stringenti.

Vi sono limiti e rischi importanti nel giocare solo la carta della convenienza; questa è quella più ovvia, l'asso pigliatutto, ed è non a caso quella che anche nell'ambito della ricerca emerge con assoluta evidenza; ma se non vi fosse che questa i nostri gradi di libertà strategica sarebbero molto limitati ed i vincoli molto stringenti. Torniamo dunque a pensare perché un consumatore dovrebbe usare la banca diretta: non certo perché è "moderna" (sono ben pochi quelli che si appassionano alla modernità o alla tecnologia in quanto tali); perché costa di meno e rende di più? Certo è un buon argomento ma stenta a reggere nel tempo. E allora? Forse vi sono altri aspetti, meno immediati, forse anche più deboli, ma complessivamente molto efficaci.

### **Non di solo pane vive l'uomo ...**

Cosa ci aspettiamo da una banca? Che sia affidabile, che sia facile da usare (nel senso che i suoi processi siano comprensibili e fruibili), che sia accessibile (in senso spaziale e temporale), che offra servizi efficienti, che ci permetta di avere spiegazioni quando è necessario, che ci dia il senso di poter scegliere in tranquillità e serenamente i servizi che ci interessano. È evidente che con riferimento a qualcuno di questi aspetti la banca diretta è perdente (per esempio

**“ Cosa ci aspettiamo da una banca? Che sia affidabile, che sia facile da usare, che sia accessibile (in senso spaziale e temporale), che offra servizi efficienti, che ci permetta di avere spiegazioni quando è necessario, che ci dia il senso di poter scegliere in tranquillità e serenamente i servizi che ci interessano ”**

## Perché i clienti usano internet

Il risparmio di tempo è la motivazione di gran lunga principale tra gli utilizzatori dell'Internet banking.



## Come i clienti immaginano la banca del futuro

"Come si immagina la banca del futuro, tra 3-5 anni?  
Le leggerò 4 alternative, mi dica quella che corrisponde meglio alla sua visione."  
(Base: Totale intervistati)



• Sono state sottoposte agli intervistati quattro diverse "visioni" della "banca del futuro" e tra queste la più condivisa risulta essere quella di una banca con poche filiali e che si userà sempre quasi esclusivamente attraverso internet e telefono

• Viene pertanto percepita e riconosciuta l'importanza crescente dei canali internet e telefono nella relazione con la banca

• La banca senza filiali viene immaginata dall'8% del campione totale

quando si parla di possibilità di interazione, per quanti progressi si siano fatti, i limiti non mancano); sotto altri profili, invece, i vantaggi sono evidenti (pensiamo alla accessibilità temporale).

Ma quello che importa è che vi sono aspetti la cui rilevanza si sta progressivamente affermando e rispetto ai quali la banca diretta ha molte cose da dire. La facilità d'uso, innanzitutto. Non solo le persone hanno maggior familiarità con le tecnologie, ma queste stanno finalmente evolvendo, in modo tale da rendere sempre più bassi i livelli di alfabetizzazione tecnologica necessari; a questo punto i processi sono molto più lineari, affidabili e costanti di quelli che si possono trovare allo sportello.

L'efficienza: viviamo in una società veloce in cui il tempo che non utilizziamo per il nostro lavoro è sempre più prezioso e che è meglio dedicare a cose più interessanti che andare e venire dalla banca ed attendere in una lunga fila.

La trasparenza e l'indipendenza: sono valori nuovi che una volta non si associavano alla banca la quale invece ti gestiva, un po' paternalisticamente, ma alla quale ti affidavi senza avere l'ardire di obiettare alcunché. Non è solo l'effetto delle recenti delusioni dei risparmiatori a spingere nella direzione di una maggiore autonomia: è un trend sociale diffuso che vede le persone accettare con sempre maggior fatica le imposizioni, le decisioni immotivate calate dall'alto. Se il mio medico si sente in dovere di spiegarmi diagnosi e terapia come posso accettare che la banca faccia di me quello che vuole? Naturalmente mi aspetto anche protezione e guida ma voglio capire e poter scegliere.

Facilità, efficienza, libertà, quindi. Ma non sono proprio le caratteristiche che la banca diretta è in grado di soddisfare? Non sono, insieme alla convenienza, le ragioni per le quali molti di noi scelgono di acquistare presso i punti vendita della distribuzione moderna anziché nei negozi tradizionali? Il vantaggio del supermercato, del grande magazzino, non è solo il prezzo (talora non lo è affatto): è la gamma, la possibilità di effettuare confronti, quella di potersi prendere il proprio tempo, di essere sottratti alle pressioni altrui.

Come si diceva poco fa, sono aspetti la cui importanza sta crescendo: ma il punto è anche che si tratta di aspetti che non si riferiscono solo a gruppi demografici, sociali o culturali specifici. Sono giovani e anziani che rivendicano la propria autonomia di giudizio, sono ricchi e meno abbienti che preferiscono usare del proprio tempo per fare cose diverse dall'andare in banca.

### La banca diretta domani

Per questo non stupisce che già oggi, senza che questi elementi siano stati messi in risalto, la banca diretta attira clienti ai quali della tecnologia importa assai poco e che, pur non es-

**“ Tuttavia, avendo sempre in mente la distribuzione moderna, non possiamo non ricordare che uno dei vantaggi che ci offre è quello di acquistare tutto in un solo punto risparmiando spostamenti e fastidi: per questo è indispensabile che la banca diretta diventi a tutti gli effetti banca con una gamma di servizi adeguata alla clientela che vuole servire ”**

sendo indifferenti agli aspetti economici, sono forse più sensibili ad altre dimensioni della relazione. Occorre quindi migliorare la proposta al cliente non solo dal punto di vista del prezzo ma offrendo un modo diverso di interagire, più in linea con i suoi bisogni. Si tratta naturalmente di accompagnare la clientela, di favorirne l'apprendimento senza aspettarsi che le persone si avventurino da sole e senza supporti ad adottare modalità di interazione comunque diverse e nuove; rispetto al passato è certamente migliorata l'intuitività delle interfacce ma vi sono robuste evidenze riguardo all'utilità di strumenti illustrativi e di carattere didattico.

Questa prospettiva deve necessariamente essere interpretata in modo dinamico.

Era ragionevole offrire una gamma di servizi limitata perché ampliare l'offerta l'avrebbe resa molto più complessa e difficile da utilizzare. Si noti poi che, oltre a risultare più "difficile", un'interfaccia complessa intacca la confidenza e dunque la fiducia che l'utilizzatore ripone in chi lo propone, prospettiva, questa, che le banche devono scongiurare in ogni modo.

Tuttavia, avendo sempre in mente la distribuzione moderna, non possiamo non ricordare che uno dei vantaggi che ci offre è quello di acquistare tutto in un solo punto risparmiandoci spostamenti e fastidi: per questo è indispensabile che la banca diretta diventi a tutti gli effetti banca con una gamma di servizi adeguata alla clientela che vuole servire.

Ritorniamo, in definitiva, al punto dal quale siamo partiti: è al cliente che dobbiamo pensare, ai suoi bisogni ed alle sue aspettative, che non riguardano solo la banca ma hanno a che fare con il modo nel quale vive, sceglie e consuma.

Per cercare di comprendere questa questione occorre accostarvisi con spirito aperto, senza preconcetti e con umiltà. Per questo è così importante mettere insieme le esperienze sul campo degli operativi, le osservazioni dei ricercatori, lo spirito critico degli accademici; noi l'abbiamo fatto ed il risultato ci sembra molto stimolante. ■

Ricerca realizzata per

ING  DIRECT

a cura di

SDA Bocconi  
School of Management