

La distribuzione dei servizi bancari: quando le banche saranno dirette?

di Umberto Filotto e Paolo Mottura¹

1. Premessa

Tanto tempo fa (per la verità un po' più di 10 anni or sono, ma quando si parla di sviluppi tecnologici il tempo ha velocità diversa rispetto a quella alla quale siamo abituati) trattando di *banking on line*, ovvero, in prima approssimazione, dell'utilizzo di interfaccia non tradizionali per lo svolgimento dell'operatività bancaria, si era soliti spiegare il limitato successo di questo modello, oggettivamente circoscritto ad un limitato numero di *aficionados*, imputandolo a fattori ben noti quali la scarsa familiarità con internet, le difficoltà di accesso, la complessità percepita, le problematiche connesse alla sicurezza. Si trattava di elementi in cui erano presenti sia fattori oggettivi (l'accesso ai servizi on line era certamente rarefatto, la banda era stretta, i costi elevati, la rete era vulnerabile, l'alfabetizzazione informatica ridotta e concentrata in alcune fasce di popolazione), sia aspetti di carattere psicologico (la sensazione di vuoto e di straniamento rispetto allo spazio web, la mancanza di riferimenti fisici, per nulla più sicuri, ma almeno tangibili) che concorrevano con potente sinergia a tenere lontana dalle innovazioni la parte, allora consistente ed anzi largamente maggioritaria, della clientela bancaria².

¹ Umberto Filotto, Università di Roma "Tor Vergata"
Paolo Mottura, Università Bocconi, Milano

Il saggio sintetizza le conclusioni di una ricerca a cui hanno contribuito vari ricercatori che è doveroso e gradito citare: di SDA Bocconi Massimo Caratelli, Massimo Lanza, Emanuela Prandelli, Chiara Saibene. Di GFK Eurisko: Fabrizio Fornezza, Laura Salvadori. Ad essi va il nostro ringraziamento per gli spunti ed i suggerimenti ed anche per averci consentito di attingere ad un patrimonio di idee sviluppate in team; resta fermo che la responsabilità di quanto scritto ricade solo sugli autori.

² Vale la pena di menzionare alcuni dei contributi che miravano a dare risposta ai quesiti che ci si poneva all'inizio dello scorso decennio, prima cioè che la crisi di internet (invero temporanea) rendesse evidentemente poco attraente per gli studiosi il tema del *banking on line*. Poiché questo saggio si riferisce all'adozione della banca diretta nel nostro mercato ci si concentra sulla letteratura italiana, scusandosi per un involontario affollamento di autocitazioni. AAVV (1998), *Distribuzione e tecnologia: la banca del domani*, a cura di U. Filotto, Milano, Egea – Umberto Filotto, Paolo Mottura (2000), "Internet e banche: profili economici e aziendali", in AAVV, *Internet Banking: tecnologia, economia e diritto*, a cura di F. Riolo e D. Masciandaro, V Rapporto della Fondazione Rosselli, Roma, Edibank (vedi inoltre gli altri saggi contenuti nel volume) – AAVV (2000), *E-Finance ed E-Commerce: banche e nuovi competitors*, a cura di U. Filotto, Roma, Bancaria Editrice, 2000, - AAVV (2000), *Internet banking : tecnologia, organizzazione e valutazioni economiche*, a cura di G. Bracchi, C. Francalanci, M. Giorgino, Milano, EGEA – AAVV (2001), *Banca virtuale e multicanale: strategie, best practices, errori da evitare*, a cura di A. Resti, Milano, Edibank– AAVV (2001), *On-line banking : soluzioni tecnologiche multicanale*, a cura di A. Carignani, M. Sorrentino, Milano, McGraw Hill - Umberto Filotto, Paolo Mottura (2001), "Innovazione finanziaria e tecnologica: i cambiamenti organizzativi per le banche", in AAVV, *Dalla Banca alla Eurobank: l'innovazione tecnologica e finanziaria*, Fondazione Rosselli, VI Rapporto, a cura di Giampio Bracchi e Donato Masciandaro, Edibank, Roma (vedi inoltre gli altri saggi contenuti nel volume)- AAVV (2002), *La "nuova" Web-bank: cultura, organizzazione e tecnologia dopo la crisi di internet*, a cura di U. Filotto, Roma, Bancaria Editrice, - Umberto Filotto (2002), "Il retail banking; quali lezione dagli altri settori?", in, *Banche: le nuove frontiere della concorrenza VII Rapporto del Sistema Finanziario Italiano - Fondazione Rosselli*, a cura di G. Bracchi e D. Masciandaro, Edibank, Milano

Il tempo trascorso, gli sviluppi della tecnologia, una consuetudine che ha come fattore determinante non l'*internet banking* (che beneficia del cambiamento ma certo non ha di suo una funzione propulsiva) quanto piuttosto l'evoluzione demografica e la diffusione dell'uso del web in moltissimi aspetti della nostra vita quotidiana, fanno sì che molti di questi ostacoli possano considerarsi in larga misura superati; ovviamente le diffidenze permangono ma, al più, possono costituire elementi di rallentamento, non impedimenti insuperabili ed assoluti.

Da qui la domanda alla quale si cercherà di dare risposta in queste pagine: atteso che i vantaggi economici della banca diretta sono palesi e che essa eccelle anche sotto molti aspetti di carattere funzionale (a partire dalla trasparenza sino alla fruibilità temporale), considerato che non vi sono più fossati invalicabili che impediscono alle persone di accedere a questa terra promessa, di trarre beneficio ed apprezzarne la capacità di farci vivere in un mondo proteso verso sorti migliori e progressive, perché, a tutt'oggi essa continua ad essere una sorta di riserva indiana dove peraltro il successo delle distinte tribù si misura sulla capacità di rubarsi l'un l'altra i membri piuttosto che nella forza di attrazione che si dovrebbe essere in grado di esercitare sul mondo esterno³?

³ I contributi più recenti sul tema della banca diretta e più in generale sui modelli di evoluzione della distribuzione bancaria sono prevalentemente di matrice consulenziale; di seguito si riportano le indagini che hanno fatto da riferimento per la parte desk della ricerca da cui origina questo saggio: Accenture (2010), *Customer 2012: Time for a New Contract Between Banks and their Customers*, August.- Accenture (2011a), *Social Banking: The Social Networking Imperative for Retail Banks*, January - Accenture (2011b), *Up Close and Personal: How Banks Can Use Digital and Physical Channels Seamlessly to Drive Growth*, March.- Accenture (2011c), *Boosting Relevance and Returns: Improving the Digital Channel in Banking*, March. - Bain (2010), *Customer Loyalty in Retail Banking*, October. - Banca d'Italia (2012), *Relazione annuale sul 2011*, Maggio.- BCG (2009), *Realizing the Multichannel Promise*, July. - BCG (2010), *Building a High-Powered Branch Network in Retail Banking*, March. - BCG (2011a), *The Mobile Financial Services Development Report 2011: A World Economic Forum Report*, May. - BCG (2011b), *Turning Local: From Madrid to Moscow, the Internet is Going Native*, September. - Capgemini (2008), *The Impact of the Internet on Buying Behavior in Financial Products and Services*, January. - Capgemini (2009), *Banks and Mobile Telephones*, May. - Capgemini (2011a), *World Retail Banking Report: Branch of the Future*, May. - Capgemini (2011b), *Investor & Consumer Protection Regulations in Financial Services*, September.- Deloitte (2011), *The Fourth Dimension: Building Customer-centric Business Models in Retail Banking*, March. - European Commission (2010), *Europe's Digital Competitiveness Report 2010*, May. - EY (2010), *Understanding Customer Behavior in Retail Banking*, February. - EY (2011), *A New Era of Customer Expectation: Global Consumer Banking Survey*, January. - KPMG (2010a), *Creating a New Mould for Banking*, September.- KPMG (2010b), *Evolving Banking Regulation*, November. - KPMG (2011), *Monetizing Mobile*, July. - McKinsey (2011), *Face-to-face: Multichannel Opportunity*, April. - PwC (2011), *The New Digital Economy*, June. Per citare qualche studio più recente: Cristoph Stegmeier (2011), *Direct Banking Revisited*, Oliver Whyman – TNS (2012), *Direct Banks and the Future of Consumer Banking* - Massimo Tessitore (2012), *Transforming Retail Banking Distribution*, Oliver Wyman.

A fronte di questa evidente ricchezza degli studi di matrice consulenziale – e in parte assai minore da agenzie pubbliche o organi di governo - bisogna notare come i saggi accademici siano rari e difficilmente riconducibili ad un filone organico di ricerca.

Vi possono essere diverse spiegazioni per questa situazione. La prima è che il tema sia di scarsa rilevanza e non meriti dunque le attenzioni della comunità scientifica; pensare tuttavia che un tema così poco importante possa interessare i consulenti strategici internazionali appare sinceramente molto improbabile. Se dunque la questione non è così irrilevante un'altra ipotesi che si può avanzare è che il fenomeno sia, in sé, talmente ampio, articolato ed eterogeneo da non prestarsi all'osservazione secondo le regole che oggi prevalgono nell'analisi economica. In effetti è ben difficile modellizzare i comportamenti di una pluralità di individui rispetto a modalità di offerta tra loro eterogenee, in contesti e tempi diversi; quindi poiché non è possibile rappresentare e racchiudere in una funzione una realtà così complessa, non è illogico astenersi e dedicarsi a fenomeni osservabili con gli strumenti canonici. Un terzo motivo, è che proprio perché parliamo di un fenomeno complesso e vasto non abbiamo a disposizione una metrica che permetta di misurarne in modo puntuale evoluzioni e progressi il che significa che è ben difficile stabilire relazioni di causa ed effetto (sono cioè incerte le cause ed oscuri gli effetti). Infine, i dati necessari ad osservare come evolvono i modelli di distribuzione e più in generale i modelli di business del retail non possono essere scaricati da nessun database ma vanno raccolti con osservazioni primarie e con indagini dedicate il che rende costosa e necessariamente limitata la parte empirica delle

Messa in altri termini: una volta definita banca diretta quella banca che adotta un modello di interazione con il cliente basato in via prevalente su canali diretti (web, telefono) attraverso i quali è possibile utilizzare la modalità *self service* per la quasi totalità dell'operatività dispositiva e per buona parte di quella connessa all'acquisto di servizi e per l'attivazione dei rapporti, ci si domanda perché a fronte di evidenti vantaggi, a partire dal costo, non si verifichi una migrazione ben più consistente di quella in corso della clientela dalle banche tradizionali verso quelle dirette.

L'articolo/la relazione contiene i principali risultati di una ricerca condotta nel corso del 2012 da un gruppo di ricerca della SDA Bocconi; l'analisi è stata svolta con modalità desk e successivamente con indagini prima qualitative e poi quantitative condotte da GFK Eurisko. La ricerca ha beneficiato del supporto finanziario ma anche di fondamentali sollecitazioni e stimoli intellettuali da parte delle principali banche dirette ossia CheBanca!, IngDirect, WeBank.

Il saggio riporta innanzitutto i risultati dell'indagine empirica⁴: si parte dal livello di notorietà e comprensione della banca diretta e si verifica quanto essa possa risultare attraente per coloro i quali non ne siano clienti; successivamente vengono introdotte due varianti rispetto al modello

ricerche sull'argomento. Accade così che questo tema finisca per essere negletto, come molti altri che presentano difficoltà analoghe, il che lo rende ulteriormente suscettibile di essere trascurato; infatti poiché non si tratta di un tema ben battuto dalla ricerca risulta inutile occuparsene perché se non si sta nel mainstream degli studi si perde ogni possibilità di collocarsi all'interno di un dibattito e dunque di essere citati, di avere impatto etc. etc. Concentrarsi su temi e metodologie prevalenti dà viceversa accesso alle classifiche ed è quindi cosa buona, giusta e quanto mai opportuna. Il problema è che così nascono e si consolidano le forme più chiuse di ortodossia.

Con riguardo poi agli studi o rapporti di origine pubblica e ufficiale è interessante osservare che questi in genere non riescono a tradurre le pur robuste conoscenze di settore e competenze tecnologiche in previsioni, in visioni strategiche di taglia imprenditoriale, in scenari industriali realistici. Per rendersi conto di questo si legga ECB (1999), *The effects of technology on the EU banking systems*, July, da cui si coglie proprio questa evanescenza della capacità di dare un disegno reale-realistico al cambiamento tecnologico, variamente innovativo, osservabile nel presente. Ad interpretare il fenomeno soccorre forse un'interpretazione darwiniana delle mutazioni degli stati di natura della tecnologia. Queste sono in realtà inesauribili variazioni – in buona parte casuali - delle combinazioni di tecniche elementari, alcune delle quali avranno imprevedibile successo per ragioni forse spiegabili *a posteriori*: Dal che si trae la lezione che, di fronte al cambiamento tecnologico in atto o tendenziale, sarebbe consigliabile tenere un atteggiamento di prudenza, di osservazione, di curiosità e – tutto sommato - di tolleranza, diffidando peraltro delle profezie e dei profeti, in genere guidati o da fervida fantasia o da fideistica fantascienza o da razionale interesse soggettivo. D'altra parte il successo della banca diretta è stato forse da un lato troppo affrettatamente annunciato (anche da reputati studiosi, come J. Dermine (2005), *Le taux modèle. ING Direct, a growing success story*, INSEAD, Fontainebleau, Case Study reperibile in www.ecch.com, ref. n° 105-022-1) e dall'altro lato non si è ancora reificato in un modello, o area di business, consolidato e autonomo, secondo logiche di strategie di differenziazione-segmentazione (in proposito il suggerimento consulenziale di Bombonato C. (2005), *Le banche puntino al valore*, in "Il Sole 24 Ore", 28 luglio).

⁴ L'indagine è stata articolata in due fasi. La prima, qualitativa, si è svolta nell'aprile del 2012 ed ha comportato la realizzazione di:

- un focus group con clienti di banche tradizionali che usano il direct banking
- un focus group con clienti pluribancarizzati che usano banche tradizionali e dirette
- un insight group con clienti di banche tradizionali
- un T-Group con clienti, per metà di banche tradizionali e per metà di banche dirette
- otto colloqui individuali con clienti di banche dirette
- un forum on line con clienti di banche dirette

La seconda fase, quantitativa, si è svolta nel luglio del 2012 utilizzando il Panel Dialogatore di GFK Eurisko. L'universo di riferimento è quello dei bancarizzati italiani di età compresa tra 18 e 65 anni utenti di internet negli ultimi 3 mesi. Sono state raccolte 606 interviste suddivise in tre target:

- 175 casi di clienti di banca diretta
- 216 casi di clienti di banca tradizionale utilizzatori di internet banking
- 215 casi di clienti di banca tradizionale NON utilizzatori di internet banking

attuale, la prima più leggera, la seconda sicuramente più radicale. I risultati dimostrano che i non clienti (ma anche i già clienti) reagiscono positivamente ad una variazione del modello e che tale reazione risulta più marcata nel caso di modifiche più estreme. A partire da questi risultati si sviluppano una serie di proposte che mirano a tradurre in soluzioni operative le ipotesi formulate dalla ricerca. Le conclusioni evidenziano le difficoltà da superare ma anche le potenzialità del modello della banca diretta.

2. La banca diretta, oggi

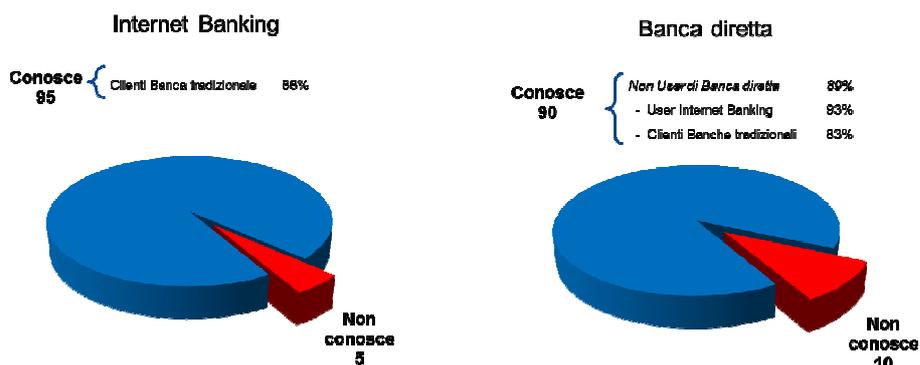
Sino a qualche tempo fa potevamo pensare che la causa del lento sviluppo della banca diretta fosse da ricercare in timori irrazionali sapientemente alimentati dall'azione di *disinformacje* messa in atto dal Minculpop delle banche tradizionali; la naturale inerzia umana, mescolata ad una sapiente dose di paura dell'ignoto, dipinto a tinte più fosche del reale, certo poteva evitare indesiderati spostamenti di clientela⁵.

Ma tanto l'analisi qualitativa quanto quella quantitativa ci dicono che non sono più il timore, l'ansia nei confronti della novità a tenere lontana la gran parte della clientela; siamo usciti dalla fase mitologica che si caratterizzava per una serie di credenze che dobbiamo considerare definitivamente superate:

- quella in base alla quale le persone non sanno che esiste e a cosa serve la banca diretta
- quella per la quale se non c'è il rapporto umano le persone non usano la banca
- quella per la quale i clienti vivono in uno stato di insopprimibile terrore perché temono di vedere i loro dati rubati, i loro conti on line svuotati etc.

Figura 1. Conoscenza dell'internet banking e della banca diretta

D.1 Come lei saprà, le banche danno ai clienti la possibilità di utilizzare il servizio di Internet Banking ossia di gestire il proprio conto corrente - avere informazioni e/o fare operazioni di finanziamento e di investimento - attraverso Internet. A questo proposito lei ...?
 Come lei saprà le banche dirette, come Ing Direct, CheBanca!, Webank, Banca Fineco, l'Wbank erogano i propri servizi prevalentemente attraverso il canale online (Internet).
 D.2 A questo proposito, innanzitutto, Lei ...?
 Base: totale rispondenti, 806 casi



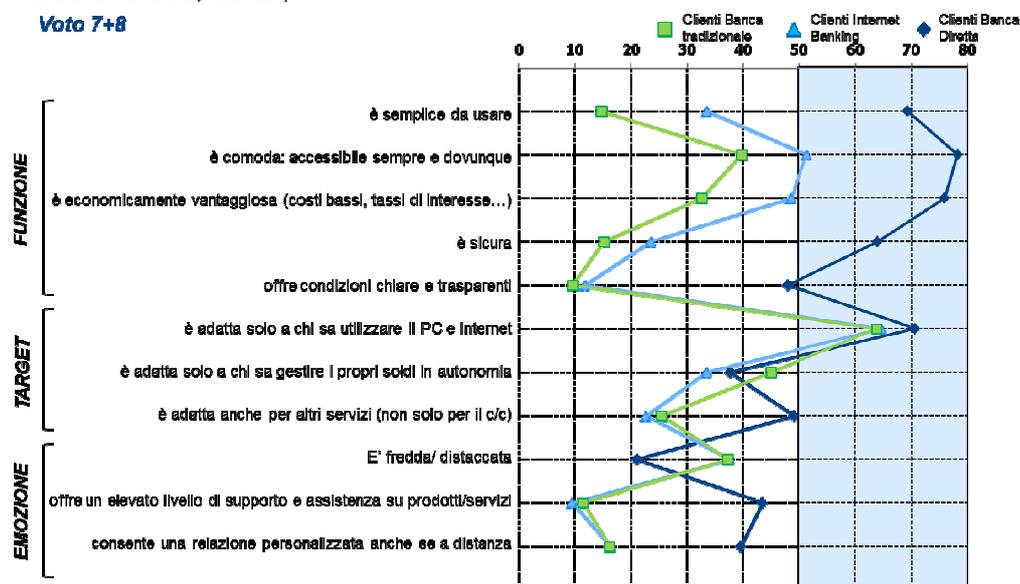
⁵ In queste pagine ci si concentra sul versante della domanda; tuttavia la decisione di adottare o meno, e con quale velocità il modello della banca on line gioca può essere osservato anche dal punto di vista dell'offerta; in questo senso cfr. Rubén Hernández-Murillo, Gerard Llobet, Roberto Fuentes (2006), *Strategic Online-Banking Adoption*, Working Paper 2006-058E Federal Reserve Bank of St. Louis, October

La consapevolezza riguardo al fatto che esista un “altro modo di fare banca” è generalizzata. I risultati dell’indagine qualitativa confermano che esso viene vissuto senza timori o angosce particolari; la banca diretta può piacere o non piacere, corrispondere o no ai bisogni ma per la gran parte delle persone non ha più nulla di oscuro, misterioso, magico: si tratta di una proposta, come altre.

Ma la pubblicità non è stata in grado solo di comunicare l’esistenza della banca diretta (e ci mancherebbe altro visti i budgets di comunicazione che sono stati e sono allocati) ma ne ha evidenziati anche i vantaggi economici e l’accessibilità; altri aspetti, semplicità d’uso, trasparenza, assistenza) viceversa per emergere debbono essere sperimentati direttamente.

Figura 2. L’immagine della banca diretta attuale

Come lei saprà le banche dirette, come Ing Direct, CheBanca!, WeBank, Banca Fineco, IWBank erogano i propri servizi prevalentemente attraverso il canale online (internet).
 D.3 Abbiamo raccolto alcune opinioni sulle BANCHE DIRETTE e vorrei che Lei indicasse, per quello che ne sa, per esperienza diretta o anche solo per sentito dire, in che misura è d’accordo con ciascuna. La **BANCA DIRETTA** ... (voti 3-8; 3= per nulla d’accordo e 8=estremamente d’accordo; ruotare item)

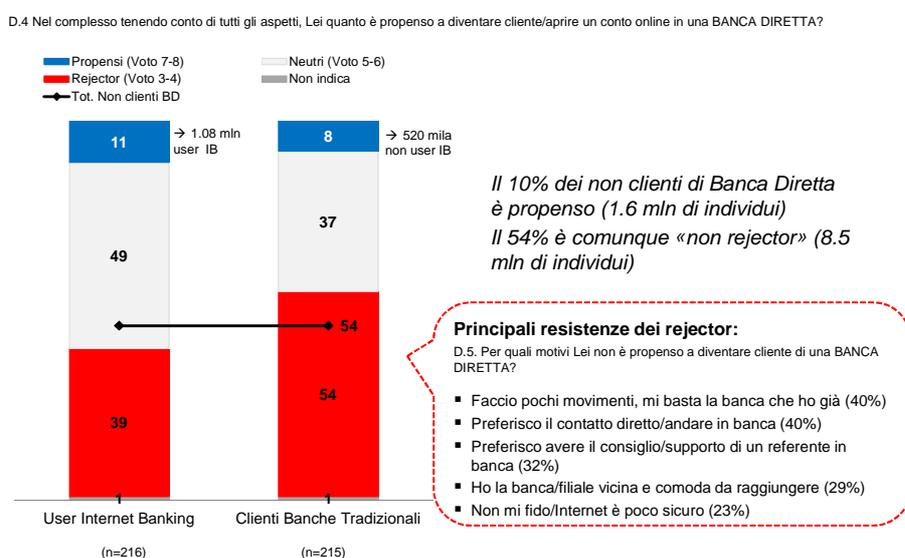


Il tema della sicurezza, che fino a qualche tempo fa rappresentava un macigno apparentemente insormontabile sta via via perdendo d’importanza; oggi rappresenta un fattore importante solo per il 23% di coloro i quali rigettano la banca on line. Certo, questo vale soprattutto per chi ne fa uso e forte è il gap rispetto ai clienti delle banche tradizionali. Tuttavia è chiaro che l’utilizzo quotidiano della rete, anche se per operazioni meno impegnative sul piano psicologico, tranquillizza rispetto alla banca diretta. Naturalmente vi sarà sempre chi continuerà a diffidare di un modo di accedere alla banca che non preveda il relazionarsi con un impiegato, possibilmente con le mezze maniche e la visierina; si tratta però di profili psicologici soggettivi, di fobie

specifiche, simili a quelle di chi si rifiuta di prendere un aereo, non di timori fondati su una vulnerabilità oggettiva della rete⁶.

Non sono più dunque ignoranza o il timore a tenere distante dalla banca diretta una vastissima clientela potenziale. La sensazione è piuttosto che semplicemente non valga la pena di affrettarsi; in fondo “per quel che ho da fare io mi basta la banca come l’ho sempre conosciuta” (vale per il 40% di coloro che rifiutano la banca diretta) mentre altri preferiscono il “contatto diretto” (40%), un consiglio in banca (32%) o hanno la filiale vicina /29%). Nonostante i clienti attuali non siano quelli che ci si potrebbe aspettare, o augurare, ben 1,6 milioni di persone, ossia il 10% dei non clienti sono propensi alla banca diretta e più della metà (per l’esattezza il 54%) dei non clienti non sono comunque ostili.

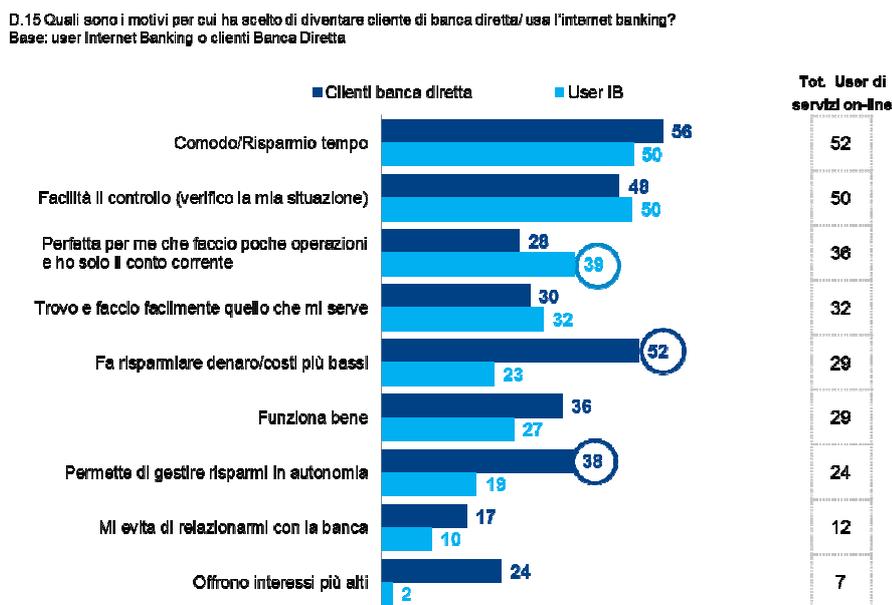
Figura 3. Propensione a diventare cliente della banca diretta da parte dei non clienti.



⁶ Sul tema delle dinamiche di adozione dell’online/direct/internet banking – da parte del cliente - vi sono alcuni contributi interessanti, non sempre recentissimi e spesso country specific; da essi è stato tuttavia possibile trarre diversi spunti interessanti cfr. Hsueh-Ying Wu, Chun-Chun Lin, Cheng-Lung Li, Hsing-Hui Lin (2010) “A Study of Bank Customers’ Perceived Usefulness of Adopting Online Banking”, in *Global Journal of Business Research*, vol. 4 , n. 3, pag. 101. -- Kenneth B. Yap David H Wong, Claire Loh, Randall Bak (2010), “Offline and Online Banking – Where to Draw the Line When Building Trust in e-banking?”, in *International Journal of Bank Marketing*, vol. 28, n.1, pag 27. – Athanasios G. Patsios, Tim Hughes, Don j. Webber (2012), “Adopters and Non-Adopters of Internet Banking: a Segmentation Study”, in, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 30, n. 1, pag. 20. -- Daniel D. Singer, Babu G. Baradwaj, Susan Flaherty (2012), “The Frequency and Intensity of Experience in Online Banking Use”, in *Journal of Internet Banking and Commerce*, April vol 17, n., 1 pag 1. Sempre sulle dinamiche di adozione, riferite però più al tema del mobile banking cfr. Julia S. Cheney (2008), *An Examination of Mobile Banking and Mobile Payments: Building Adoption as Experience Goods*, Discussion Paper of the Payments Card Center of the Federal Reserve Bank of Philadelphia, June. Un sguardo a realtà geograficamente lontane, ma comunque tecnologicamente vicine, come gli Stati Uniti, conferma che la scelta fra banca diretta e banca tradizionale da parte della clientela è guidata da imponderabili fattori di “razionalità limitata”, come pare ben dimostrato dall’osservazione che, in molti casi, trattasi di una scelta di utenza combinata o congiunta. Testimonianze recentissime D. Lindorff (2013), *Online Banks Outgrowing Brick-and-Mortar Rivals*, in “American Banker”, March 1) rivelano che “the growth rate of direct banks, while healthy, is on a small base...many consumers who use direct banks continue to maintain a relationship with a local branch bank, too,...this explains why, while more than 12 percent of U.S. households reportedly have a deposit relationship with one of the four big direct banks, the direct banks hold less than 5 percent of the primary relationship of consumers”.

Si tratta di risultati sostanzialmente positivi ed allo stesso tempo deludenti. Il modello è oggettivamente più efficiente e lo dimostra il fatto che questo è quello a cui tendono anche quelle banche che partono dall'estremo opposto ossia quello dell'assetto tradizionale; questa è anche la valutazione dei clienti. Tuttavia la dinamica è lenta, forse tale da non essere in grado di evitare di arrivare nudi (o morti) alla meta⁷.

Figura 4. Ragioni d'uso del banking on line.



Perché è chiaro che la partita si gioca anche sul tempo: se la banca diretta non raggiunge i suoi obiettivi (che data la struttura dei costi sono, come tutti sanno, dipendenti dai volumi) peserà come un costoso e prolungato esperimento di laboratorio sui bilanci dei suoi promotori i quali, comprensibilmente, sentiranno forte e chiara la tentazione di addomesticare, diluendolo, il modello. La combinazione del tasso di sviluppo troppo lento e di volumi ancora poco significativi e di difficoltà di applicare politiche di prezzo più capienti fa sì che la banca diretta non abbia ancora risolto i propri problemi di equilibrio reddituale (e certo non giova la situazione contingente dei mercati della raccolta e degli impieghi).

3. La banca diretta 2.0

Per questo è essenziale, diremmo vitale, individuare un acceleratore in grado di far fare un salto al "normale" processo di diffusione; l'ipotesi è che vi sia la possibilità di uscire da quella "trappola della ragione" che permette alla banca diretta sì, di crescere, ma in maniera monotonicamente insufficiente.

⁷ Ed inoltre le dinamiche macroeconomiche rendono ancora più vulnerabile la sostenibilità del modello. Cfr. Ivo J. M. Arnold, Saskia E. van Ewijk (2010), "Can Pure Play Internet Banking Survive the Credit Crisis", Erasmus School of Economics, May, mimeo

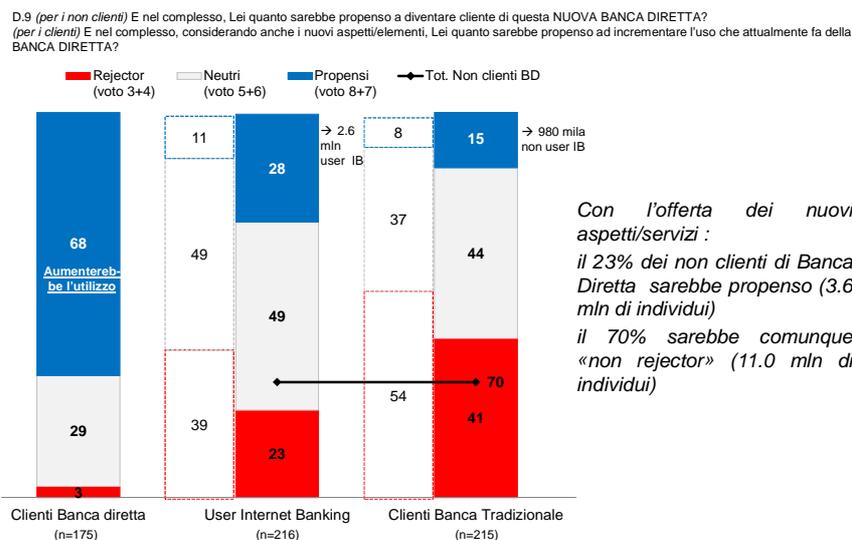
Sono stati quindi proposti nuovi “concept” di banca diretta arricchiti lungo direttrici più o meno insolite; seguendo le regole classiche degli esperimenti l’ipotesi testata non è stata fin da subito la più estrema. Le prime ipotesi hanno riguardato proposte non sorprendenti, al punto che alcune di esse sono già state incorporate nei format attuali di banca diretta.

Figura 5. La banca diretta 2.0: il concept.



Oltre all’enfaticizzazione dei vantaggi di costo/prezzo, si sono proposti miglioramenti sul piano della relazione, dell’educazione, della consulenza, della sicurezza, del coinvolgimento sul piano della governance, sino ad arrivare alla proposta di mettere a disposizione un numero limitato, ma comunque tangibile di “nuovi sportelli”, aspetto, questo, che come si sa appartiene già all’esperienza operativa delle banche dirette di nuova concezione.

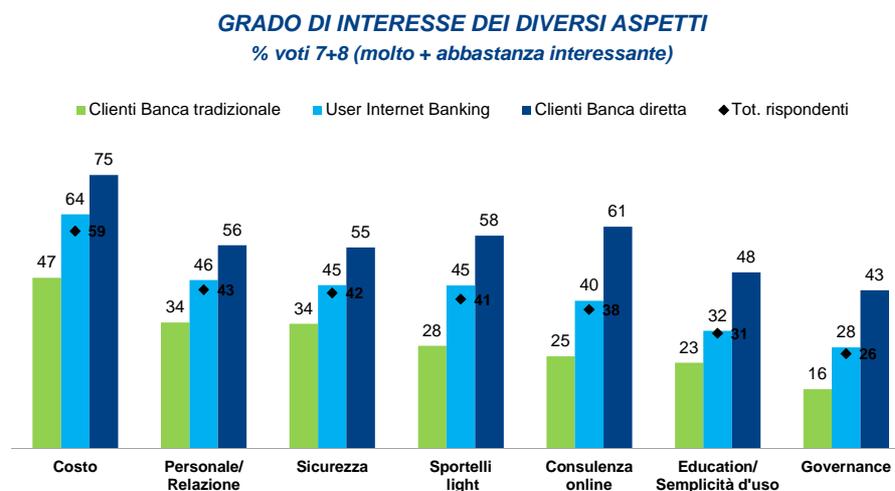
Figura 6. Come cambiano le propensioni rispetto alla banca diretta 2.0



Gli effetti sono sensibili: a livello complessivo aumenta di 13 punti (dal 10% al 23%) il numero dei “propensi” e di 16 punti (dal 54% al 70%) quello dei *non rejector*. Se si analizza il dato prendendo in esame separatamente i diversi segmenti si rileva come già clienti e non clienti reagiscano in modo sostanzialmente speculare ai diversi fattori di stimolo (i clienti con internet banking si collocano, come sempre, in posizione intermedia); se i primi sono relativamente poco interessati ai vantaggi economici, i non clienti risultano invece sensibili; a questi ultimi consulenza e governance partecipativa non interessano affatto, aspetti che invece appaiono di estremo interesse per i già clienti.

Figura 7. L’impatto del nuovo modello sui diversi segmenti di clientela.

D.7 Qui di seguito trova alcuni aspetti/elementi che la BANCA DIRETTA può mettere a disposizione dei clienti per arricchire il suo servizio. Potrebbe per favore indicare, per ciascuna quanto è interessante per Lei (voti 3-8; 3= per nulla interessante e 8=estremamente interessante; ruotare item)



La conclusione alla quale si arriva appare abbastanza ovvia: *on est jamais content là ou on est* ovvero vi è nella clientela un’attesa di continuo miglioramento, di progressivo *upgrading* del modello di banca diretta, che parte dal vantaggio più immediato e più comunemente “venduto” (il costo) e si sviluppa poi su profili di carattere relazionale che riguardano non solo il rapporto operativo tra banca e cliente ma anche il fascio complesso di relazioni di uso, ma anche fiduciarie, che li legano.

Peraltro, scomponendo il dato generale relativo all’aumento del numero dei propensi e dei *non rejectors* si nota come l’effetto più significativo in valore assoluto si abbia sui già utilizzatori mentre sia minore sui clienti di banca tradizionale; è l’effetto “palla di neve” per cui, una volta varcata la soglia del non utilizzo si manifestano una serie di aspettative positive di miglioramento ed arricchimento dell’offerta che, se soddisfatte, allargano ulteriormente le prospettive della banca diretta. Il cliente della banca diretta non “compra” un tipo di offerta e poi si oppone, tetragono, ad ogni sua evoluzione. Anzi, è vero il contrario: ci si aspetta che essa sappia muoversi verso l’alto ossia sia in grado di arricchire la propria offerta riempiendola di contenuti di servizio e relazionali. Questo rappresenta indubbiamente un aspetto positivo perché permette di rendere più ricco, e presumibilmente remunerativo, il rapporto con il cliente ma, dall’altro lato pone una sfida interna al modello di offerta. Se infatti esso deve e vuole essere semplice, sia per ragioni di costo, sia per motivi di governo del sistema di offerta, sia per rendere manifeste le differenze rispetto alla banca tradizionale, l’andare *upmarket* mette in tensione tutte le proposizioni di efficacia, semplicità, economicità su cui fa leva la banca diretta per attirare la clientela. È, però

come evidente, una sfida ineludibile e che impone una gestione molto calibrata dell'offerta proposta per il primo accesso alla banca diretta rispetto a quella che si deve prevedere a regime.

Sarebbe comunque sorprendente se un'efficacia così elevata del nuovo modello di banca diretta fosse attribuibile a miglioramenti per così dire monodimensionali. Se il tema fosse, per esempio, quello della maggior velocità di esecuzione degli ordini o anche solo quello del costo potremmo certamente sperimentare un allargamento, ma non così accentuato, della platea dei clienti potenziali. Il fatto è che la gran parte delle ipotesi di arricchimento del modello si muovono su più dimensioni; si pensi per esempio all'offerta di supporti di tipo consulenziale: questi sicuramente apportano vantaggi oggettivi perché rendono più ricco di contenuti il servizio ma contribuiscono anche in modo evidente a far sentire più protetto ed assistito il cliente. Ed in effetti, mappando il nuovo modello rispetto a quello attuale di banca diretta si osservano miglioramenti che riguardano la sfera funzionale ma anche quella dell'apertura della capacità offrire servizio e, soprattutto, quella di tipo emozionale.

Perché in realtà il tema chiave è la dimensione di carattere emozionale: la banca diretta, sul piano logico razionale è oggettivamente migliore; ma non basta. Sarà anche efficiente, trasparente, meno manipolatoria nei confronti del cliente, capace di soddisfarne in modo più puntuale le esigenze, con una maggior accessibilità etc. etc.; il problema è che per diventare "la banca" di riferimento essa deve acquistare una profondità sul piano emotivo che è sin qui completamente mancata. Quel che può far fare il salto è colmare quel vuoto, sempre più vuoto, di relazione tra la banca ed il suo cliente⁸.

Ma perché la clientela, pur non spaventata, né ostile rispetto alla banca diretta si in qualche modo legata alle banche tradizionali? Tutto sarebbe logico e normale se le banche fossero, non diciamo amate, ma almeno tollerate; ed invece, come ben sappiamo, nella finalissima del campionato dell'impopolarità se la giocano alla grande con i politici. Come è possibile spiegare questa sostanziale fedeltà ad un soggetto che i clienti detestano ed ad un modello che non amano?

Perché se è vero che quelle dirette sono pur sempre banche (anche se a volte preferiscono non dichiararlo), lo sono in un modo talmente diverso da poter essere immuni dalla diffusa ostilità che si manifesta nei confronti delle banche tradizionali. Se vuoi condizioni più convenienti, trasparenza, disponibilità di servizio ed hai a portata di mano, anzi di mouse, l'alternativa perché non abbandoni subito chi invece ti sottoponeva ad un trattamento vessatorio? Puro masochismo?

La tesi che i risultati della ricerca qualitativa portano ad avanzare, e che è forse la sola risposta ragionevole ad un dilemma altrimenti insolubile, è che sia stata suonata sin qui una sola corda ossia quella della razionalità della soluzione e ci si sia dimenticati della dimensione emotiva della questione. Le ragioni della banca diretta sono state proposte su un piano logico, di costi/benefici: l'esito di questo confronto non è stato affatto sfavorevole, anzi è largamente positivo, ma si è

⁸ Sulla rilevanza delle dimensioni emotive e culturali nell'accettazione e adozione dei modelli di interazione tra banche e clienti cfr. Albert E. Avery, Babu G. Baradwaj, Daniel D. Singer (2008), "An Examination of Hofstede's Cultural Factors in Explanation of Differences in Citibank International Retail Banking Web Sites" in, *Journal of Business & Economics Studies*, Vol 14, n.2. Fall, pag. 73

rivelato, in definitiva, insufficiente. Se la si mette sul piano dell'efficienza, della disponibilità di servizio ma anche su quello della trasparenza si finisce per far breccia su alcuni, pochi, non su tutti. Un diverso ragionamento deve essere fatto con riferimento al fattore costo/rendimento che costituisce certamente un fattore di attrazione molto efficace e molto generale; questo per almeno due motivi, il primo è che sin dal principio le banche dirette hanno fatto leva sulla propria capacità di trasmettere vantaggi economici ai propri clienti (anche perché sono coeve e spesso gemmate dalle iniziative di trading on line) sino al punto di costruire nella percezione delle persone l'identità banca diretta = guadagni più elevati, il secondo motivo è che la dimensione economica è immediatamente percepibile e misurabile (ancorché si riveli spesso fuorviante e manipolabile). Eppure senza sottovalutare in alcun modo l'importanza del prezzo occorre riconoscere che neppure questo ha efficacia assoluta; il numero di coloro che sono sensibili ad offerte economiche allettanti è ampio ma ancor più ampio è quello di coloro che in ultima analisi si rivelano indifferenti pur senza essere in alcun modo influenzati da valutazioni relative al rischio: ahinoi la microeconomia e la teoria dei prezzi non funzionano sempre e vi è anche chi per ragioni che non è possibile approfondire qui è ben poco sensibile al prezzo.

L'esistenza del problema-dilemma "cuore-ragione" segnala l'esigenza di approfondire una conoscenza meno istintiva, cioè psicologicamente più elaborata delle motivazioni sottostanti alle decisioni di acquisto del cliente, quindi delle condizioni e situazioni che possono efficacemente indurre e convincere il cliente a operare con serenità e con confidenza in un ambiente inconsueto.

Su questo scacchiere c'è un'opportunità grandiosa da cogliere: la banca d'antan che sottometteva il cliente ma al tempo stesso lo proteggeva è stata trasformata nella banca "moderna" che offre opportunità e scelta ma anche rischi. Prima che questo passaggio sia compiuto, che il cliente abbia il tempo di passare dall'infanzia all'età adulta (senza dimenticare che non sono pochi quelli che avrebbero evitato con piacere le responsabilità previste dalla maggiore età), esplose la crisi finanziaria, e prima di essa accadono episodi, Argentina, Parmalat etc., che minano alla radice il rapporto di fiducia che esisteva tra banche e clienti. Con cruda sintesi potremmo dire che mentre ti chiede di entrare nella maggiore età e di imparare a muovere i tuoi passi da solo, la tua banca non solo non ti protegge ma ti abbindola e si approfitta di te: è immaginabile un tradimento più atroce?

4. La banca diretta 3.0

Questo è l'ambito nel quale può collocarsi una nuova proposta: il bisogno, di protezione, la garanzia di potersi fidare, è fortissimo. L'ipotesi che, più come *ballon d'essai*, piuttosto che come vera soluzione si avanza è quella di richiamare anche sul piano degli artefatti, delle rappresentazioni materiali la banca di un tempo: basta sportelli leggeri, ipertecnologici, al bando i colori flu, ridateci il marmo ed i vetri blindati che fanno tanto sicurezza, rivogliamo la mitica "banca in doppiopetto grigio", con i suoi cassieri, commessi, impiegati in mezzemaniche, con il Signor Direttore (rigorosamente maschio) autorevole e burbero ma tanto rassicurante.

La prospettiva è alternativa rispetto a quella più ovvia che consiste nell'insistere a sottolineare i vantaggi, tanto innegabili quanto evidentemente insufficienti, della banca diretta; certo, alla lunga la goccia scava la roccia ma quanto tempo occorrerà? Fare proposte, specie se non scontate, comporta il rischio di sbagliare e offre il fianco a alle critiche ed alle obiezioni; abbinare banche dirette e sportelli tradizionali pare un ossimoro, un esercizio intellettuale privo di sbocchi

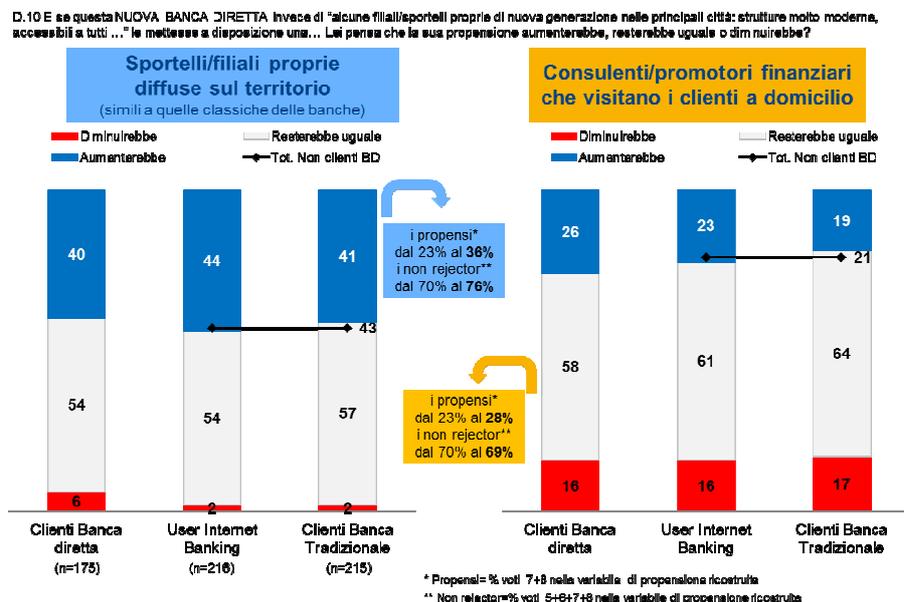
concreti. È parso però indispensabile non limitarsi ad indicare cosa non funziona ma anche provare a spendersi nel proporre una soluzione alternativa per quanto difficile possa essere.

Le ragioni della proposta sono quelle di colmare il gap emotivo nel rapporto tra banca e cliente le cui ragioni vanno ben oltre la specificità della banca diretta; questa certamente viene vissuta come una risposta razionale, in larga misura “fredda” rispetto al fabbisogno di relazione tra banca e cliente. Tuttavia il venir meno di questa dimensione emotiva viene da lontano e cioè dal fatto che si sia spezzato quel rapporto di fiducia, di carattere eminentemente paternalistico, che legava banche e clienti. In questo quadro riproporre artefatti che rimandano ad un passato in larga misura felice (che poi così felice non era ma, si sa, il tempo tende a mondare le rose dalle loro spine) ha il senso di cercare di colmare i vuoti emotivi.

Resta naturalmente da sottolineare come questa operazione sia praticabile più *in vitro* che nella vita reale; questo perché sotto molteplici profili, a partire da quello economico, vi è una intrinseca contraddizione tra uno sportello tradizionale, con tutto il suo apparato di personale, marmi, vetro acciaio etc. e la banca diretta. L’esperienza, perché di ciò si tratta, può essere tuttavia tentata; i risultati che produce sono, molto, molto incoraggianti.

Infatti, se accompagnata da un solido sportello tradizionale l’attrattività della banca diretta fa un salto verso l’alto, ossia raddoppia rispetto ai dati già positivi che caratterizzavano il modello 2.0; molto meno efficace si rivela invece la proposta del promotore a riprova del fatto che la lacuna non è sul piano funzionale (perché su questo piano il promotore è ancor più efficace dello sportello) ma nella dimensione emotiva di tutela e protezione che lo sportello reifica ed il promotore, inevitabilmente no.

Figura 8. Come cambiano le propensioni rispetto alla banca diretta 3.0



Dunque abbiamo trovato la nostra risposta: tanto internet, social networks, fuochi d’artificio tecnologici con in più, i marmi, i vetri blindati, magari anche un pizzico di code e di sana alterigia degli impiegati dei vecchi sportelli.

Il paradosso è chiaro ed è del tutto evidente che la soluzione così come tale non può essere realizzata: essa ci indica però in modo molto limpido quali sono le possibili direttrici di lavoro.

5. Si può fare?...e come?

Perché la proposta non sia completamente astratta occorre però dare risposta ad almeno due problemi importanti, peraltro strettamente collegati: l'ipotesi del "ritorno al passato" è realistica? E se sì, almeno in qualche misura, è realizzabile dalla banca diretta?

Il primo quesito potrebbe essere liquidato molto velocemente (e di norma lo sarebbe) ricordando che indietro non si torna, che le banche sono diventate imprese, che devono remunerare gli azionisti, che la normativa è cambiata, che in un mercato competitivo non esistono margini per comportamenti paternalistici (o materni?), che i clienti oramai sono *empowered*, e bla bla bla.

Tutto vero, verissimo ma, non di meno, non si può non cogliere, soprattutto nel dibattito più recente, l'insorgere dell'atroce dubbio: e se ci fossimo spinti troppo in là? Lasciamo per un attimo il tema di cui ci stiamo occupando ed alziamo lo sguardo su tematiche più istituzionali. Ci si domanda ormai se l'aver eliminato forma di controllo molto più penetranti della vigilanza prudenziale non sia stato poi così saggio; se l'aver consentito la creazione di conglomerate bancarie non abbia creato mostri ingovernabili affetti da conflitti d'interesse che nessuna muraglia cinese o codice etico può contenere. La letteratura comincia ad essere consistente ed alcuni si spingono sino al punto di mettere in discussione persino la natura strettamente ed univocamente privatistica dell'attività bancaria.

Dunque le certezze del passato recente cominciano ad incrinarsi: non si tratta di indulgere nella nostalgia ma forse la banca di oggi non è affatto perfetta e neppure rappresenta uno degli stadi che progressivamente permetteranno di avvicinarsi alla sua forma migliore. Se tuttavia appare ragionevole abbandonare la prospettiva che vede la Storia progredire verso un inevitabile miglioramento, allo stesso modo non sembra che la riesumazione della banca del tempo che fu sia un'operazione né realistica né desiderabile.

Diciamolo senza infingimenti: le banche di un tempo saranno anche state protettive ma al prezzo di grandiose inefficienze, costi spropositati, modelli operativi e sociali non più sostenibili. Quella che resta nei clienti è la nostalgia che tutto trasfigura. Bisogna però cogliere lo stimolo che ci viene da questo sentimento per cercare di capire cosa è di recuperabile e cosa vale la pena di recuperare.

Per farlo occorre interpretare la domanda di "sportello tradizionale" che appare, sotto molti profili, illogica prima ancora che irrealistica: nessuno può ragionevolmente rimpiangere le barriere fisiche, le file, la lentezza operativa, il formalismo di un tempo. Ma quello sportello, pur con tutte le sue inefficienze, incarnava agli occhi dei clienti una banca di cui ancora oggi si sentono orfani, una banca che non inseguiva il profitto ad ogni costo, anzi a loro spese, una banca protettiva, in qualche modo "materna".

Si tratta, evidentemente di una interpretazione, soggettiva e come tale opinabile ma quello che la domanda di sportello tradizionale ci dice è che molti vogliono potersi non solamente fidare ma forse addirittura affidare ad una banca che scelga per loro anche quando questo significhi bandire alcuni prodotti, negare le opzioni più pericolose. Occorre quindi valutare la prospettiva di banche la cui proposizione di valore sia la seguente: qui non troverai i prodotti più remunerativi e le

occasioni più favorevoli, qui non avrai accesso all'universo mondo dei prodotti più avanzati e sofisticati, qui non sarai libero di scegliere a tuo piacimento ciò che ti sembra meglio per te; qui, invece, dovrai accettare le scelte che altri faranno per te, ed avrai opportunità ed operatività limitate.

Beh, si dirà, *pas grande chose*. Forse che alcune banche, per esempio le BCC ma non solo, non si presentano già così? E per altri versi, forse che questo non è lo spirito che permea una parte della nuova regolamentazione (fra tutte la Mifid) che prevede un accesso selettivo ai diversi prodotti finanziari? Per quel che riguarda quest'ultima non è difficile dimostrare la prevalenza degli aspetti formali su quelli sostanziali; alla fin fine basta risolvere, o far sì che qualcuno risolva in vece propria, i rebus e le sciarade proposti dagli appositi questionari perché si dischiudano magicamente le porte che danno accesso alle infinite opportunità di investimento disponibili sui mercati finanziari. Quanto alle banche "prudenti" la questione è molto delicata: al di là della retorica, poiché nessuno ha il coraggio (o forse la possibilità commerciale) di rispettare con rigore i vincoli a cui facevamo riferimento poco fa, la proposizione di valore viene avanzata in modo così sfumato da far sì che l'opzione di modificarla sia, alla bisogna, sempre a portata di mano.

È dunque nella inequivocabilità, nella linearità, addirittura nella rigidità della proposta l'elemento che distingue una banca che in qualche modo e pallidamente richiama "quella di una volta" da questo ipotetico *new classic*. Una volta risolto, ammesso che lo sia, il posizionamento commerciale in funzione della copertura di bisogni irrisolti resta naturalmente da comprendere la sostenibilità economica del modello; qui l'esercizio è tutto da svolgere e le soluzioni non sembrano a portata di mano.

5.1. Il problema dei costi

Infatti il modello di *retail banking* "in vigore" si basa essenzialmente sulla capacità di generare commissioni attraverso la vendita di servizi alla clientela. È un modello radicalmente diverso rispetto a quello della banca tradizionale che si fondava sulla capacità di allargare la forbice tra tassi attivi e passivi. Il problema è che in assenza di una forte capacità di acquisizione di nuova clientela i ricavi dipendono dalla continua lavorazione del portafoglio della propria clientela. Questo significa, come ben noto, collocare prodotti sempre nuovi; nella migliore delle ipotesi si tratterà di innovazioni i cui benefici tuttavia saranno con grande probabilità rilevabili al margine, mentre elevato sarà il grado di complessità e di sofisticazione, in altri casi, invece, i nuovi prodotti finiranno per rispondere più ai bisogni della banca che li deve collocare piuttosto che a quelli del cliente che ne deve fare uso. Il modello appare ben poco compatibile con quello della banca saggia e protettiva.

A questo punto bisogna domandarsi se possa reggere sia sul piano dell'equilibrio economico sia su quello commerciale un modello di banca che:

- ripristini la fonte principale dei propri ricavi nel margine d'interesse e quindi, posto che sul fronte dei tassi attivi le banche sono *price taker*, faccia accettare ai clienti livelli di remunerazione inferiori a quelli riconosciuti dal mercato con un differenziale che costituisca in qualche misura il costo dell'attività di protezione (*honnei soit qui mal y pense*) ed una sorta di polizza contro l'opportunismo della banca;
- moduli diversamente l'assetto provvigionale in modo tale da rendere remunerativo anche un sistema a basso turnover dei prodotti collocati alla clientela; questo implica necessariamente

un innalzamento del prezzo unitario dei servizi che deve giustificarsi sul piano della qualità o della tutela nel senso precedentemente illustrato;

- sappia sviluppare la propria attività con livelli di efficienza operativa completamente diversi rispetto a quelli che contraddistinguono il modello attuale, e voglia ribaltare in tutto o in parte questo differenziale sulle condizioni praticate alla clientela;
- *all of the above*

Astrattamente sono tutte ipotesi praticabili: sul piano empirico, tuttavia, i problemi non sono pochi. Per quanto riguarda la prima delle soluzioni va detto che la proposizione assomiglia molto a quella delle banche etiche: purtroppo l'esperienza non è particolarmente incoraggiante in quanto la proposta risulta attrattiva per quote frazionali della popolazione; la seconda impone che i clienti di questa banca speciale sappiano resistere, facendosi legare all'albero di maestra o con altri artifici, al canto delle sirene della concorrenza, e non si facciano adulare, salvo poi piangere lacrime di cocodrillo, dalla più alettanti proposte altrui. La terza, invece, non fa una grinza sempre che gli azionisti di questa banca specialmente efficiente sappiano essere morigerati e lungimiranti e non vogliano mettere le mani appena possibile su questi margini fuori dall'ordinario.

In sintesi, siamo tutti concordi nel dire che l'asset principale di una banca è il suo capitale reputazionale e che essa vive della relazione fiduciaria con la propria clientela; il problema è che reputazione e fiducia hanno respiro lungo mentre le esigenze degli azionisti e dei mercati sono cospicue e soprattutto immediate.

Dunque la risposta al primo interrogativo quello cioè che si riferiva alla possibilità concreta nella situazione attuale di realizzare una banca che sappia recuperare nel passato la funzione di tutela del cliente resta in forse e subordinata ad una geometria economica non impossibile a priori ma che richiede approfondimenti e lavoro.

5.2. Il problema dell'*habitat* competitivo e regolamentare

Oltre al problema dei costi, mano del tutto disgiunto da esso si pone il problema di definire 4 di capire l'*habitat* competitivo e regolamentare della banca diretta – modello 2.0. e soprattutto quello 3.0 – rispetto alla banca tradizionale o commerciale o retail, che dir si voglia. Per quanto la relazione competitiva fra banca diretta e banca indiretta sia mitigata dalla diversità delle scelte di fondo di differenziazione del prodotto/servizio e del suo *provider* e da quelle congruenti di segmentazione della clientela, i due modelli di banca sono comunque destinati a contendersi numeri e quote di clienti e delle loro ricchezze finanziarie. Tuttavia ci accadrà in un contesto regolamentare e in uno scenario di *banking industry* sostanzialmente modificato e diverso rispetto al presente. Infatti, se e quando e come troveranno applicazione concreta le proposte di rinchiudere in un recinto protetto le funzioni-attività bancaria caratterizzate come *public utilities* (cioè, il *ring-fencing* suggerito dal Rapporto Vickers, UK, settembre 2011) oppure di estrarre dalla banca commerciale-retail, e quindi di collocare in società separate, le attività che possono riflettere maggior rischio sugli equilibri patrimoniali-finanziari.-redditudinali della banca socialmente necessaria e utile, come per esempio le attività di *proprietary trading* (secondo i suggerimenti formulati dal Rapporto Liikanen, EU, ottobre 2012). Secondo l'opinione prevalente, queste innovazioni normative di portata strutturale incideranno in misura marcata sulla sessa

sostenibilità complessiva della banca tradizionale-commerciale-retail, già di suo rischiosa e non florida. In questo quadro quale sarebbe la prospettiva di una banca diretta di tipo 3.0?. Si tratta di un esercizio di simulazione e di immaginazione da cui non si potrà prescindere⁹

5.3. Quanto è credibile la banca diretta?

Pur senza aver quindi risolto in via definitiva il primo quesito passiamo al secondo: ammesso e non concesso che questa banca *care taker*, “materna” come l’abbiamo definita sia realizzabile, sono le banche dirette in grado di proporsi come tali al mercato?

Vi è innanzitutto un problema di comprensibilità e di credibilità di questa proposta: è chiaro che dopo essersi rappresentate per anni come paradigma di efficienza, modernità e competitività nei prezzi non è scontato che una conversione ad U che porti le banche dirette a sottolineare aspetti relazionali, di tutela, ed in fondo, tradizionali possa essere accolta ed assimilata, soprattutto in tempi brevi, dalla clientela. Ma la potenza della comunicazione e della pubblicità non debbono mai essere sottovalutate per cui nulla può essere escluso a priori; occorre però sempre ricordare che comunicazione e pubblicità possono farci guardare le cose sotto un’altra luce o da una prospettiva diversa ma mai e poi mai possono per tempi prolungati farci vedere qualcosa che non sia reale. È quindi essenziale che la banca diretta abbia caratteristiche compatibili con il ruolo che le si vuole affidare.

Ebbene, su questo tema vi sono molti elementi da considerare: uno di questi concerne gli artefatti e l’approccio relazionale della banca. È ben chiaro che l’aspetto di uno sportello, l’approccio di un dipendente “parlano” al cliente mille volte di più di un messaggio pubblicitario o di qualsiasi comunicazione istituzionale. Lo si accennava in precedenza: marmo, acciaio, vetri blindati non significano solo staticità ma anche sicurezza, stabilità, protezione. Ugualmente l’atteggiamento austero, distaccato che il personale bancario adottava in passato contrapposto a quello strumentalmente seduttivo di oggi, poteva forse risultare freddo ma rassicurava quanto all’assenza di intenzioni in qualsiasi modo predatorie.

Il problema è che riproporre quei modelli, ammesso che sia possibile, finirebbe per risultare un’operazione nostalgia con scarse probabilità di successo. Il mondo dell’auto, degli apparecchi per la casa (dalle radio ai frigoriferi), dell’oggettistica, della moda è senz’altro ricco di riproposte di alcuni grandi classici; tuttavia se si osserva con attenzione i casi di successo sono quelli che ricalcano solo alcuni stilemi originari ma li interpretano in modo moderno ed originale mentre le imitazioni pedissequa fanno solitamente fiasco.

Sembra dunque poco conveniente per le banche dirette adottare una strategia puramente *vintage* anche ammettendo che siano in grado di metterla in atto; ma il rischio è molto limitato perché strutture (per definizione leggere) e persone (che hanno non solo competenze ma anche età non appropriate ad interpretare in modo credibile il ruolo del vecchio bancario) non sembrano quelle adatte alla bisogna. Quindi non nostalgica e banale imitazione del passato ma

⁹ In proposito chiaro ed apprezzabile è l’analisi *Le proposte di riforma del settore bancario. La separazione delle attività di trading e di retail* (2013) predisposta dalla Direzione Norme e Tributi dell’ABI.

recupero di alcuni valori. Ma cosa equivale nel modo della banca ai richiami stilistici presenti in alcuni *new classics* di grande successo come Cinquecento, Mini o i frigoriferi Smeg?

L'abbiamo già detto: protezione e sicurezza, sicurezza e protezione. Questi vanno reificati sicuramente in moduli fisici (quando vi sono) che non ammicchino solo alla modernità ed alla *internet age* ma che sappiano dare anche una sensazione di solidità e di permanenza. Allo stesso modo il linguaggio dei siti (verbale, cromatico etc.) deve guardare nella stessa direzione senza perdere tuttavia il proprio appeal per la comunità degli internauti (facile a dirsi, meno a farsi) così come le persone, sia quelle presenti in filiale, sia i promotori, sia gli addetti dei *call centers* devono essere capaci di fornire non solo risposte tecniche e formulare proposte commerciali ma devono essere in grado (anche perché dotati delle tecnologie appropriate) di sviluppare relazione consulenza e guida.

La proposta di offrire una vasta rete di sportelli tradizionali, è come si è detto, difficilmente praticabile; questo vale sicuramente per le banche dirette pure mentre, almeno in teoria, potrebbe essere il modello di atterraggio per le banche tradizionali che ricercano soluzioni più efficienti. Una volta razionalizzate le reti un certo numero di filiali tradizionali potrebbero essere lasciate con funzioni di carattere essenzialmente segnaletico. Va evidenziato come neppure questa sia una operazione semplice: quale può essere il giusto dosaggio di sportelli fisici? Ma soprattutto, se è vero che essi interpretano la banca tradizionale in tutti i suoi aspetti positivi di protezione anche vero che ne rappresentano anche le manchevolezze ed i lati oscuri. È negli sportelli che si è consumato il tradimento nei confronti dei clienti, è allo sportello che sono stati collocati i prodotti finanziari ad alto rischio, è allo sportello che sono stati applicate commissioni e costi elevati etc.

Ma nel caso delle banche che nascono dirette la soluzione non appare francamente proponibile; nella migliore delle ipotesi si potrebbe produrre un grossolano falso scimmiettando stilemi e modelli comportamentali che non appartengono alla cultura, ai processi, ai modelli operativi della banca diretta. Occorre quindi sviluppare qualcosa che sia sostitutivo, e certo non è facile, rispetto all'icona sportello.

L'ipotesi di riprodurre qualche cosa che materialmente interpreti la capacità di protezione della banca tradizionale non pare facile da percorrere; si tratta allora di comprendere in quale modo si può veicolare alla clientela potenziale il fatto che la "nuova banca diretta" non è solo conveniente ed efficiente ma "si occupa di te".

Il fronte della comunicazione è quello che appare più immediatamente da affrontare: sin qui si è insistito su profili razionali e funzionali; segnalare che la banca diretta è così semplice, se vogliamo sotto certi profili *basic*, anche perché vuole mettere al riparo i propri clienti dai rischi della grande finanza può essere un elemento di svolta rispetto alla situazione attuale. Dobbiamo però evidenziare una contraddizione insidiosa: la banche dirette, ed alcune di esse in particolare, vengono associate con le piattaforme di trading on line ossia da quanto vi è di più lontano rispetto al concetto di tutela e protezione che si vorrebbe invece veicolare. È quindi essenziale che, laddove siano disponibili servizi di investimento essi siano tenuti opportunamente distinti rispetto alla banca "di base" di cui si vuole comunicare l'assoluta affidabilità. Una volta messo in sicurezza questo tema, i modi per comunicare il concetto possono essere molto diversi e non è certo possibile entrare nel dettaglio delle diverse strategie e modelli di comunicazione; quello che è essenziale è che il messaggio corrisponda effettivamente ad un approccio alla gestione dei rapporti con la clientela che si distingue rispetto a quello delle banche tradizionali.

Quanto appena detto ci porta dalla dimensione di comunicazione alla effettiva definizione dei contenuti dell'offerta. Sotto molteplici profili le banche dirette sono già caratterizzate da un'offerta "conservatrice e paternalistica". Il conto deposito, che è a tutt'oggi il cavallo di battaglia del *direct banking*, per quanto possa essere aggressivo nel pricing (certo, non è affatto un profilo irrilevante) è un prodotto assolutamente classico che appartiene alla tradizione più profonda dei rapporti tra banche e clienti: "tu mi dai i tuoi soldi, io ti pago un interesse e tu non ti devi occupare di nulla". Nessuna trasmissione diretta di rischio, nulla che non possa essere compreso facilmente, nessuna sorpresa né in bene né in male esattamente come accadeva una volta nelle banche. Attorno a questo concetto, peraltro molto concreto anche nell'esperienza delle persone oggi sempre più disorientate per il fatto che pensano di avere rapporti con la propria banca e scoprono poi di essere creditori o debitori di organizzazioni a volte esotiche ed improbabili, si può costruire l'idea della banca diretta come controparte affidabile, e non solo conveniente, della famiglia.

L'affidabilità deve necessariamente attraversare anche gli altri prodotti: che si tratti di conti correnti, di servizi di pagamento, di finanziamenti immobiliari o personali, nel disegno del prodotto e nella definizione delle condizioni contrattuali devono essere premiate comprensibilità, semplicità d'uso, assenza di clausole contingenti e di meccanismi sofisticati di ingegneria finanziaria. La strada da percorrere rispetto alla situazione attuale non è affatto lunghissima; per diverse ragioni, ivi inclusa la necessità di utilizzare canali di comunicazione e contatto che non consentono di proporre contenuti troppo elaborati e complessi, i prodotti delle banche dirette sono generalmente *plain vanilla*; si tratta quindi di evidenziarne oltre che la semplicità d'uso anche i vantaggi sotto il profilo dell'affidabilità per il consumatore comune.

Oltre che nella comunicazione e nei contenuti dei prodotti, politiche di protezione nei confronti del consumatore possono essere messe in opera in una pluralità di situazioni e con riferimento ad una vastissima gamma di contesti. Oltre che selezionare la propria offerta in modo tale da escludere prodotti a rischio men che minimo, la banca potrebbe trattenere parte del vantaggio economico che normalmente viene riconosciuto direttamente sotto forma di remunerazione ovvero di abbattimento dei costi, così da costituire una sorta di fondo di garanzia, commisurato ai rischi residui sopportati dal consumatore, da utilizzarsi nel caso in cui si dovessero verificare eventi capaci di generare perdite a carico di quest'ultimo. In questo modo tenendo il più possibile immune il consumatore, anche a discapito della remunerazione individuale, la banca non farebbe altro che ricreare condizioni simili a quelle nelle quali operavano le banche ante riforme degli anni '80: offerta di un livello di remunerazione minimo garantito, internalizzazione del margine residuo, sua restituzione con modalità di tipo mutualistico in caso di necessità.

Vi è poi da lavorare sulla dimensione sociale della banca. Narrano le leggende (ma era realtà) che la banca fosse sentita come un pezzo importante della comunità: valeva per i piccoli paesi in cui le Autorità erano il sindaco, il parroco, il maresciallo dei carabinieri ed il direttore della banca, ma anche per contesti più ampi e meno locali dove comunque la banca era un crocevia importante non solo delle questioni economiche ma anche delle scelte della collettività. La banca era istituzione, era un riferimento culturale e organizzativo, era uno degli ingranaggi che consentivano alla società di funzionare. Tutto questo, come ben sappiamo e per ragioni che non vale neppure la pena di ricordare, non esiste più; le banche sono corpi estranei anzi, ostili, rispetto alla società. In questo quadro è molto difficile, si legga: impossibile, creare una relazione fiduciaria con il cliente. Per questo motivo occorre che la banca diretta sappia intrecciare legami ed aprire un dialogo con i propri clienti. Verrebbe ovvio pensare a soluzioni che si basino su un

ampio uso di social media e certamente sarebbe sorprendente se ciò non accadesse; si tratta, ovviamente di un fenomeno complesso, ricco di opportunità ma anche di gravi rischi specie per le imprese che fanno parte di un settore ben poco popolare nella collettività. È chiaro tuttavia che non è neppure immaginabile l'assenza di una banca diretta da piattaforme di scambio e di dialogo che stanno diventando lo standard per intere generazioni. Ma la disponibilità ad interagire con il proprio mercato, e più in generale con la società alla quale ci si riferisce, deve transitare attraverso tutti i possibili canali che siano fisici telefonici, virtuali etc. La banca deve essere diretta non solo per i propri clienti, deve essere direttamente accessibile per tutti affinché recuperi il proprio ruolo di riferimento, quella centralità che la rende imprescindibile e, se non amata, comunque rispettata.

L'elaborazione sulle direttrici di comunicazione, prodotti, politiche nei confronti del cliente, relazione potrebbe durare a lungo, tuttavia non può che avere carattere esemplificativo: perché possa assumere significato concreto occorre muovere dal livello astratto dell'elaborazione teorica a quello concreto del *business case* con tutte le sue implicazioni, complessità ed opportunità operative. Resta sicuramente da individuare l'artefatto, l'oggetto che dia corpo e visualizzi quella dimensione emotiva e relazionale che manca alla banca diretta; se non può essere una vasta rete di sportelli cosa può servire in alternativa? Uffici e sedi (le poche necessarie) evocativamente ponderose? Packaging di prodotto definitivamente materici? Personale, quello visibile, opportunamente *agée* e sobriamente abbigliato? Forse un mix di tutto questo o altro che al momento non sovviene; resta da sottolineare che quello dei segnali tangibili è però un fronte reso tanto più importante dall'intangibilità di tutto il resto e che per questo è sicuramente uno dei fronti più importanti sui quali lavorare.

6. In definitiva

Facile? Tutt'altro.

Il primo problema è chiaramente quello economico che va affrontato sia dal punto di vista strutturale sia sul piano tattico e contingente. Paradossalmente anche se non è scontato trovare il modo di rendere tangibile (è questo ciò che "chiede" la domanda di sportello tradizionale) il nuovo posizionamento temperando tradizione e modernità, il cerchio più difficile da quadrare è quello più immediato della redditività del business retail. Oggi nell'area euro, con questa struttura di tassi attivi e passivi, per effetto di politiche monetarie di emergenza, nessuna banca, quale che sia il suo modello di offerta, è in grado di estrarre valore dall'attività al dettaglio. Nel caso delle banche tradizionali lo squilibrio dei conti è reso meno evidente per la presenza di costi sommersi, per maggiori possibilità di *cross subsidization* tra business e prodotti ed anche, se vogliamo, per un approccio più opaco alle politiche di offerta e di pricing. Per quanto transitoria (ma per quanto?) questa situazione sta chiaramente condizionando in modo pesante le possibilità di sviluppo delle banche dirette le cui performances vengono confrontate con quelle, di norma più solide delle realtà tradizionali; il punto è che i modelli dovrebbero essere più correttamente valutati a "perimetro costante" ossia al netto di quelle attività che nelle banche tradizionali permettono oggi di sussidiare le attività al dettaglio.

Passando agli aspetti di carattere strutturale occorre individuare una serie di equilibri del tutto nuovi: quali prodotti offrire e quali no, quale parte della redditività (o del risparmio di costi) trasferire e quale parte ritenere a copertura di possibili perdite future che dovessero ricadere sui clienti e così via. E poi, come evitare che un'offerta così cauta e protettiva, oltre a faticare dal

punto di vista dell'*appeal* commerciale non venga, ex ante, stigmatizzata, bollata come retriva, proibizionista, inadeguata (salvo poi essere lodata ex post in caso di problemi)?

Ma anche sul fronte del messaggio da offrire al mercato le complessità non mancano: se infatti è indispensabile attirare una clientela tradizionale, perché oggi i numeri sono lì, non avrebbe senso né nell'immediato, né in prospettiva, tradire ed abbandonare la clientela che più naturalmente si rivolge alla banca diretta e che per motivi culturali e demografici è inevitabilmente destinata ad ampliarsi. Occorre dunque trovare un difficile equilibrio tra i richiami alla tradizione, tra ciò che è usuale e gli aspetti di innovazione sapendo bene che la tecnologia non si limita a consentirci di fare in modo differente le stesse cose ma contribuisce, rendendolo possibile, a modificare comportamenti e stili di vita.

Tuttavia, per quanto grandi siano i problemi da risolvere e se pure è difficile comprendere quando il treno della banca diretta arriverà nella sua stazione di arrivo, e cioè quando questo diventerà il paradigma e non più l'eccezione nella distribuzione di servizi finanziari alla clientela al dettaglio, è fuor di dubbio che esso si sia definitivamente messo in moto. Questo è dimostrato non soltanto dalla crescente adozione da parte delle banche tradizionali di processi e modelli di interazione che sono tipici della banca diretta, ma soprattutto dalla crescente confidenza delle persone con questo modo di fare banca, confidenza che non è più circoscritta ad una ristretta tribù di fanatici innovatori o di soggetti con una morbosa sensibilità al prezzo, ma è diffusa praticamente a tutta la popolazione bancarizzata. Anche coloro i quali restano fedeli a modalità di interazione tradizionali non respingono più in assoluto la banca diretta e spiegano la loro scelta in modo del tutto soggettivo ossia non valutandola adeguata alle proprie esigenze del momento. Ne consegue che al mutare delle esigenze, al crescere della consapevolezza riguardo ai vantaggi, al diffondersi dell'abitudine rispetto a modi di interagire che sono sempre meno basati sullo spostamento, sulla ricerca e sull'incontro fisici, corrisponderà una normale adozione del nuovo modello senza che si interponga la barriera rappresentata dalla necessità di cambiare verso qualcosa di estraneo ed ignoto.

Nel quadro di questa crescente confidenza non stupisce che le richieste che provengono con maggior forza da coloro che sono già clienti delle banche dirette non riguardino più il prezzo ma aspetti che rendono pienamente operativa in tutti i suoi aspetti la banca. Si tratta di un profilo di rilievo in quanto la leva economica è stata ed è ancora utilizzata per vincere la diffidenza ed il disagio di chi deve migrare da un modello ad un altro. Appare però sempre più evidente che la banca diretta non ha più nulla da farsi perdonare che debba essere pagato con vantaggi economici: essa è però richiesta di fornire un servizio completo veramente alternativo, nei contenuti e nelle modalità, a quello delle banche tradizionali.

Poiché dunque si tratta di diffondere il modello, di consolidarne la "normalità" appare abbastanza evidente che il successo non è il prevalere di una banca diretta rispetto ad un'altra perché questo significa soltanto sottrarsi reciprocamente, a costi via via crescenti, una clientela che resta numericamente circoscritta. Quello che viceversa può veramente cambiare lo scenario è l'assimilazione progressiva da parte di quote sempre più cospicue della popolazione di modalità di utilizzo della banca certamente distanti rispetto a quelle tradizionali ma altrettanto prossime a modelli di fruizione di servizi (non finanziari) del tutto quotidiani.