

MK

La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca

ESTRATTO

Educazione finanziaria, autoregolamentazione e relazione banca-cliente: la nuova architettura del Consorzio PattiChiari

Il modello relazionale futuro per il retail banking: fisico o a distanza?

La consulenza in materia di investimenti: il punto sulle modalità di prestazione del servizio dopo la MiFID

La gestione dei reclami della clientela in Banca Mediolanum

Nuove opportunità di dematerializzazione: verso la nascita della banca paperless

L'innovazione e il project management: gli strumenti utili alla realizzazione di un prodotto di successo per le PMI

n. 1 - 2010

Anno XXVIII - Nuova serie

**BANCARIA
EDITRICE**





RETAIL BANKING

ABI Associazione
Bancaria
Italiana

Il Convegno ABI sulla relazione Banca-Cliente Retail

Dimensione Cliente 2010

Qualità, Relazione e Fiducia

Conoscere e rafforzare la Customer Experience

Roma, Palazzo Altieri

25 e 26 marzo 2010



 **ABI**
EVENTI

Media Partner



ISCRIZIONI E INFORMAZIONI

tel. 06 86389705 / 06 86391684

www.abieventi.it

MK

La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca

Bimestrale
dell'Associazione Bancaria Italiana
Nuova serie di
Lettera Marketing ABI
Rivista fondata nel 1981
N. 1 gennaio-febbraio 2010

Direttore Giovanni Sabatini
Direttrice Responsabile Luisa Bajetta
Redazione Daniela Vitolo,
Alessandra Greco.
mk@abi.it

Ufficio pubblicità
Tel. 06.6767.297

Ufficio abbonamenti
Tel. 06.6767.391-2-3-4-5
Fax 06.6767.397
e-mail: servizioclienti@bancariaeditrice.it
Abbonamento annuo
Italia: 50 euro
Esteri: 80 euro
Prezzo di un fascicolo: 12 euro

Editing
PRC – Via Germanico, 197
00192 Roma
Tel. 06.3215923 – Fax 06.3242857
e-mail: prc@prcsrl.com
www.prcsrl.com

Foto
Copertina: Images.com-Corbis
Interno: Shutterstock

Stampa Futura Grafica – Roma

Bancaria Editrice
Divisione di ABIServizi SpA
Via della Cordonata, 7
00187 Roma
www.bancariaeditrice.it

Registrazione
Tribunale di Roma
n. 337 del 14/10/1981

ISSN 1594-4840

**BANCARIA
EDITRICE**

Educazione finanziaria, autoregolamentazione e relazione banca-cliente: la nuova architettura del Consorzio PattiChiari **2**

Filippo Cavazzuti

Il modello relazionale futuro per il retail banking: fisico o a distanza? **6**

John Kirkbright

La consulenza in materia di investimenti: il punto sulle modalità di prestazione del servizio dopo la MiFID **12**

Stefano Salomone

La gestione dei reclami della clientela in Banca Mediolanum **16**

*Corrado Bocca, Angela Lavazza,
Silvia Migliavacca, Pierluigi Vergari*

Nuove opportunità di dematerializzazione: verso la nascita della banca paperless **22**

Monica Pellegrino e Michael Pratt

L'innovazione e il project management: gli strumenti utili alla realizzazione di un prodotto di successo per le PMI **28**

Roberto Mancone

Rubriche
Sviluppo profittevole del portafoglio: la vista completa sul cliente **34**

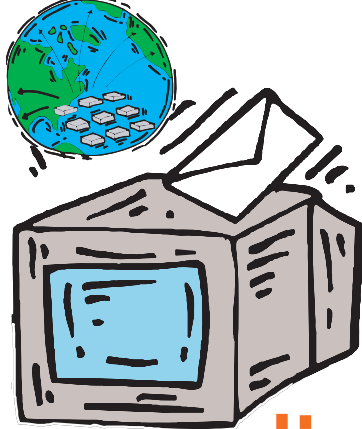
Dalle analisi di CRIF Decision Solutions e Data 4 Value

Pillole di marketing **36**

Ufficio Marketing e Customer Satisfaction dell'ABI

COMITATO SCIENTIFICO

Sergio Cherubini *Università Tor Vergata di Roma*, Fausto Colombo *Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano*, Ennio Doris *Banca Mediolanum*, Giampaolo Fabris *Università Vita-Salute San Raffaele di Milano*, Umberto Filotto *Università Tor Vergata di Roma*, Enrico Finzi *AstralDemoskopea*, Felice Lioy *Upa*, Giorgio Marbach *Università La Sapienza di Roma*, Luciano Munari *Università di Parma*, Alessandro Profumo *Unicredito Italiano*, Federico Rajola *Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano*, Walter Giorgio Scott *Università Vita-Salute San Raffaele di Milano*, Michelangelo Tagliaferri *Accademia di Comunicazione*, Enrico Valdani *Università L. Bocconi di Milano*.



Nuove opportunità di dematerializzazione: verso la nascita della banca paperless

Monica Pellegrino, ABI Lab
Michael Pratt, Panini

Dematerializzare documenti e processi è un obiettivo da anni all'attenzione del settore bancario; le evoluzioni normative dell'ultimo periodo e il consolidamento delle tecnologie hanno contribuito a rafforzare l'interesse delle banche ad abilitare procedure paperless, anche nell'ottica di una più efficiente modalità di relazione con la clientela. L'articolo fornisce un quadro sulle modalità attuali di gestione dei documenti in banca e sui possibili ambiti di miglioramento e innovazione, con un focus sul tema degli assegni.

Il settore bancario è da sempre attento a cogliere e attuare le possibili evoluzioni tecnologiche e normative in grado di abilitare nuove modalità operative o semplificare quelle esistenti, con l'obiettivo di mantenere elevati livelli di competitività sul mercato e soddisfare le esigenze della clientela. Tale interesse si è particolarmente rafforzato nel contesto economico che si è configurato negli ultimi mesi e che ha visto i diversi comparti produttivi del paese rifocalizzare la propria operatività verso logiche di efficienza e contenimento dei costi.

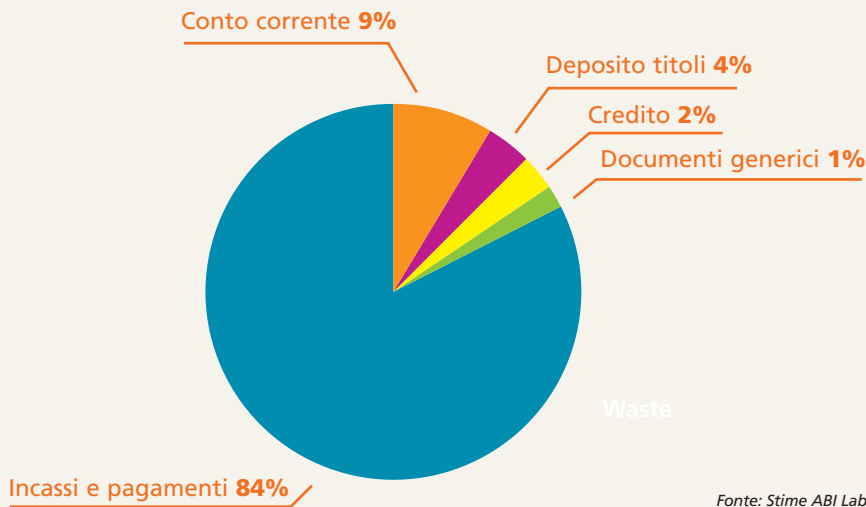
In questo scenario si colloca il forte interesse delle banche verso le opportunità di dematerializzazione di documenti e processi: dati gli ingenti oneri sostenuti per la gestione della materialità cartacea, l'introduzione di procedure fortemente o totalmente paperless contribuirebbe a rendere più efficiente l'operatività, ridurre gli ingenti costi legati alla carta e migliorare la lavorazione delle informazioni anche a vantaggio della clientela. Le evoluzioni normative dell'ultimo anno (nello specifico la legge n. 2 del 2009), orientate alla semplificazione delle procedure di gestione e conservazione documentale per le imprese pubbliche e private hanno poi contribuito fortemente a rafforzare l'attenzione del settore nei confronti della dematerializzazione.

Tuttavia, il processo che decreta il passaggio dalla carta al bit non risulta ancora di facile e immediata attuazione, perché caratterizzato da molteplici criticità legate ad aspetti di carattere tecnologico, organizzativo e legale. L'adozione di un tale modello operativo va a impattare non solo sull'organizzazione dell'intero ciclo di vita del documento, ma anche sulle risorse umane, che devono adeguare le proprie competenze già consolidate all'utilizzo di nuovi strumenti e procedure. Contribuiscono poi alla complessità del fenomeno la vasta casistica di documenti esistenti e le difficoltà nell'interpretare la normativa di riferimento, ampia e stratificata.

Da uno studio condotto da ABI Lab su un campione di 12 imprese bancarie e finalizzato a mappare le diverse fasi di produzione, gestione e conservazione di oltre 100 documenti bancari, risultano evidenti le considerevoli dimensioni del fenomeno carta: ogni anno vengono prodotti in media 120.000 documenti per ogni singolo sportello, per un totale, estrapolato a livello di sistema, di circa 6,1 miliardi di fogli conservati. Da tale quantità, se si esclude il 6,6%, che fa riferimento a documenti generati esclusivamente in formato elettronico (stampati solo in caso di necessità), si per-

fig. 1

Distribuzione % per prodotto/servizio dei volumi di documenti mediamente rilasciati allo sportello in un anno



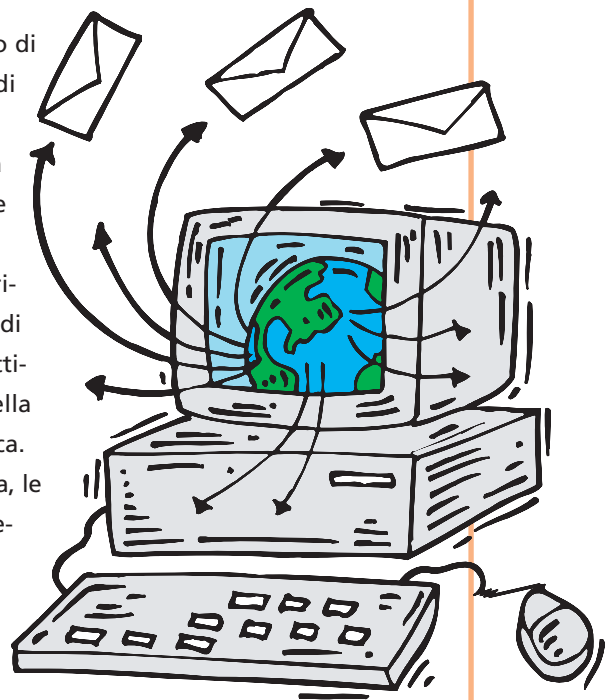
viene a una stima effettiva dei fogli cartacei prodotti e conservati a livello di settore di circa 5,7 miliardi, una superficie pari a quattro volte la città di Parigi.

La maggior parte dei volumi dei documenti di sportello, utilizzati nella relazione con la clientela, riguarda la sfera degli incassi e pagamenti, che rappresenta l'84% del totale.

A tali ingenti volumi si associano inevitabilmente costi elevati: da una prima stima, i soli costi esterni della carta si aggirano intorno ai 105 milioni di euro/anno. Tale cifra rappresenta tuttavia una sottostima della spesa effettiva sostenuta perché non comprensiva dei costi attribuibili all'acquisto della carta (circa 25 milioni di euro/anno) e dei costi interni sostenuti dalla banca. A fronte di questo scenario, fortemente dominato dalla materialità cartacea, le banche sostanzialmente non applicano la conservazione sostitutiva¹, e questo non per motivi tecnologici ma principalmente per l'incertezza legata all'interpretazione della normativa che disciplina tale procedura. Anche il livello di digitalizzazione dei documenti è medio-basso: tra i più informatizzati ci sono i documenti generici (60%), ossia documenti per i quali non serve la firma del cliente e quindi più facilmente dematerializzabili, come ad esempio il modulo privacy, lo specimen di firma, la carta d'identità, associabili a più processi operativi, mentre la categoria degli incassi e pagamenti, che incide significativamente a livello di volumi di carta prodotti, è la meno digitalizzata (21%).

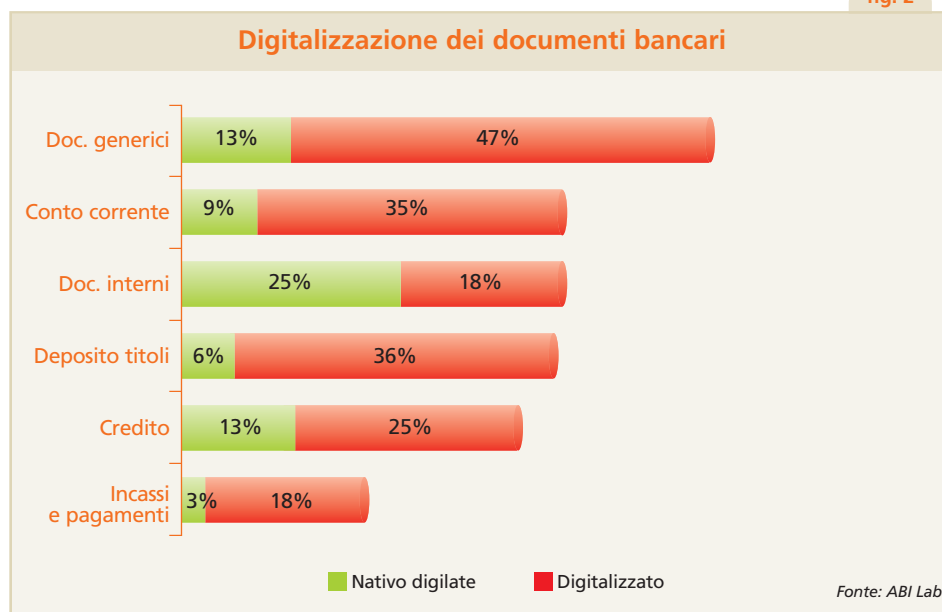
Nonostante i vincoli e le difficoltà presenti, esistono dunque ampi margini per il miglioramento della gestione documentale in tutte le fasi del ciclo di vita del documento, dalla produzione fino alla sua eliminazione definitiva.

¹ La conservazione sostitutiva consiste nella conservazione a norma di legge del documento nel solo formato digitale, con la conseguente possibilità di distruzione del cartaceo.



Uno scenario dominato dalla materialità cartacea

fig. 2



In linea generale, le azioni di dematerializzazione possono essere realizzate seguendo due principali modalità: digitalizzare i documenti cartacei già esistenti, ottimizzando in tal modo la convivenza tra l'elettronico e il cartaceo, o definire delle soluzioni specifiche volte alla progressiva riduzione ab origine della carta, affinché i nuovi documenti vengano prodotti esclusivamente in formato digitale. Se si fa riferimento a questo secondo approccio, è importante notare come le tecnologie ad oggi disponibili siano sufficientemente mature per produrre, gestire e conservare documenti elettronici in modalità compliant con la normativa vigente. Si pensi alla firma digitale, strumento a tutti gli effetti equivalente alla firma autografa, che consente di sottoscrivere un documento informatico e conferire ad esso piena validità legale, qualora la normativa imponga la forma scritta e la presenza della firma: ciò consentirebbe di dematerializzare documenti, quali i contratti, prodotti in caso di attivazione/disattivazione di servizi bancari.

Ma l'eliminazione della carta all'origine è conseguibile altresì individuando modalità alternative di autorizzazione disposizioni/operazioni (anche più "deboli" rispetto alla firma) nell'ambito di contratti già in atto, ossia utilizzando tecnologie di autenticazione forte, quali codici OTP, PIN/password, che consentirebbero di eliminare anche la carta prodotta allo sportello. A tale proposito, rileva sottolineare come la pressoché totalità dei documenti cartacei firmati sia generata proprio nell'operatività di sportello (83%), seguita da documenti generati per la comunicazione banca-cliente (13%); la categoria associabile ai contratti, sicuramente più critica per l'attuazione di procedure paperless, costituisce invece solo il 4% del volume totale.

In questo scenario, un'attenzione particolare merita una specifica tipologia di documenti bancari: gli assegni. Stante l'attuale contesto normativo², l'immagine digitale

² In proposito, ABI Lab ha realizzato un'attività di legal inventory dei principali documenti bancari, finalizzata a verificare per ciascuno di essi le corrette modalità di produzione e conservazione, in ottica paperless.

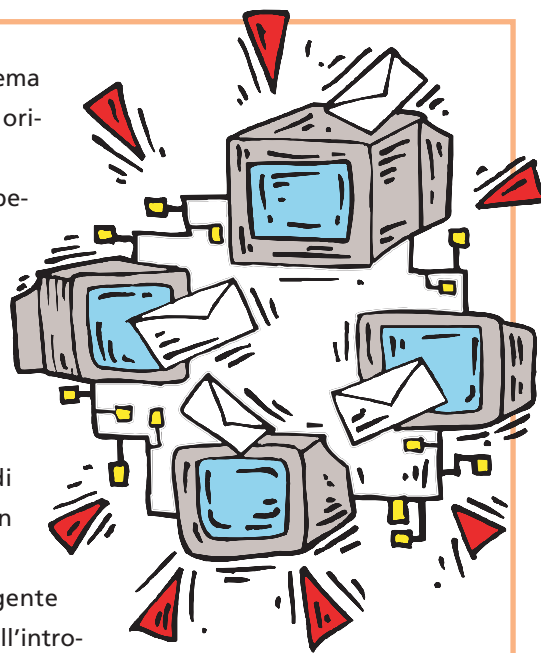
Le tecnologie oggi disponibili sono mature per produrre, gestire e conservare documenti elettronici in conformità

dell'assegno non ha infatti piena validità legale, per cui ad oggi il sistema di incasso si fonda sull'unicità e l'esclusiva valenza cartacea del titolo originale cartaceo.

Anche se la modalità check truncation per assegni di importo non superiore ai 3.000 euro è diffusa anche in Italia e consente la trasmissione tra banche di dati e flussi elettronici, la materialità va comunque necessariamente gestita: la banca conserva sempre l'originale cartaceo secondo gli obblighi di legge ed è solo l'originale cartaceo che può essere scambiato per assegni di elevato importo, che passa attraverso le stanze di compensazione in caso di impagato, con un conseguente allungamento dei tempi di lavorazione e di emissione del pagamento verso la banca trattaria, o viene richiesto in caso di controversie giudiziarie.

È evidente dunque che un'eventuale variazione della normativa vigente che conferisse validità legale all'immagine dell'assegno, unitamente all'introduzione di modalità e strumenti alternativi, determinerebbe per certo un abbattimento dei tempi di lavorazione, dei costi di processing e dei rischi operativi legati alla perdita del titolo cartaceo; inoltre, nel quadro più ampio di una modernizzazione dei sistemi di pagamento, favorirebbe la riduzione degli strumenti di pagamento cartacei e dunque l'incidenza del contante.

In questo scenario, un esempio particolarmente virtuoso proviene da altri paesi e in particolare dagli Stati Uniti, dove la legge federale "Check 21 Act" ha sancito nel 2004 la validità dell'immagine digitale dell'assegno e la sua equipollenza rispetto all'originale cartaceo, dando così modo al gioco competitivo di introdurre modalità innovative di gestione e lavorazione degli assegni fortemente paperless. Tra i differenti servizi realizzabili, si sta progressivamente affermando a livello globale l'approccio denominato Remote Deposit Capture (RDC), ossia



Una variazione della normativa e l'introduzione di strumenti alternativi abbatterebbero tempi e costi

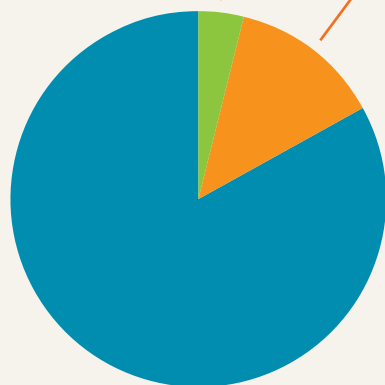


fig. 3

Destinazione d'uso dei documenti cartacei firmati prodotti e conservati dalla banca (val. %)

Attivazione/
disattivazione servizio 4%

13% Comunicazioni



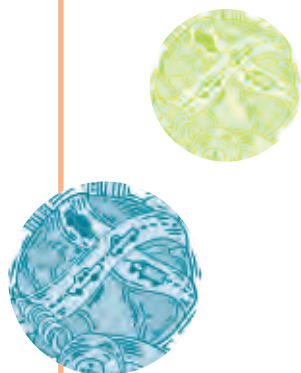
Waste

Disposizione/Operazione 83%

Fonte: ABI Lab



Si sta progressivamente affermando a livello globale l'approccio denominato Remote Deposit Capture



la possibilità di catturare e depositare assegni da remoto, senza doversi recare in filiale: qui di seguito si presentano le principali opportunità per la banca e per la clientela.

Vantaggi per la banca

Riduzione dei costi operativi – La soluzione RDC fornisce la possibilità di trasferire il costo del trattamento degli assegni ai loro clienti che, a loro volta, possono ridurre i giorni valuta traendone un beneficio economico.

Riduzione dei costi di trasporto – Le banche non devono più pagare né affidare ai corrieri la consegna degli assegni, poiché l'immagine dell'assegno sostituisce la fisicità cartacea.

Nuovi clienti e fidelizzazione dei clienti esistenti – Scegliendo di proporre una soluzione RDC le banche possono attrarre quei clienti potenziali che altrimenti non avrebbero scelto il loro istituto. Al contempo, l'RDC permette alla banca di fidelizzare i clienti esistenti proponendo loro una nuova soluzione per migliorare redditività ed efficienza.

Riduzione dei costi di trattamento e di clearing – Il passaggio dal documento cartaceo all'immagine digitale per il trattamento e clearing snellerà le procedure bancarie e ridurrà i costi complessivi sostenuti per la gestione di queste operazioni.

Espansione geografica ed operativa – L'RDC permette alle banche di ampliare il raggio operativo e la copertura geografica per raggiungere la propria clientela senza dover sostenere ulteriori spese per l'apertura di filiali.

Vantaggi per le aziende

Flessibilità nei versamenti – I clienti business possono depositare i propri assegni in qualsiasi momento senza doversi recare in banca.

Gestione del cash flow – Il deposito degli assegni in remoto ed il processo di clearing sono più rapidi con l'implementazione di una soluzione RDC: fondi disponibili in tempi più brevi e migliore gestione cash-flow.

Migliore gestione dei costi bancari – L'RDC permette alle aziende di eliminare molteplici commissioni, estratti conto e altri costi legati alla gestione multi-conto su più banche. Affidandosi ad un solo istituto, le aziende possono realizzare una migliore trasferibilità del business e diminuire i costi di gestione per il mantenimento di più conti.

Riduzione dei costi di trasporto – Con il deposito degli assegni in remoto, le aziende e le piccole imprese hanno la possibilità di ridurre o addirittura eliminare i viaggi per recarsi in banca e/o i costi di trasporto/corriere, ottenendo fino all'80% di risparmio. Nei paesi in cui è richiesta ancora la presentazione del documento fisico, viene normalmente attuata la procedura del "segue titolo" producendo comunque significativi risparmi.

Risparmio di tempo – È questo che ottengono le aziende che scelgono una soluzione RDC, unitamente al fatto di potersi concentrare su attività a maggior valore aggiunto.

Nel box di approfondimento sono infine riportate le caratteristiche del modello RDC.

Remote Deposit Capture: i benefici conseguibili grazie alla cattura in remoto degli assegni

Le leggi approvate in diversi mercati del mondo tra cui Messico, India, Stati Uniti e a breve anche il Brasile, consentono alle banche di realizzare il clearing degli assegni basandosi sull'acquisizione dell'immagine digitale degli stessi. L'applicazione, nota come Remote Deposit Capture (RDC), permette alle aziende, e potenzialmente anche ai consumatori, di versare gli assegni sul loro conto bancario direttamente dall'ufficio. È una tecnologia bancaria che si sta evolvendo rapidamente, rivelandosi una soluzione must-have per la gestione efficiente della tesoreria di molte aziende.

Attraverso l'utilizzo di scanner compatti, i clienti business di una banca possono catturare l'immagine digitale degli assegni presso la/e loro sede/i. Le informazioni contenute nella linea MICR (banda magnetica) e le immagini dell'assegno vengono archiviate in memoria e quindi trasmesse in via telematica alla banca attraverso un software sicuro; da quel momento l'assegno viene trattato per l'accredito sul conto del cliente. Oggi, nei paesi in cui l'RDC è ormai una realtà, le aziende conoscono i vantaggi derivanti da questa soluzione rispetto alla presentazione tradizionale cartacea degli assegni; gli istituti finanziari che propongono il deposito in remoto degli assegni ai propri clienti business hanno registrato un aumento nell'apertura di conti correnti ed una diminuzione dei costi operativi legati al trattamento degli assegni in filiale.

Nato come un modo per rendere il versamento degli assegni più rapido ed efficiente, oggi l'RDC rappresenta, a livello internazionale, una priorità strategica per molti professionisti in quanto consente alle aziende di operare con maggiore libertà e flessibilità. Mentre l'adozione dell'RDC continua a crescere, è possibile sottolineare alcuni aspetti comuni che si sono rivelati molto importanti nel corso delle implementazioni effettuate a livello internazionale.

Innanzitutto, occorre evidenziare l'importanza della lettura MICR, l'inchiostro magnetico usato sugli assegni per verificarne l'autenticità e fornire informazioni relative al pagamento. La lettura della banda magnetica è il prerequisito essenziale al fine di assicurare un efficiente versamento dell'assegno e relativa procedura di clearing. La linea MICR è una comprovata misura di sicurezza

atta a verificare l'autenticità del documento. Molte leggi sul troncamento degli assegni richiedono che l'immagine sia una replica esatta dell'originale; la linea MICR permette di ottemperare ai requisiti normativi, diminuendo rischi e responsabilità.

Al fine di cogliere i vantaggi offerti dalla lettura MICR, occorre selezionare il giusto scanner RDC i cui produttori abbiano una comprovata esperienza e competenza.

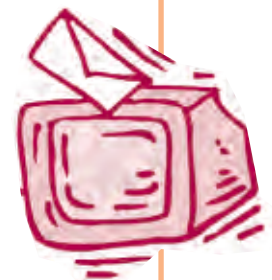
La qualità dell'immagine è un altro elemento chiave per la cattura in remoto dell'assegno. Grazie all'RDC gli assegni originali cartacei vengono sostituiti dall'immagine, su cui si basano le attività di clearing e trattamento. Una scarsa qualità dell'immagine mette a repentaglio la sicurezza, l'efficienza e il costo per processare gli assegni.

Con il continuo espandersi a livello mondiale delle soluzioni di deposito assegni in remoto, continuano a crescere anche nuove opportunità di sviluppo tecnologico. Dal momento che l'immagine dell'assegno sta ottenendo riconoscimento legale ovunque, banche e aziende spingono per implementare le soluzioni RDC.

In Italia gli assegni rappresentano il 12% delle transazioni no-cash (430 milioni di titoli)³. Con un'infrastruttura di clearing a costo fisso, al diminuire dei volumi degli assegni, i costi unitari per processarli aumentano e pertanto l'efficienza operativa diventa obbligatoria. Il deposito degli assegni in remoto consente di ridurre proprio i costi di trattamento che, diminuendo in volume, hanno un impatto negativo sui conti economici. Occorre considerare che in Italia, attualmente, il numero degli assegni circolari diminuisce del 16% annuo e quello per gli assegni bancari del 28% annuo.

Pur non riconoscendo la legge italiana un valore legale all'immagine dell'assegno, è comunque possibile beneficiare dei vantaggi apportati dal deposito assegni in remoto. Si può, ad esempio, attuare la strategia del "segue titolo" citata in precedenza per altri paesi: i clienti potranno versare gli assegni in remoto attraverso uno scanner e, sulla base di tempistiche predefinite, la banca accetterà successivamente i documenti fisici inviati per posta/corriere.

Per le banche italiane, l'RDC potrebbe rappresentare una concreta possibilità di diversificare la propria offerta e di far fronte all'eventuale concorrenza di quelle banche multinazionali che oggi sono presenti sul territorio e possono già offrire la soluzione di deposito assegni in remoto.



Monica Pellegrino; Research Analyst - ABI Lab e Michael Pratt; Chief Marketing Officer - Panini