



AVVERA, UN NUOVO MODELLO DI CONSUMER LENDING

Autori:

Maria Adele Di Comite

Fabio Rizzotto

Novembre 2022

IDC Customer Spotlight Sponsorizzato da Quid

IDC #EUR149825322



Avvera, un nuovo modello di consumer lending

Introduzione

Avvera Spa è una società specializzata nel credito al consumo, appartenente al 100% al Gruppo Credem. Rappresenta il polo di competenza del Gruppo emiliano per l'offerta di servizi rivolti a soddisfare le esigenze di clienti privati, individui e famiglie. Nasce nel 2019 come evoluzione della precedente Creacasa, sempre all'interno del gruppo Credem.

Avvera ha valorizzato l'esperienza maturata negli anni nell'erogazione di servizi di finanziamento alle famiglie, facendo evolvere questo nucleo di attività con altri servizi in un portafoglio multiprodotto e multicanale.

Nel 2021 ha realizzato 1,2 miliardi di Euro di finanziamenti erogati e intermediati (con una crescita del 47,5% rispetto al 2020). Un balzo significativo se paragonato ai circa 400 milioni di volumi portati in eredità dal nucleo di Creacasa nel 2019. L'azienda sta crescendo a ritmi sostenuti nell'ambito delle strategie del Gruppo, grazie anche alla ripresa post-pandemica che ha rilanciato i consumi, nonostante inflazione, incertezze geopolitiche e congiuntura. I dati relativi al 2022 mostrano un ulteriore aumento dei volumi (la previsione per fine anno è raggiungere 1,4 miliardi di euro tra intermediato ed erogato). Dal punto di vista della base clienti, nell'ultimo biennio l'azienda è cresciuta al ritmo medio annuo di circa 45.000 nuovi clienti. A metà 2022, Avvera vanta un organico che tra dipendenti, agenti e collaboratori conta circa 900 unità.

Questo documento descrive l'esperienza di implementazione realizzata da Avvera in partnership con l'azienda Quid, che ha portato all'adozione della piattaforma Qinetec per la gestione dell'intero portafoglio di servizi di credito al consumo di Avvera. L'azienda, che gestisce oggi quattro principali linee di business (prestiti finalizzati, prestiti personali, cessione del quinto dello stipendio, prestiti per le banche), ha trovato nella piattaforma Qinetec una soluzione in grado di rispecchiare le proprie logiche di business. Un percorso ancora in evoluzione, punto di arrivo di una roadmap triennale, fortemente connesso alla nascita e allo sviluppo di Avvera in questi anni.

BUSINESS VALUE: SINTESI

AZIENDA:

Avvera Spa, Gruppo Credem

SFIDA:

Adottare una piattaforma in grado di supportare la fase di lancio e sviluppo di Avvera, in una logica di start up, ma contraddistinta dalla convergenza di diverse anime organizzative e da una roadmap incrementale di sviluppo per l'offerta di servizi di credito al consumo multiprodotto e multicanale

SOLUZIONE:

Qinetec - Piattaforma di Quid che gestisce dal punto di vista funzionale l'intero portafoglio di offerta di credito al consumo di Avvera.

DURATA DEL PROGETTO:

2 anni

BENEFICI:

- » Soluzione *fully integrated* che supporta l'ecosistema di Avvera e le integrazioni con i sistemi di Gruppo.
- » Qinetec abilita le operation per circa 2.400 utenti (1.600 dealer; 300 utenti per la gestione del quinto dello stipendio; 400 altri utenti tra agenzie e dipendenti)
- » Circa 400 pratiche prese in carico e 300 liquidate giornalmente
- » Logiche consolidate di *continuous improvement* abilitano l'ottimizzazione dei processi e il raggiungimento di KPI di performance e user experience

Lancio di Avvera e percorso progettuale

Avvera nasce all'interno del gruppo Credem con ambizioni di crescita in un mercato dai tratti maturi ma caratterizzato anche da forti evoluzioni, legate alle trasformazioni degli stili di vita, dei ritmi socioeconomici, della società digitale, che si riflettono nelle logiche competitive dell'offerta da parte dell'ecosistema finanziario, consolidato ed emergente. La comprensione del percorso progettuale che ha portato all'adozione della piattaforma QinetiC richiede di contestualizzare i fattori e gli eventi che hanno portato al lancio di Avvera. Nel 2019, la costituzione di Avvera presentava una serie di caratteristiche:

- Avvera riceveva in dote modello di business e processi precedentemente dedicati all'erogazione di mutui (Creacasa), gestiti su altra piattaforma tecnologica
- Avvera ereditava da Credem il business della cessione del quinto dello stipendio, anch'esso a quel tempo gestito da una soluzione diversa, operante in ambiente AS/400
- Avvera doveva integrare lo spin-off di una rete agenziale molto importante a livello nazionale. Una fase quindi di discontinuità, che dal punto di vista operativo imponeva di riattivare velocemente i nuovi team nell'organizzazione con adeguati strumenti a supporto della intermediazione dei prestiti
- Inoltre, Avvera doveva dare seguito alle relazioni e alla gestione degli accordi con diverse banche attive sul territorio, il cui business dei prestiti viene gestito in toto tramite Avvera sia in modalità white labelling, sia in base a reseller agreements.

Nel complesso, Avvera sentiva l'esigenza di conciliare diverse anime sotto il cappello di una nuova realtà, in parte start-up, in parte già dotata di strutture e processi da armonizzare e fare evolvere nel quadro di una strategia di crescita all'interno del Gruppo.

In questo contesto bisognava individuare un partner tecnologico che potesse rispondere a più requisiti: flessibilità, modularità, velocità, approccio innovativo, collaborazione. In questo senso, lo sguardo sul mercato puntava a una logica di partnership a lungo termine, basata sulla fiducia reciproca per andare oltre gli schemi classici clienti-fornitori, abbracciando una logica win-win. Su questi presupposti e obiettivi, la scelta è andata sul partner Quid e sulla piattaforma QinetiC. Ai fini della valutazione sono state determinanti anche le caratteristiche tecnologiche della soluzione. L'apertura all'open banking in ottica PSD2 e lo sviluppo in Java sono due esempi di attributi percepiti da Avvera come novità nel panorama delle soluzioni per la gestione del credito in Italia, in grado potenzialmente di abilitare i processi e lo stile che l'azienda stava mettendo in campo.

Roadmap

Il progetto prende avvio alla fine del 2019 e si completa a inizio 2022. Dal punto di vista temporale ed esecutivo, può essere osservato in due diverse fasi:

- Nel primo stadio, gli obiettivi di Avvera erano centrati principalmente sulla migrazione dei processi di gestione del quinto dello stipendio da altra piattaforma su QinetiC, e in parallelo sulla riattivazione rapida della nuova rete agenziale per la gestione dei processi dei crediti personali per le famiglie. Per integrare questa, era necessaria una rapidità di

sostituzione dei sistemi sottostanti, da realizzarsi con un approccio “big bang” nel corso di un weekend. Avvera, con il supporto di Quid, ha ridisegnato i processi e ha definito il modello target delle funzionalità e delle modalità operative. QinetiC disponeva di un nucleo tecnologico e di moduli disegnati già per la gestione dei processi sulle linee di business interessate (cessione del quinto dello stipendio, prestiti personali). Questa fase ha avuto una durata sostanzialmente contenuta consentendo di mettere in opera e di offrire sul mercato le due linee di business già nel corso del 2020

- La seconda fase si innesta nel corso del 2020 per andare incontro all’esigenza di lancio della linea di business dei prestiti finalizzati. A differenza della prima fase, questo modello ha richiesto sviluppi prevalentemente custom sulla piattaforma, che ha portato al deployment delle funzionalità per questa linea di offerta all’inizio del 2021. Una fase che ha capitalizzato l’esperienza precedente ma che ha introdotto nuove sfide: da un lato per l’approccio ad hoc, dall’altro per la natura del business fortemente intrecciato alle attività della rete agenziale e dealer (circa 1.600). Complessità superate grazie a metodologie di sviluppo e collaborazione proficua tra le parti che hanno consentito di avviare e completare questa fase progettuale nell’arco di un anno.

Sotto il profilo tecnologico e delle operation del sistema QinetiC, Avvera testimonia il valore percepito dalla partnership tra Quid e IBM. Valore che appare duplice. Da un lato, il framework IBM estende protezione e confidenza in termini di sicurezza e conformità della piattaforma alle regole di settore. Per Avvera questo è significativo non solo per la natura finanziaria del proprio business, ma anche per l’appartenenza a un Gruppo che ha in essere regole di Governance stringenti in risposta ai dettami regolamentari, che rendono l’ecosistema di partnership tecnologici di questa portata una garanzia. Dall’altro, la disponibilità di QinetiC nel catalogo IBM Cloud offre le basi per le evoluzioni future della piattaforma da parte di Avvera, che può valutare le opzioni di deployment più aderenti per i prossimi percorsi strategici.

Modalità di implementazione e metodologie

L’implementazione ha richiesto di attivare anche processi di integrazione con sistemi Quid e tecnologie in uso nel Gruppo Credem. La configurazione della piattaforma QinetiC si presta secondo Avvera ad abilitare integrazione grazie a API e connettori, che aprono a interdipendenze con altri processi interni e intragruppo. La piattaforma QinetiC è in grado di integrarsi con le funzionalità che sono presenti nel gruppo Credem su altre piattaforme, quali quelle per la gestione dei mutui, erogati da Credem, con le quali è opportuno creare degli scambi informativi per una visione del cliente a 360 gradi.

Dal punto di vista dell’approccio e della metodologia, il team congiunto Avvera-Quid ha dovuto mettere in campo fin dall’inizio un percorso solido, e al tempo stesso agile e sperimentale, per rendere sostenibile e conciliare la roadmap di evolutiva di QinetiC rispetto agli obiettivi e le esigenze di business di Avvera, a partire dalla fase di disegno e progettazione:

- Alla fine del 2019, il team progettuale costituito internamente ad Avvera ha messo insieme le migliori competenze disponibili lato IT e organizzazione, valorizzando le risorse e le esperienze delle strutture acquisite (rete dealer). La definizione della visione

strategica, degli obiettivi e delle priorità ha costituito la pietra miliare intorno alla quale è stato sviluppato un framework che conciliasse aspettative, risorse, roadmap tecnologica. Particolare effort è stato dedicato all'analisi e al disegno dei processi. Per l'avvio della fase 1, l'ascolto delle aspettative in termini di user experience (agenti, dealer) è stato particolarmente importante per definire i requisiti e improntare la configurazione della piattaforma secondo un disegno user centric, con il supporto degli advisor Quid

- Capitalizzando su questa esperienza, l'approccio alla fase successiva ha introdotto elementi di novità legati alla intensità degli sviluppi custom necessari per fare evolvere la piattaforma QinetiC nella direzione della gestione delle funzionalità per i prestiti finalizzati secondo i tempi e modi richiesti da Avvera. Il team Quid ha potuto contare sul dialogo continuo con il team di Avvera, per tutte le interazioni richieste nelle varie fasi tipiche del ciclo di progetto: disegno funzionale, sviluppo, test, passaggio in produzione.
- Fiducia, competenze, flessibilità e velocità sono i fattori chiave della collaborazione che hanno consentito di raggiungere gli obiettivi e lanciare la nuova linea di offerta all'inizio del 2021, offerta che rispondeva anche al bisogno di incrementare il valore della relazione e i servizi resi alla rete agenziale.
- La metodologia di lavoro messo in campo dal team di Quid ha puntato a preferire logiche agili a quelle waterfall. Approccio che si è strutturato nella seconda fase del progetto con rilasci più frequenti. In questa fase, Avvera ha registrato un aumento significativo del numero di release, ciascuna realizzata impiegando circa la metà delle risorse (giorni/uomo) rispetto ai primi rilasci.
- E' il segnale dell'ingresso nelle fase più recente, che da settembre 2021 è rivolta al fine-tuning e all'ottimizzazione dei processi per migliorare ulteriormente qualità, livelli di servizio, user experience, performance della soluzione. Oggi per i soli prestiti finalizzati la piattaforma è utilizzata da 1.600 dealers, prende in gestione in media 400 pratiche giornaliere e ne gestisce la liquidazione mediamente di 300 nello stesso arco temporale.
- La filosofia del *continuous improvement* pervade il percorso evolutivo della piattaforma che nella fase centrale del 2022 si sta consolidando in tutte le sue dimensioni per aumentare gli standard di stabilità e di performance, favorendo anche maggiore produttività degli utenti. Con le regole della competizione digitale e con la possibilità per i dealer di valutare e accedere a soluzioni alternative in tempo reale, per Avvera è importante fidelizzare la relazione ed eccellere nel servizio. Garantire disponibilità continuativa dei sistemi e tempi di risposta rapidi è un fattore di successo cruciale per il business. Oltre ai dealers, QinetiC deve assicurare disponibilità 24/7 anche a 300 utenti per la gestione del quinto dello stipendio e ulteriori 400 fra team di vendita e agenti.

La maturità in cui è entrata la piattaforma consente oggi di lavorare su rilasci continui (mediamente due al mese) all'interno dei quali vengono via via ottimizzati i diversi processi (test, collaudo, etc). Un approccio dettagliato che consente al team Avvera di affinare le pratiche di monitoraggio delle performance e gli standard di servizio, per rispondere alle aspettative degli utenti interni ed esterni. Il processo di costante miglioramento della user experience si basa sulla valutazione di diverse metriche, quali usabilità, accesso e gestione full mobile, tempi di risposta prossimi al real-time, tempo di gestione e di erogazione della pratica di prestito. I KPI ritenuti più

importanti sono in generale soddisfazione complessiva del cliente ed in particolare accessibilità da remoto e tempestività di risposta (lead time).

Evoluzioni previste

Secondo Avvera, l'assetto della piattaforma e la capacità di scalare consentono di abilitare i prossimi sviluppi del business. I team congiunti sono al lavoro per predisporre nuove funzionalità e lanciare nuove iniziative entro la fine del 2022 e nel 2023. In parallelo al *continuous improvement* delle performance e dei processi, la piattaforma QinetiC supporterà la roadmap evolutiva dell'offerta di Avvera andando a sostenere:

- una linea di offerta "prestito digitale" che Avvera lancerà in modo integrato alla nuova offerta digitale del Gruppo Credem
- una soluzione di dilazione dei pagamenti (buy now, pay later), che Avvera sta disegnando con una proposta innovativa per differenziarsi sul mercato
- gli sviluppi e le integrazioni con il gruppo che (a medio termine) comporteranno il passaggio ad Avvera di tutto il business dei prestiti personali attualmente gestiti da Credem. Un business del valore di circa 250 milioni di euro che allargherà il bacino di influenza e l'offerta di Avvera. Questo processo evolutivo comporterà un'ulteriore discontinuità positiva e future espansioni dei processi in termini di utenti interni attivi e di volumi, fattori che Avvera si attende saranno gestiti grazie alle caratteristiche e alla scalabilità della piattaforma QinetiC.

Sfide

Il settore del credito al consumo è in grande mutamento sull'onda di costanti cambiamenti sociali ed economici. Nuove opportunità, ma anche sfide, riflesse sia sugli attori come Avvera, sia sull'ecosistema dei fornitori tecnologici che abilitano innovazioni e trasformazioni.

Per affrontare e governare le complessità, la relazione Avvera-Quid si è subito instradata sui binari della partnership per andare oltre la mera dinamica cliente-fornitore, anche grazie al commitment della direzione aziendale e al coinvolgimento diretto del senior management di Quid che ha messo in campo energie ed esperienza.

In una fase in cui Quid cresce sia in termini di offerta che di clientela, la prima sfida è assicurare uno sviluppo consistente degli organici di management in modo armonico rispetto alla cultura aziendale, alle esigenze di governo dei piani di crescita ambiziosi, in Italia e all'estero, e alle esigenze di orchestrazione dei processi di service delivery. In quest'ultimo ambito in particolare, con l'accelerazione dei processi di innovazione digitale, Quid condivide insieme a tutto l'ecosistema dell'offerta la sfida di attrarre e gestire risorse, talenti e competenze.

Si tratta, nel complesso, di sfide organizzative tipiche delle società in forte crescita ed evoluzione. Per Avvera, la relazione di partnership e fiducia si rafforzerà ancora di più via via che Quid incrementerà le proprie capacità operative strutturando processi e modus operandi in maniera coerente con le moderne sfide dei provider di piattaforme tecnologiche, a supporto della propria evoluzione commerciale e della crescita dei clienti.

Benefici

Per Credem, la scelta di lancio di Avvera è stata dettata da diversi obiettivi. Creare un veicolo societario autonomo e distinto rivolto all'open market, con capacità di cogliere opportunità di crescita in mercati esistenti ma in trasformazione e in nuovi ambiti, sfruttando architetture, processi e organizzazione snella. Oggi Avvera punta a sviluppare crescita incrementale per un'offerta sul mercato retail che evolva nel medio-lungo termine in modo sinergico con le strategie di Gruppo. Una sfida, quella della sinergia tra diverse anime all'interno dei gruppi finanziari, ma anche una grande opportunità per incrementare il valore sul mercato, valorizzando buone pratiche e individuando il giusto bilanciamento tra autonomia e integrazione.

I risultati del progetto risultano in linea con le aspettative. L'approccio di *continuous delivery* che vede Avvera e Quid lavorare in affiancamento costante migliora progressivamente i livelli di performance e i tempi di processo, adattandosi ai mutamenti e ampliando le funzionalità su base incrementale. Questo metodo consente di evolvere supportando la crescita del portfolio di Avvera, le trasformazioni del modello di go-to-market e l'ottimizzazione dell'offerta multicanale.

Altri fattori importanti per Avvera sono le tematiche di governance, risk management e sicurezza. Quid ha saputo tener conto dell'esigenza di Avvera, in termini di sicurezza e trasparenza, elementi fondamentali, per Avvera, che è una realtà inserita nel contesto del Gruppo Credem sottoposto alla vigilanza diretta della Banca Centrale Europa, in quanto *significant bank*, che richiede l'adozione di procedure di risk management e di sicurezza conformi ai dettami regolamentari. Questa attenzione alle componenti di rischio e di compliance è stata un fattore critico di successo per il progetto e per il proseguimento della partnership.

La relazione tra le parti evolve con una *foundation* tecnologica in grado di offrire scalabilità dei sistemi e delle operazioni per supportare la crescita di Avvera, che corre a ritmi superiori alle previsioni del piano industriale e che prevede ulteriori sviluppi e sinergie infragruppo.

Metodologia

Il documento è frutto di un percorso che ha valorizzato in modo sinergico diverse fonti:

- interviste condotte autonomamente dal team IDC al Top Management di Avvera
- elementi informativi raccolti durante i confronti con il team Quid
- documenti e informazioni pubbliche relativi ad Avvera e Gruppo Credem

MESSAGE FROM THE SPONSOR

L'esperienza progettuale con Avvera è condotta con particolare attenzione alle specifiche del nostro cliente/partner in modo da ritagliare una soluzione su misura per le sue esigenze. In linea con il piano strategico di Quid, quanto realizzato e le migliorie in termini di tecnologia e performance sono consolidati in specifici componenti applicativi all'interno dell'architettura del prodotto QinetiC, asset aziendale e piattaforma di riferimento completa, modulare e parametrizzabile, in una prospettiva di robusta evoluzione ed aderenza alle richieste del mercato finance.

Profilo degli analisti

[Maria Adele Di Comite](#), Research Director, IDC Financial Insights



E' responsabile del programma IDC Financial Insights Worldwide Corporate Banking Digital Transformation Strategies. Ha un'esperienza consolidata nel mondo dei financial services, dell'evoluzione regolamentare e della cybersecurity. Aiuta i protagonisti ICT e le istituzioni finanziarie ad identificare le opportunità, a indirizzare i rischi, e a valutare le innovazioni tecnologiche e i nuovi modelli di business del mutevole scenario competitivo e dell'ecosistema finanziario.

[Fabio Rizzotto](#), Vice President, Head of Research and Consulting, IDC Italy



Gestisce la divisione Research and Consulting in IDC Italia. Coordina progetti e servizi di supporto alle strategie di protagonisti ICT e aziende. Contribuisce all'ideazione di eventi, interviene come speaker e moderatore a Conferenze IDC e a iniziative di operatori del settore ICT e di aziende end-user. Scrive per i principali canali e media di comunicazione.

Chi è IDC

Fondata nel 1964, International Data Corporation (IDC) è la prima società mondiale specializzata in market intelligence, servizi di advisory e organizzazione di eventi nell'ambito digitale e ICT. Oltre 1.100 analisti a copertura di 110 Paesi del mondo mettono a disposizione a livello globale, regionale e locale la loro esperienza e capacità per assistere il mercato della domanda e dell'offerta nella definizione delle proprie strategie tecnologiche e di business a supporto della competitività e crescita aziendale. IDC fa parte di International Data Group (IDG), gruppo leader a livello mondiale nel settore dei media, dei dati e dei servizi di marketing in ambito tecnologico.

IDC Italy

Viale Monza, 14
20127 Milano, Italia
+39.02.28457.1
Twitter: @IDCItaly
LinkedIn: IDC Italy
Web: idcitalia.com

Global Headquarters

140 Kendrick Street,
Building B
Needham,
MA 02494
+1.508.872.8200
www.idc.com

Copyright and Restrictions

Any IDC information or reference to IDC that is to be used in advertising, press releases, or promotional materials requires prior written approval from IDC. For permission requests contact the Custom Solutions information line at 508-988-7610 or permissions@idc.com. Translation and/or localization of this document require an additional license from IDC. For more information on IDC visit www.idc.com. For more information on IDC Custom Solutions, visit http://www.idc.com/prodserv/custom_solutions/index.jsp.

Copyright 2022 IDC. Reproduction is forbidden unless authorized. All rights reserved.