

La tecnologia a servizio della relazione

LA RELAZIONE UMANA NON SVANISCE NEI CANALI DIGITALI. ANZI, NEL PERCORSO VERSO LA OMNICANALITÀ, LE BANCHE SONO ALLA RICERCA DEL GIUSTO EQUILIBRIO TRA AUTOMAZIONE E SUPPORTO ONE-TO-ONE. UNA STRATEGIA CHE PREMIA IL RUOLO DEI GESTORI, NELLA FILIALE E NEL WEB, GRAZIE A OPERATION SEMPRE PIÙ DIGITALIZZATE. ECCO QUANTO EMERSO DALLA TAVOLA ROTONDA ORGANIZZATA DA AZIENDABANCA E KOFAX ITALIA

L'umano anche nel digitale. Nella strategia omnicanale delle banche, il gestore conserva un ruolo chiave anche nei touch point digitali, per offrire alla clientela un'assistenza personalizzata tramite strumenti tecnologici innovativi e operation digitali. Ne abbiamo parlato alla tavola rotonda "Il cliente al centro della multicanalità. Come cambia- no relazione e user experience", organizzata da AziendaBanca in collaborazione con Kofax Italia. «Nel loro percorso verso la omni- canalità, le banche italiane stanno aprendo un numero sempre mag- giore di touch point digitali che si affiancano alla filiale: piattaforme di internet banking, applicazioni di mobile banking, chat live sul sito proprietario e anche canali social – spiega Leda Riva, Practice Head Customer Strategies di TNS Italia. Nuovi luoghi digitali della relazione che, tuttavia, non riescono ancora a comunicare tra loro in maniera inte-



Leda Riva, Practice Head Customer Strategies di TNS Italia

grata, per via di silos verticali inter- ni. A fronte di un customer journey sempre più omnicanale, è neces- sario un approccio strategico inte- grato che garantisca fluidità e coe- renza alle interazioni del cliente nei diversi "punti di contatto" (offline e/o online) per motivi informativi, di assistenza, di acquisto o anche d'intrattenimento. Altrimenti, la customer experience rimane poco consistente. E ciò proprio a discapito dei nuovi touch point e dei servi- zi di mobile/internet banking verso cui le banche - spinte da obiettivi di efficienza operativa e contenimen- to della spesa - vorrebbero sposta- re sempre più transazioni e servizi di customer care. Dallo studio TNS di Connected Life emerge come tra i canali utilizzati per contattare la propria banca la filiale viene ancora citata dalla maggioranza, anche se nell'insieme i touch point digitali iniziano a raccogliere una percen- tuale consistente di indicazioni ri- spetto al passato. Il punto di svolta si cela proprio nella capacità di far dialogare tutti questi touch point, compreso quello fisico, all'insegna di una customer journey soddisfa- cente per la clientela».





Conoscere il cliente...

L'integrazione dei dati, infatti, potrebbe non solo favorire una esperienza seamless su tutti i canali, abbattendo la distinzione che ancora si avverte tra canali offline e online, ma anche permettere alle banche di proseguire nel loro percorso verso una conoscenza sempre più approfondita del cliente. Per offrir-

gli una user experience personalizzata su ogni touch point. «Con gli esperti di Business Intelligence & Analytics – precisa Antonio Fratta Pasini, Head of CRM & Omnichannel Banking di CheBanca! – abbiamo approfondito la nostra conoscenza dei clienti: i dati raccolti su ogni touch point, integrati poi con il sistema di Customer Relation Management, ci hanno permesso di formulare l'identikit di ciascun cliente, definendo sette gradi di comportamenti digitali. Ad esempio, abbiamo constatato che il 25% dei nostri clienti non si reca mai in filiale e abbiamo deciso di mettere a loro disposizione un advisor dedicato capace di of-

fruire supporto da remoto nell'operatività online, per sostenerli nelle attività quotidiane e in particolare nella gestione degli investimenti. Diverso è il servizio dedicato a quella piccola fetta di clientela (10% circa) che preferisce ancora la filiale, che verrà educata e accompagnata nell'uso dei canali digitali grazie agli advisor presenti nella rete fisica, mediante la condivisione degli stessi front-end».

... per accompagnarlo sui canali digitali

Le banche prendono per mano il cliente e lo accompagnano quindi verso questa nuova strategia omnicanale, trasformando anche la filiale stessa in un centro di educazione al digitale. Con una accortezza però: non fare avvertire in modo brusco questo slittamento dalla operatività in filiale ai canali online. «Lo stimolo a operare sui canali digitali deve partire dalle filiali stesse – afferma Simona Filippone, User and Customer Experience Manager di Intesa Sanpaolo. Stiamo rinnovando il layout delle nostre filiali, mettendo a disposizione dei clienti



Antonio Fratta Pasini, Head of CRM & Omnichannel Banking di CheBanca!



Simona Filippone, User and Customer Experience Manager di Intesa Sanpaolo

Casse veloci automatiche e con assistenza, nonché postazioni internet e tablet per abituarli a operare in autonomia. Portare il cliente sui canali virtuali non significa abbandonare la relazione umana, anzi. Sul nostro nuovo sito internet e app mobile abbiamo creato una sezione importante "Parla con noi", dove i clienti possono contattare il proprio gestore in filiale o la filiale online per ricevere assistenza, in qualsiasi momento della loro navigazione».

Il gestore nei touch point

Ma il supporto alla clientela sui vari touch point deve essere anche proattivo. Anziché attendere una richiesta di aiuto da parte del cliente, il gestore deve riuscire a seguire il cliente in tutto il percorso sui canali offerti. E capire, in autonomia, quando intervenire. «Questo approccio richiede però alla banca di seguire ogni cliente nel suo customer journey con una formazione adeguata della rete di vendita – premette Michela Capelli, Responsabile Servizio Segreteria Commerciale Retail di Cariparma Crédit Agricole. Il gestore segue il



*Michela Capelli,
Responsabile
Servizio Segreteria
Commerciale
Retail di Cariparma
Crédit Agricole*



UN UNICO GESTORE PER IL
CLIENTE, ANCHE SU CANALI DI
CONTATTO DIFFERENTI



cliente, ne intercetta i bisogni e, a prescindere dal canale di vendita, sa quando entrare in scena per offrire consigli sui prodotti o avviare una consulenza, eventualmente anche da remoto, e non solo attraverso le nostre filiali evolute AgenziaPerTe che abbiamo introdotto da qualche anno. Ciò che si richiede al gestore è quindi una disponibilità continua nel supporto alla clientela: un'attività che potrebbe essere ulteriormente affinata, oltre che semplificata, dalla possibilità di offrire a ciascun cliente un interlocutore fisso. Il gestore di fiducia, insomma, che segue il suo cliente, condivide i suoi progetti e le sue esigenze, consentendo anche un'eventuale scelta di canale "ibrido" tra filiale e digitale».

Come costruire la relazione digitale

L'obiettivo è quindi replicare sui canali digitali lo stesso livello di assistenza creato per la filiale bancaria. «La sfida consiste nel



*Isidoro Albergucci,
Responsabile
Canali Innovativi
e Comunicazione
del Gruppo Cassa
di Risparmio di
Asti*

trasferire il medesimo valore della relazione, costruito negli anni in filiale, sui diversi touch point – commenta Isidoro Albergucci, Responsabile Canali Innovativi e Comunicazione del Gruppo Cassa di Risparmio di Asti. In primis perché il cliente deve continuare ad avvertire una relazione privilegiata e di qualità con il suo gestore che non può essere diverso su ogni canale di contatto, ma sempre unico. In secondo luogo, la tecnologia deve essere sfruttata al massimo delle potenzialità: sui canali online occorre quindi abilitare tutti i nuovi strumenti, come la firma digitale per la sottoscrizione dei prodotti bancari o i sistemi di video conferenza per l'assistenza e la consulenza da remoto. Oggi purtroppo le complessità di interpretazione della normativa non ci permettono di adottare spediteamente queste tecnologie per traghettare parte dell'operatività al di fuori della filiale, richiedendo alla clientela di concludere molte attività all'interno della agenzie, con una user experience discontinua e dal mio punto di vista non ancora del tutto soddisfacente».



Marco Vagnerini,
Head of Self
Service Banking
Italy di UniCredit

Umanizzare la tecnologia

Insomma, per fiorire i canali digitali devono trasformarsi da strumento di transazione a luogo di relazione. E la tecnologia in questo traguardo è fondamentale. «Soprattutto per rispondere a due sfide principali: da un lato la digitalizzazione del punto vendita, creando filiali dove l'operatività è automatizzata grazie a soluzioni evolute di Self Service (ATM, Totem, etc.), semplificata con la firma digitale, punti fisici che così si trasformano in un luogo dedicato unicamente alla relazione, anche "remota" – precisa Marco Vagnerini, Head of Self Service Banking Italy di UniCredit –; dall'altro per creare sui canali remoti una comunicazione che ricordi il più possibile quella vis-à-vis: una "umanizzazione" dei canali web e mobile veicolata dagli strumenti di video consulenza. E dietro queste finestre sul mondo digitale sarà disponibile anche il gestore di filiale, con competenze di qualità e soprattutto strumenti adeguati a questo nuovo modello relazionale, digitale e personalizzato».

Gli strumenti per il customer journey

Seguire il cliente nel customer journey comporta quindi per le banche anche la creazione di strumenti ad hoc dedicati ai gestori. Come le timeline create da Veneto Banca, che permettono all'advisor di monitorare attraverso una piattaforma che ricorda Facebook ogni movimento del proprio cliente, per intervenire nel momento migliore. «Una esigenza nata dal successo dei canali digitali – racconta Marco Agosto, Group Head of Multichannel Marketing di Veneto Banca. Nel primo trimestre del 2015, infatti, 1 milione di clienti ha scaricato la nostra app di mobile banking, mentre sull'home banking abbiamo registrato 300 milioni di interazioni. Per seguire e recuperare il percorso digitale seguito dal cliente abbiamo quindi creato uno strumento di monitoraggio che, in tempo reale, mostra ai gestori cosa sta facendo il cliente sui diversi canali (filiale, app, home e mobile banking, contact center). Inoltre, i dati raccolti vengono inviati dai gestori stessi al reparto analytics, che affianca l'attività dell'advisor per creare una offerta



Marco Agosto,
Group Head of
Multichannel
Marketing di
Veneto Banca



Serafino D'Ignazio,
Responsabile
Digital Factory di
Banca IFIS

personalizzata a seconda del profilo e degli interessi della clientela. Purtroppo c'è ancora una grossa fetta di clientela, quasi il 50%, non monitorata appieno, in quanto preferisce la relazione in filiale, ma il tasso di migrazione sui canali digitali è sempre più alto (+5% a/a) e ci permetterà di estendere questo modello a tutti i clienti».

Dietro il digitale, c'è la dematerializzazione

In questo slittamento della relazione sui canali digitali, le banche dirette, per loro natura, sono forse più agevolate: abituate a gestire da remoto la clientela, ponendo nelle filiali fisiche unicamente il back office bancario, stanno già facendo salti in avanti per utilizzare piattaforme di condivisione nella relazione banca-cliente. «Negli ultimi anni ci siamo aperti ai canali social – premette Serafino D'Ignazio, Responsabile Digital Factory di Banca IFIS – e ora stiamo lavorando per gestire in modalità digitale il contatto con clienti e debitori su altri canali innovativi. Inoltre, la nostra comunicazione e contrattualistica relativa ai conti



Fabrizio Sibella,
Responsabile
Digital di Agos

deposito è già dematerializzata ab origine grazie alla firma digitale. Eliminare sempre più l'uso della carta ha naturalmente cambiato la user experience dei clienti: le operazioni bancarie sono più veloci e quelle ripetitive sono automatizzate. Mentre il rapporto con i clienti si sta spostando sempre di più sull'online, all'insegna di una relazione diretta ed efficiente». È forte quindi la necessità per banche e finanziarie di dematerializzare ogni attività per andare incontro a un cliente che con l'online ha ormai preso fiducia. Spesso a discapito della visita in filiale anche solo per raccogliere informazioni. «D'altronde, prima di comprare in-store, il 61% delle persone fa una ricerca attraverso il proprio dispositivo mobile (dati Google, NdR) – assicura Fabrizio Sibella, Responsabile Digital di Agos. È quindi importante presidiare l'online per non perdersi opportunità. Stiamo lavorando per definire processi che considerino realmente il cliente al centro e che gli consentano di proseguire nel journey a lui più naturale, in funzione delle sue preferenze, combinando esperienze

online e offline al fine di garantire una reale omnicanalità. Offrire un customer journey efficiente e digitalizzare ogni processo è un primo passo per permettere anche a chi non può, o non vuole, recarsi in filiale di concludere ogni attività dal luogo e dal device che preferisce».

Collaborare per raggiungere gli obiettivi...

Tuttavia, per mettere in piedi questi progetti di digitalizzazione dei processi operativi all'insegna dell'omnicanalità, bisogna riunire al tavolo di lavoro una serie di attori diversi e distanti nelle loro funzioni. «L'organizzazione, i responsabili delle operations, le varie business unit, i legali e anche il reparto compliance – elenca D'Ignazio – devono collaborare per raggiungere questo obiettivo». E ancora più importanti nel coronamento di questa strategia sono le risorse. Da educare e rendere competenti. «Oltre agli aspetti tecnologici, di business e



IL CHANGE MANAGEMENT È
ESSENZIALE PER IL SUCCESSO
DELLA TRASFORMAZIONE
DIGITALE



Francesco Brandani,
Responsabile
Ufficio Canali
Diretti di BPER
Banca

di compliance, difatti, la vera sfida è quella che coinvolge l'HR – commenta Vagnerini. Le persone che devono seguire la clientela sui vari canali della banca, devono infatti essere in grado di gestire questa nuova relazione, con nuove competenze, strumenti e processi».

... partendo dal change management

In altre parole, la sfida non si racchiude solo nell'acquisizione di una nuova tecnologia performante, ma sulla capacità di essere virali nella diffusione della logica digitale all'interno dell'azienda. «Oltre agli investimenti in tecnologia, ovviamente essenziali, i temi delle persone e della "cultura digitale" diventano elementi fondamentali per il successo di un programma di trasformazione digitale – sottolinea Francesco Brandani, Responsabile Ufficio Canali Diretti di BPER Banca. Il change management non può più essere visto solo come uno dei diversi stream all'interno di un progetto o, peggio, come "opzionale". Deve invece abilitare la creazione di un nuovo frame concettuale nel quale disegnare, pro-

gettare e realizzare in modo “nuovo”. Questo è importante avvenga a ogni livello e in tutte le funzioni aziendali. È importante il coinvolgimento dei vertici bancari, in grado di dare una spinta decisiva al modello omnicanale a cui stiamo puntando. A volte anche il porsi una domanda semplice come: “che cosa vorrebbe il cliente?” e ragionare dunque sul concetto di customer centricity può aiutare questo processo di cambiamento. Concetto, questo, la cui definizione non è quella dettata dal business, ma dal cliente stesso. È il momento di introdurre quindi nella proposizione digitale qualcosa che sappia “sorprendere” il cliente: un prodotto che sia pensato “digitale” e che non rappresenti la sola “digitalizzazione” di ciò che già viene proposto attraverso la rete fisica. Non meno importante è considerare sempre che se la clientela sceglie il canale digitale, bisogna assicurare un servizio estremamente rapido, in linea con le aspettative. Questo passa inevitabilmente dal disegno di nuovi processi pensati per il digitale o per la profonda rivisitazione di quelli già in essere».



*Gennaro Tufano,
Responsabile
Prodotti e Business
Development
Banking & Mobile
di Webank,
Gruppo Banca
Popolare di Milano*

I numeri (di successo) del digitale

Il motto è less is more: per andare incontro all’aspettativa del cliente non bisogna costruire architetture tecnologiche complesse e lunghe da gestire. Perché la user experience è determinante sui canali digitali. Lo dimostrano due esperienze in ambito mobile: da una parte Banca Popolare di Milano, che conta su un 55% di clienti del Gruppo attivi sui canali digitali, dall’altro Banca Mediolanum, dallo spirito digital e che parte dall’innovazione tecnologica del suo wallet. «Il 66% dei clienti che ha installato il nostro servizio di m-banking – afferma Gennaro Tufano, Responsabile Prodotti e Business Development Banking & Mobile di Webank, Gruppo Banca Popolare di Milano – ha scelto di configurare e utilizzare le “funzioni veloci”, funzioni informative e dispositive immediatamente disponibili al lancio dell’app. La funzione preferita è quella della visualizzazione del saldo: senza alcun codice, i clienti devono semplicemente lanciare la app per controllare il saldo». Il risultato è nei numeri: in media, ben 19 volte in un mese un cliente guarda il proprio conto. «Naturalmente questa semplice user experience rende l’app più attraente anche per altre operazioni – continua Tufano. Nel mese di agosto dello scorso anno, ben il 25% delle operazioni dispositive è stata condotta da mobile». Insomma, le pressioni normative,



*Alessandro
Bottalico,
Responsabile
Integrazione
Canali e Marketing
Canali di Banca
Mediolanum*

come la circolare 263 di Banca d’Italia e le regole a cui bisogna sottostare dettate dalla compliance, non scalfiscono la user experience digitale. «Anzi, ci hanno dato l’occasione per sperimentare un nuovo metodo di autenticazione a due fattori: il fingerprint associato allo smartphone certificato – spiega Alessandro Bottalico, Responsabile Integrazione Canali e Marketing Canali di Banca Mediolanum. Abbiamo quindi sfruttato il riconoscimento biometrico a bordo dei nuovi device non solo per accedere al nostro wallet di pagamento ma anche per autorizzare le transazioni, e tutti i clienti, anche i meno avvezzi alla digital experience, hanno iniziato a utilizzarlo proprio perché non sono richiesti codici, SMS od OTP». Se in precedenza questa app era utilizzata principalmente da una clientela tra i 30 e i 40 anni, ora l’uso cresce del 25% su ogni fascia di età. «Lo stesso fenomeno si registra anche sul mobile banking – prosegue Bottalico –, che ha superato per frequenza di utilizzo l’internet banking dopo aver semplificato l’utilizzo dei codici segreti».



*Giovanni Brunoro,
Sr Sales Account
Executive di Kofax*

La tecnologia per i processi digital

E presto il cliente dal proprio device mobile potrà anche gestire operazioni più complesse: come la richiesta di un finanziamento. Sfruttando tecnologie mature di cattura informazioni, integrazione dati robotica e creazione on-demand di documenti contrattuali, capaci di enfatizzare sia la user experience sia il customer journey. «In meno di 7 minuti – garantisce Giovanni Brunoro, Sr Sales Account Executive di Kofax – un nuovo cliente potrà accendere un prestito dal canale mobile. Un percorso completamente digitalizzato e dematerializzato end to end, magari autorizzato anche tramite firma digitale e riconoscimento via video alla fine del processo». Tecnologie che le banche stanno già testando, soprattutto per quanto riguarda la relazione e la vendita a distanza veicolata dai gestori. «Ma la user experience sarà ancora più fluida e in linea con l'approccio omnicanale: il cliente potrà iniziare la pratica e gestire le fasi successive su canali eterogenei di volta in

volta (mobile, portale, email, etc.) mantenendo la coerenza dello stato della pratica».

Minimizzare l'errore umano

Soprattutto, si riducono al minimo gli errori umani. «Il software di cattura e riconoscimento delle informazioni – spiega Pietro Zanetti, Senior Sales Engineer di Kofax – viene ottimizzato per produrre immagini leggere e facilmente riconoscibili, ed è in grado di gestire tutte le tipologie di documenti: F24, carte di identità, codici fiscali, etc. Le funzionalità e gli accorgimenti introdotti consentono una cattura puntuale, compresa di analisi e pulizia delle immagini, che permette un miglioramento della qualità, massimizzando così il risultato nell'estrazione delle informazioni acquisite per la compilazione di qualunque documento bancario. Lato cliente, basta una fotocamera per catturare l'immagine, pulirla ed estrarne i dati per un controllo in real time delle informazioni estrapolate. Inoltre, il back office bancario può tenere traccia dell'intero processo e condurre dei matching per riscontrare



*Pietro Zanetti,
Senior Sales
Engineer di Kofax*

eventuali incongruenze, mentre il front end riceve una pratica pulita e riduce i tempi di validazione per il rilascio di un finanziamento».

Finanziamenti mobile: l'esperienza tedesca

I casi pratici non mancano. «Per una primaria banca tedesca – conclude Brunoro – abbiamo abbattuto i tempi di erogazione dei finanziamenti per l'acquisto di automobili, semplificando anche l'attività del dealer. Il cliente può recarsi in concessionaria con tutti i documenti necessari alla valutazione del rischio e, attraverso la cattura informazioni mobile e l'automazione del processo di back-office, la banca può concludere l'erogazione in minuti anziché giorni e quindi il dealer può consegnare subito l'automobile al cliente. L'impatto positivo è naturalmente sulla user experience del cliente, ma anche sul dealer, che può contare su un partner bancario efficiente. Infine, per la customer centricity, un beneficio fondamentale che si ottiene è la visibilità in ogni momento sullo stato del processo: i clienti oggi vogliono poter monitorare in ogni momento a che punto è la loro pratica. Una tracciabilità completa, quindi, abilitata proprio dalla tecnologia che sostituisce operazioni manuali con un processo visibile, e quindi governabile, per la banca».

G.C.