



Un cliente da coinvolgere su tutti i canali

Flavio Padovan
Giornalista

L'articolo propone tendenze, tecnologie, soluzioni e casi di successo da Dimensione Cliente 2012, il convegno ABI sul retail banking.

Banche e clienti, una relazione in continuo cambiamento nel segno dell'interattività, del maggiore coinvolgimento e della diffusione dei nuovi canali. È quanto emerge dal Convegno ABI Dimensione Cliente 2012, il più importante appuntamento italiano sul retail banking che ogni anno riunisce a Roma mondo del credito, fornitori ed esperti per analizzare insieme i trend emergenti del marketing bancario, le tecnologie e le soluzioni più promettenti offerte dal mercato. Due giornate ricche di spunti, approfondimenti e testimonianze di cui riportiamo, in particolare, i contributi di consulenti e aziende che lavorano con le banche fornendo servizi in ambito retail.

Internet e customer experience

Il web assicura alle banche una maggiore facilità di contatto con il cliente e, quindi, una grande opportunità di conoscenza e di coinvolgimento, ma

serve un processo di ascolto nuovo, che sia consapevole, finalizzato e non passivo. Ne hanno parlato **Doxa** e **Duepuntozero Research**, sottolineando come questa attività non sia spontanea e richieda preparazione specifica. È però strategica se si vogliono cogliere le aspettative e gli orientamenti dei clienti, a completamento del quadro informativo aziendale. Attività che deve essere necessariamente accompagnata da percorsi di ricerca e analisi a diversi livelli che permettano di comprendere gli atteggiamenti e le dinamiche, anche emotive. Ma concretamente che cosa offre Internet alle banche? Sicuramente è un canale di comunicazione e vendita, ma è anche utile in ottica di brand reputation, consumer insight, customer satisfaction, brand development. Rappresenta un nuovo modo di coinvolgere il target nei processi di ricerca, ma anche in quelli di sviluppo di nuovi prodotti. La rete non è tecnologia, ma un ulteriore ambito di relazione in cui concretizzare e soddisfare i bisogni del cliente (personalizzazione, accessibilità, cost-efficiency, co-creation, ecc.).

Per **Capgemini**, le banche leader stanno rispondendo alla crisi e ai cambia-



menti di comportamento dei clienti focalizzandosi sempre più sulla customer experience. Questa, infatti, consente di migliorare la fedeltà della clientela e indirizzare le strategie di costo. I migliori stanno sperimentando nuove forme di utilizzo dei canali, passando da una customer experience differente su ogni canale (multichannel) a una esperienza globale del brand (omnichannel). La strategia su ogni canale va, però, disegnata e implementata proprio con l'obiettivo di creare un posizionamento unico nella percezione del cliente sia che entri in filiale, sia che preferisca relazionarsi tramite ATM, social media o dispositivo mobile. L'evoluzione passa dalla trasformazione dei contact center in customer experience center, che consente di ridurre i costi dell'assistenza post vendita, garantendo una gestione efficiente, personalizzata e proattiva della clientela. Posto al centro della strategia multicanale, il customer experience center dà alle banche la possibilità di offrire consulenza ad hoc da parte di esperti (ad esempio, con videoconferenze in filiale per affiancare il gestore), strumenti di supporto alle decisioni e advisory remoto. Su come gestire e migliorare la customer experience è intervenuta anche **i4C**, che ha presentato la testimonianza del Gruppo Cariparma – Credit Agricole. La banca dal 2006 utilizza un sistema strutturato di gestione della soddisfazione e un modello di rilevazione coerente con gli obiettivi perseguiti che fornisce indicazioni sulla priorità d'intervento. Per presidiare al meglio la customer experience in filiale, che è il principale canale di contatto per Cariparma, è stato creato un indicatore di qualità percepita da inserire nel sistema incentivante della rete. Inoltre, dal

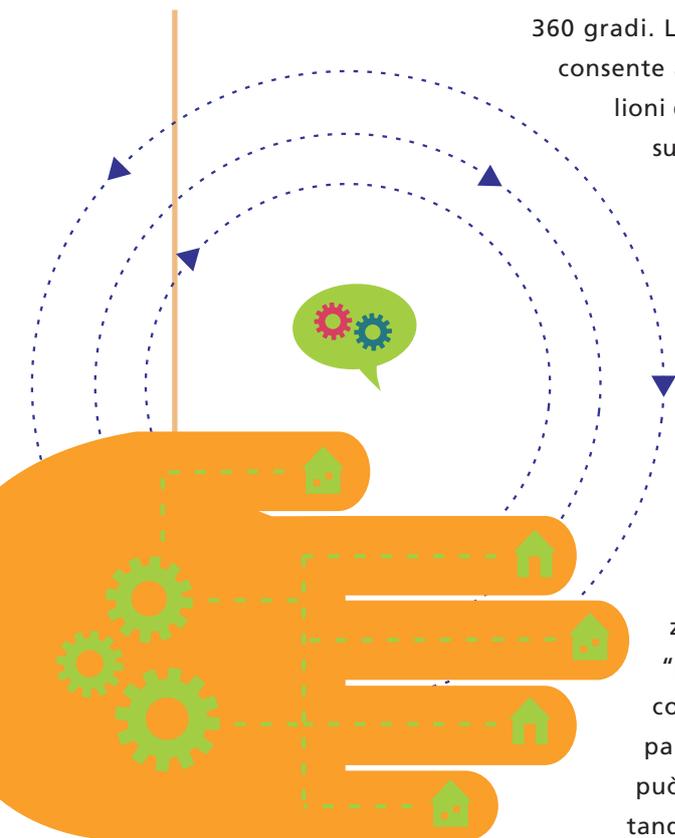
2008, sono state effettuate numerose iniziative mirate sugli elementi a maggiore impatto per la soddisfazione del cliente.

Euseco Italia ha affrontato il problema dalla crisi sottolineando che le banche hanno necessità di rendere il loro conto economico meno dipendente dai tassi di mercato e più legato al valore aggiunto dei servizi erogati. Per raggiungere questo obiettivo, è stato messo a punto un progetto che fornisce al personale strumenti più idonei a servire il cliente, ascoltare le esigenze ed essere proattivi nelle risposte. A Dimensione Cliente Euseco Italia ha portato l'esperienza di una banca territoriale, la BCC di Busto Garolfo e Buguggiate che, seguendo le strategie indicate, ha ottenuto un impatto positivo sulla gestione dei clienti e la piena condivisione degli obiettivi da parte di tutta la rete. Risultati conseguiti anche grazie allo sviluppo di capacità di ascolto e di empatia, necessarie per cogliere le nuove esigenze del mercato e al forte coinvolgimento del top management.

Delle potenzialità del geomarketing ha parlato **Data4Value di CRIF**, che ha portato al convegno l'esperienza sviluppata con Iccrea Banca per sottolineare quanto l'informazione possa essere un driver di crescita sostenibile. In particolare, si è parlato del circuito virtuoso issuing-acquiring e della monetica come piattaforma relazionale a



Una customer experience che garantisca una gestione efficiente, personalizzata e proattiva della clientela



Massimizzare il valore di ciascun cliente

360 gradi. La carta di credito, infatti, consente alla banca di ottenere milioni di dati aggregabili tra consumatori ed esercenti. Informazioni che rappresentano reali comportamenti di acquisto dei consumatori e che, elaborati, consentono anche una comunicazione targettizzata per tipologia di cliente, luogo geografico o parametri più specifici. Questo permette agli istituti finanziari di diventare una "marketing company" e un consulente strategico per i partner commerciali, a cui può garantire visibilità sfruttando i diversi canali di comunicazione. L'analisi del territorio, grazie all'integrazione con le informazioni aggregate derivate dal patrimonio informativo CRIF e con quelle statistiche, socio-economiche e istituzionali di fonte pubblica,

consente di identificare le aree che offrono maggiori opportunità e di supportare azioni mirate. Un'attività che per la banca si traduce in un aumento della percezione positiva sui clienti e forme addizionali di entrate.

Clients, un valore anche per i bilanci

Quali leve possono attivare i responsabili del marketing e della distribuzione per accelerare la crescita dei ricavi nel retail banking? Per rispondere a questa domanda, **Accenture** ha presentato a Dimensione Cliente i risultati dello studio Banking 2016 Think Tank con cui

ha analizzato i trend di evoluzione della domanda e della tecnologia e le storie di successo di chi, a livello internazionale, è riuscito a differenziarsi. In particolare, si è parlato di American Express e della sua visione di un business "social infused", dell'iniziativa "Bank in a pocket" dell'australiana CBA, e della "Scientific bank" della spagnola Bankinter. Tre esperienze da cui Accenture trae spunto per sottolineare l'importanza di alcuni elementi: la capacità di dotarsi di una vision forte e di mantenerla nel tempo; la necessità di crescere con basi solide, facendo cioè bene le attività "basic" (come la gestione della rete distributiva, l'interazione con la clientela e la gestione del portafoglio); la presenza di manager che non siano né solo innamorati del futuro, né troppo focalizzati sul presente, perché l'eccellenza nel mondo retail sta nel riuscire a guardare contemporaneamente l'oggi e il domani.

Prometeia ha centrato il suo intervento sulla price optimization, la definizione del prezzo ottimale. Un tema quanto mai di attualità poiché la leva del prezzo sembra essere quella con più ampi spazi di ottimizzazione ancora non utilizzati dalle banche. Massimizzare l'estrazione del valore da ciascun cliente attraverso il giusto prezzo è, dunque, una delle strategie più indicate in questo periodo, anche considerando la significativa riduzione della redditività del settore (quest'anno sarà del 3,2%, quando nel 2000 superava l'11%) e uno scenario che prevede una crescita debole dei volumi di impiego (mediamente +3,3% per le famiglie e +2,8% per le imprese nel triennio 2012-2014) e della raccolta. Le banche stanno passando da logiche di pricing "one fits all" a quelle di tipo "one 2 one";

per quest'ultimo tipo di approccio, gli argomenti chiave sono benchmarking (conoscere i competitor), price sensitivity (conoscere i clienti) ottimizzazione del prezzo del cliente.

Per rilanciare la redditività, le banche devono puntare su multicanalità & big data. Questa la ricetta di **SAS**, che parte dall'assunto che conoscere i clienti fa bene alle performance: secondo i dati Accenture, infatti, le aziende fruitrici di analytics hanno risultati migliori del 64% rispetto alle altre dell'Indice S&P 500. L'uso di big data è una nuova frontiera che modifica i paradigmi di analisi e di time to customer: le tecniche di High-Performance Analytics offrono opportunità di conoscenza inesplorate e fanno emergere le unicità del cliente. È necessario sviluppare diverse aree di insight avanzato e abbattere due silos informativi integrando online e offline e aggiungendo l'aspetto social nel CRM.

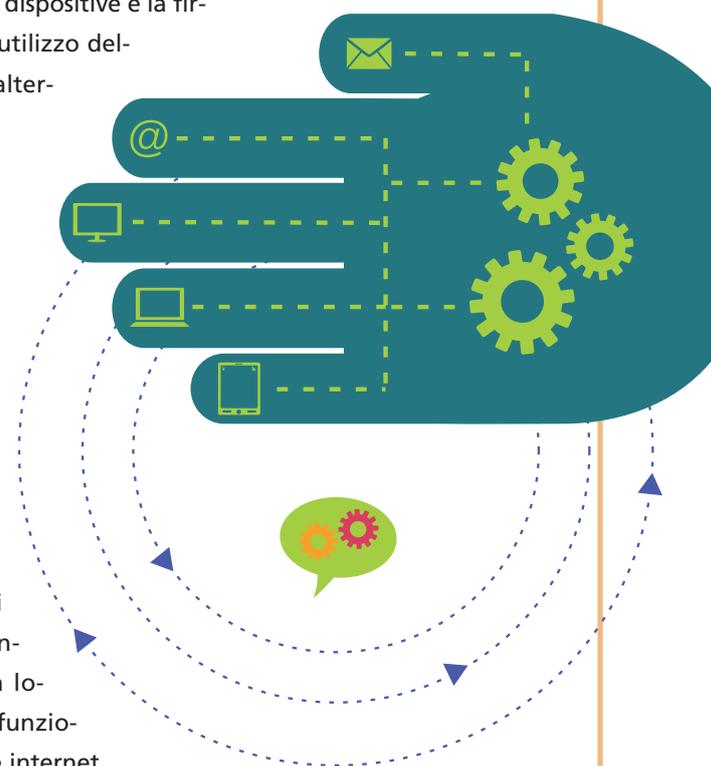
Tecnologie per migliorare la relazione

I processi di multicanalità evoluta hanno bisogno di essere supportati da strumenti tecnologici avanzati. Ne ha parlato **Almawave** che ha presentato Natural Bank, una suite di soluzioni per la customer experience e i processi enterprise, che propone un approccio innovativo per l'interazione con i clienti e il supporto dell'operatività dei dipendenti. Il cuore del sistema è Iride, una piattaforma semantica ontologica che, interpretando in tempo reale il linguaggio naturale, permette di superare il problema di conoscenza derivante dal fatto che l'80% delle informazioni viaggiano sui canali di comunicazione in forma destrutturata. La sfida non è

solo quella di rendere tutta questa conoscenza omogenea e fruibile, ma anche di offrire risposte rapide, perché nella relazione con la clientela la velocità è un fattore chiave.

Il settore mobile è in forte crescita e sta cambiando le modalità di fruizione dei servizi finanziari da parte dei clienti. Lo crede **Reply**, che parla espressamente di smartphone banking come nuovo canale ed esperienza innovativa di servizio. Le banche, però, non sembrano essersi ancora mosse con decisione in questo settore. Secondo i dati dell'Osservatorio sulla Multicanalità di Reply, tutte le 28 aziende di credito analizzate offrono su smartphone solo una replica più limitata delle funzionalità del proprio internet banking e medesime procedure di sicurezza. Tra le proposte di Reply la possibilità di un accesso veloce per alcune informazioni (estratto conto, ad esempio), impostando diversi livelli di sicurezza per servizi a valore aggiunto, come le operazioni dispositive e la firma dei contratti; l'utilizzo delle notifiche come alternativa più economica e ricca di possibilità rispetto agli SMS; l'adozione del device mobile come strumento di pagamento context aware. Inoltre, gli smartphone possono diventare un mezzo privilegiato di customer service integrando anche la localizzazione nelle funzionalità di telefono e internet.

Smartphone banking il nuovo canale di relazione





L'obiettivo primario è valorizzare la relazione con il cliente

IBM ha focalizzato il suo intervento sui cambiamenti in atto e su come la tecnologia può aiutare le banche in queste sfide. Le aspettative dei clienti sono crescenti e per soddisfarle occorre non solo operare perfettamente, ma agire anche sul piano emozionale del loro pensiero.

È dunque necessario integrare l'analisi dei dati con quella dei contenuti, con un nuovo approccio creativo, olistico, basato sulle intuizioni. In questo scenario è stato ricordato anche l'accordo stipulato con



Citigroup che verificherà l'utilizzo della deep content analysis e le capacità di apprendimento del sistema IBM Watson per migliorare le interazioni con i clienti e per semplificare la loro esperienza in banca, grazie alla capacità di analisi dei contenuti. Watson è in grado di analizzare il significato e il contesto del linguaggio umano e di elaborare rapidamente grandi quantità di informazioni, che suggeriscono opzioni mirate in ogni singola circostanza,

contribuendo ad assistere i decisori delle banche nell'identificazione delle opportunità, nella valutazione dei rischi e nell'individuazione di azioni alternative più adatte per i loro clienti.

Anche le banche locali sono impegnate nell'adottare strategie per amplificare l'intensità della relazione con il cliente mediante l'introduzione di nuove tecnologie, pur mantenendo le peculiarità del loro rapporto con il territorio e le persone. Sta operando in questo senso la Bcc di Roma che, grazie al supporto di **RBS**, sta sviluppando un nuovo modello che prevede l'utilizzo integrato di strumenti di contatto, dalla chat al click to talk, passando per Skype. L'obiettivo è valorizzare la relazione con il cliente al di fuori dei locali e degli orari tradizionali, mantenendo da una parte la stessa familiarità e flessibilità di assistenza e dall'altra, garantendo la continuità dei servizi e gli standard di sicurezza del sistema. Con la nuova piattaforma integrata tutte le informazioni sul cliente sono aggregate e accessibili dalle postazioni multimediali degli operatori. Inoltre, la piattaforma è collegata anche con il sistema di gestione del cliente interno: alla base della strategia della Bcc di Roma c'è, infatti, la convinzione che il risultato offerto all'esterno sia direttamente correlato all'efficacia delle agenzie della rete cui è dedicato un servizio di assistenza e formazione, con tracciatura delle richieste, gestione delle domande frequenti, monitoraggio della qualità e dell'efficacia del servizio.

Flavio Padovan; Giornalista