



Nell'era della digital experience, il nuovo modello distributivo di Intesa Sanpaolo

Massimo Tessitore
Intesa Sanpaolo

La rivoluzione digitale procede a un ritmo incessante e crescente, propagando i propri effetti da settori già profondamente impattati, come media, retail, turismo e trasporti, ad altri come quello bancario e finanziario, fino a oggi meno toccati nei fondamentali. In questo scenario, Intesa Sanpaolo ha intrapreso un percorso di profonda trasformazione, introducendo un nuovo modello distributivo digitale che ha portato al potenziamento sia dei propri canali digitali che di quelli tradizionali.

La **digitalizzazione del settore bancario** sta introducendo processi end to end che permettono agli utenti di svolgere la maggior parte delle attività chiave attraverso i **canali digitali**, dove e quando lo desiderano, senza l'obbligo di recarsi in filiale.

Forte la spinta da parte delle **bigtech** e delle **fintech**, che nell'ultimo decennio sono entrate sul mercato con tecnologie avanzate e che, con il loro contributo all'innovazione del sistema finanziario, hanno indotto le banche a offrire **servizi aggiuntivi** e **offerte personalizzate** per soddisfare le richieste dei consumatori in modo ancora più puntuale.

In questo scenario, **Intesa Sanpaolo** ha intrapreso un **percorso di profonda trasformazione**, introducendo un **nuovo modello distributivo digitale** (*) che ha portato al potenziamento sia dei propri canali digitali che di quelli tradizionali. Una strategia di successo, certificata da importanti riconoscimenti internazionali come l'**Efma Distribution and Marketing Innovation Awards**, mentre **Forrester Research**, una delle più influenti, indipendenti e autorevoli società di ricerca a livello mondiale, ha posizionato Intesa Sanpaolo, già nel 2017, tra le prime tre banche digital in Europa (valutazione funzionalità di online banking**) e l'app Intesa Sanpaolo Mobile al terzo posto tra le banche valutate nell'Unione Europea per funzionalità e user experience (***)

Alla base di questa evoluzione c'è **una visione strategica incentrata sul rafforzamento della relazione con i clienti**, che esalta l'importanza del contatto umano in un contesto di crescente competitività e nel quale si sta riducendo sempre di più il numero di filiali presenti sul territorio.

Per definire il nuovo modello distributivo, Intesa Sanpaolo ha identificato **tre pilastri**:

* Case Study: Intesa Sanpaolo Drives A Customer-Obsessed Digital Transformation, Forrester, February 13, 2018.

** 2017 European Online Banking Functionality Benchmark, Forrester, December 13, 2017.

*** The Forrester Banking Wave™: European Mobile Apps, Q2 2019, Forrester, May 29, 2019.

- 1. l'evoluzione dei canali digitali**, attraverso il disegno di una **customer experience** di eccellenza, al fine di offrire un'esperienza digitale che sia in linea con i digital champions (es. Google, Apple, Amazon), sostenuta da una progettazione di **processi di vendita/post-vendita multicanale** e dalla definizione di **un'offerta completa per il segmento buyer-merchant**, allo scopo di investire, ampliare e innovare nel **settore dei digital payment**;
- 2. l'evoluzione del contact center**, da centro di sola assistenza a canale di vendita e consulenza, grazie all'offerta a distanza che consente di firmare su app e sito offerte commerciali inviate dai nostri professionisti; questo ha favorito lo sviluppo della cultura digitale dei clienti e l'acquisto "digitale" anche da parte di chi non vuole/può operare completamente da solo;
- 3. la creazione di una filiale 100% paperless**, attraverso la digitalizzazione di tutti i processi compresa la firma e la consegna del materiale contrattuale al cliente.

Fin dall'inizio del progetto, una delle principali preoccupazioni è stata quella di **disegnare le nuove properties digitali** in modo che fossero **intuitive e a elevato valore aggiunto percepito**.

Per affrontare questa sfida, la banca è partita **dall'ascolto dei clienti adottando una metodologia customer-centric** basata sul coinvolgimento degli utenti in tutte le fasi di disegno delle nuove funzionalità e dei nuovi processi di vendita, che, se costruiti insieme ai clienti, aiutano la banca a ridurre la complessità e migliorarne l'utilizzo.

L'**analisi dei bisogni** è stata effettuata attraverso interviste etnografiche volte a comprendere gli elementi che rendono un'esperienza differenziante e a mettere a fuoco i punti di forza e di debolezza delle soluzioni già esistenti. Successivamente sono state fatte delle **sessioni di co-design con i clienti** per definire le prime ipotesi di concept della nuova experience e, una volta definito il disegno, sono state avviate **attività di test iterative**, per eventuali criticità rimanenti. Infine, per confermare le osservazioni raccolte dagli utenti e per continuare a migliorare l'experience disegnata, sono state effettuate attività di "crowdtesting", ovvero dei test effettuati su un campione numeroso di clienti. L'approccio customer-centric adottato da Intesa Sanpaolo è ormai diventato il mantra per il disegno di tutti i nuovi prodotti e servizi, per continuare a creare processi "su misura", in cui i clienti si possano riconoscere per semplicità di utilizzo e logiche di interazione.

Per portare a termine questo cambiamento e garantire in modo continuativo un'esperienza multicanale di eccellenza, Intesa Sanpaolo ha **modificato la propria struttura organizzativa**, creando nell'ambito della Direzione Multicanalità

fig. 1



Il nuovo modello distributivo digitale di Intesa Sanpaolo ha come chiave di volta il potenziamento dei canali digitali e di quelli tradizionali