

ESPERIENZE - WORKSHOP FILIALE

La filiale? Non più sportello ma **touch point**

SEMPRE MENO FILIALI IN ITALIA, EPPURE LO SPORTELLO SI CONFERMA IL TOUCH POINT FONDAMENTALE PER LA RELAZIONE CON LA CLIENTELA: CON UN MODELLO DI SERVIZIO DIVERSO, COMPLICI TECNOLOGIE E PROCESSI A BENEFICIO DI UNA CUSTOMER JOURNEY INTEGRATA NELLA MULTICANALITÀ. UNA TRASFORMAZIONE ANCORA IN CORSO, COME EMERSO AL WORKSHOP "LA FILIALE COME TOUCHPOINT"

Lunga vita alla filiale. Contro ogni previsione di consulenti e guru del finance che vedevano quasi scomparire lo sportello bancario, la filiale in Italia continua a funzionare. Eppure la forma e anche il ruolo della branch sta cambiando all'interno di un ecosistema bancario dalla natura multicanale, per adattarsi a un cliente più digitale e soprattutto per diventare un luogo di competizione e distinzione all'interno del mercato. Una evoluzione analizzata in occasione del workshop "La filiale come touchpoint. Modello di servizio e tecnologia per la rete fisica", organizzato da AziendaBanca.

Se c'è meno affluenza in filiale...

È innegabile che il numero di filiali in Italia sia in diminuzione (-10% tra il 2009 e il 2015, secondo i dati di Banca d'Italia), ma lo sportello bancario è il primo e principale punto di contatto per la maggior parte dei clienti che necessitano una informazione: secondo la ricerca di Kantar TNS, infatti, la percentuale di chi si rivolge alla filiale è ancora alta. «Nel 2016 ha raggiunto il 66%: un dato in calo rispetto al 2015 (73%) e al 2014 (82%) per effetto dello sviluppo dei canali remoti che hanno permesso alla clientela di trovare ri-



Fabrizio Andreose,
Account Director
Finance Clients
di Kantar TNS

sposta alle loro richieste anche al di fuori del canale fisico – precisa Fabrizio Andreose, Account Director Finance Clients di Kantar TNS. Ma se per aspetti transazionali i nuovi canali di contatto sembrano sorpassare la filiale, per le richieste più complesse e importanti della vita del cliente lo sportello rimane un caposaldo: è questo infatti il luogo in cui la netta maggioranza dei clienti trova risposta alle proprie esigenze, senza ricorrere ad altri canali. La velocità di risposta e la presa in carico delle richieste dei clienti genera livelli di soddisfazione elevati».

... è il momento di fidelizzare il cliente

«In base alle nostre ricerche, il cliente bancario in Italia è soddisfatto della propria banca – osserva Leda Riva, Head of Customer Strategies di Kantar TNS – ma la soddisfazione non è sufficiente

ESPERIENZE - WORKSHOP FILIALE



Leda Riva, Head of Customer Strategies di Kantar TNS

a garantirne la fidelizzazione. Un rapporto complessivo solido si basa anche su una forte "preferenza" rispetto ad altre banche usate o considerate per il futuro. I tassi di abbandono in Italia nel finance rimangono molto bassi, ma il rischio di passare a un'altra banca o diversificare i propri investimenti o attività finanziarie su più player aumenta in assenza o

moderata "preferenza"». Perché il panorama del finance si sta popolando di FinTech e Over The Top pronti ad aggredire il mondo dei pagamenti, favoriti da PSD2 e da una naturale propensione a offrire una migliore user experience. «I clienti sono sempre più a proprio agio con l'uso di canali digitali e si aspettano un'offerta coerente tra i diversi touchpoint – continua Leda. Le tradizionali indagini di customer satisfaction non sono più sufficienti a misurare l'esperienza dell'intero journey o delle singole tappe dello stesso. È importante passare a un'analisi sul come il cliente si sia "sentito" nel corso del journey o in una specifica interazione e

sul "perché". Economia comportamentale e neuroscienze hanno dimostrato come la maggior parte delle esperienze vengano dimenticate quasi immediatamente. Solo quelle che si legano a un'emozione diventano "memorabili", trasformandosi in ricordo; e sono poi queste esperienze

L'esperienza nei touch point deve essere memorabile

ESPERIENZE - WORKSHOP FILIALE

che modellano il nostro rapporto futuro con la banca. Esperienze positive, contribuiscono a creare la loyalty verso la banca e a influenzare positivamente i futuri comportamenti di (ri)acquisto, up e cross-selling. È questo il motivo per cui spesso si dice che il customer care è il nuovo marketing».

In banca o fuori c'è la stessa UX...

Per rendere memorabile quindi l'esperienza della clientela, lo sportello non va smantellato ma valorizzato, con l'obiettivo di offrire un nuovo valore alla relazione in ottica multicanale e integrata. «Alla razionalizzazione della rete fisica delle banche deve corrispondere infatti una nuova proposta di valore che parte proprio dalla relazione integrata sui diversi touch point disponibili – commenta Danilo Rivalta, Senior Vice President Branch Transformation di TAS Group. L'esperienza sui vari canali deve infatti convergere per offrire una migliore e omogenea user experience alla clientela. Ma le prime a dover credere in questo progetto devono essere le banche stesse».

... grazie all'identità digitale

Su questa direttrice si sta muovendo Monte dei Paschi di Siena



*Simone Bruschi,
Responsabile
Servizio Web,
Mobile e
Self Banking,
Direzione Retail
di Banca Monte
dei Paschi di
Siena*

che, grazie al supporto tecnologico di TAS Group, ha avviato il modello O2O: ovvero online to offline. «L'obiettivo è offrire la stessa esperienza sia sui canali fisici sia su quelli remoti – precisa Simone Bruschi, Responsabile Servizio Web, Mobile e Self Banking, Direzione Retail di Banca Monte dei Paschi di Siena. Il progetto ha preso piede grazie a un importante lavoro di trasformazione digitale avviato oltre un anno fa in ottica multicanale, che ci ha portato alla definizione per la clientela di una unica identità digitale con cui operare su tutti i punti di contatto: una combinazione user ID e password, già adottata da circa 100mila clienti, più facile da memorizzare e utilizzata al momento per le operazioni dispositive online, mobile e via contact center. Siamo una banca del territorio e la stragrande maggioranza della nostra clientela è over 50: per questo motivo abbiamo creato un

nuovo layout per le nostre filiali, dove sono presenti aree specifiche dedicate alle Operazioni in Self Service attrezzate con ATM evoluti per transazioni e pagamenti e tablet specializzati, in modo tale da educare la clientela all'utilizzo dei servizi della Banca in remoto e in multicanalità. Le possibilità di utilizzo sono molto ampie: con TAS Group abbiamo lavorato allo sviluppo di un pilota per l'utilizzo cardless per le operazioni in materialità (prelievi, versamenti, etc.), per la transazionalità (pagamenti), utilizzando sempre una unica Identità Digitale. Liberiamo quindi le risorse dello sportello per farle crescere nella consulenza specializzata sui bisogni del cliente. Tutta l'attività è supportata da un CRM "Single Point of View" che ci permette di seguire in modo puntuale il customer journey in tutti i momenti di contatto con la Banca: in filiale, sul web, in mobilità, al call center».

Riconoscere il cliente...

Essere riconosciuti fa quindi la differenza nell'esperienza di filiale. E lo sportello diventa il luogo dell'accoglienza per eccellenza, in un ambiente che per di più può essere anche non presidiato, gra-



*Danilo Rivalta,
Senior Vice
President Branch
Transformation
di TAS Group*

**Lo sportello
è il luogo
dell'accoglienza**



*Patrick
Margarito,
Business
Development
Manager di
Auriga*

ESPERIENZE - WORKSHOP FILIALE

Il welcome manager per creare empatia

zie al fattore tecnologico. «Per accompagnare le banche nella trasformazione della filiale abbiamo creato la soluzione WWS Customer Management, un modulo che migliora il processo di accoglienza del cliente nella filiale bancaria – racconta Patrick Margarito, Business Development Manager di Auriga. In ogni modello di filiale (hub, spoke, etc.) sarà possibile creare un corner di accoglienza, che indirizzi il cliente verso il canale più adeguato alla tipologia di operazione richiesta e dove lo stesso potrà essere immediatamente identificato (attraverso lo strumento di riconoscimento a lui più congeniale, quale bancomat, credenziali dell'internet banking, la Tessera Regionale dei Servizi, QR Code Identificativo) consentendo quindi un supporto proattivo (tramite welcome manager) nell'eventuale svolgimento delle operazioni o anche semplicemente informativo». In tanta tecnologia, d'altronde, la presenza umana è rassicurante: «la figura del welcome manager crea infatti empatia – continua Margarito – ma più la clientela si abitua all'utilizzo dei chioschi e degli ATM, più il personale di accoglienza

può assumere un atteggiamento di assistente, per intervenire solo in caso di necessità. In questo modo il personale di filiale potrà ricoprire sempre più un ruolo di consulenza verso il cliente».

... e comunicare con lui

Un nuovo modello di accoglienza che sembra ricalcare le esperienze nate nel mondo retail. «La banca può venire a conoscenza di chi è entrato in filiale grazie agli smartphone dotati di Wi-Fi dei clienti – chiarisce Stefano Gatti, Business Transformation di M-Cube. A seconda della combinazione tra la tecnologia Wi-Fi implementata in filiale (da semplici sensori fino a connettività guest) e il tipo di applicazione presente sullo smartphone del cliente (dal solo Wi-Fi acceso alla app di filiale) i livelli di interazione possono spaziare dalla sola statistica di presenza, ai messaggi di alert verso i dipendenti, fino a messaggi personalizzati inviati al cliente. E soprattutto il cliente può essere intrattenuto: gli schermi Digital Signage diffondono contenuti informativi e promozionali e sono integrati con il servizio di eliminacode; inoltre nel caso di app di filiale può ricevere sul proprio smartphone messaggi push, op-



Stefano Gatti,
Business
Transformation
di M-Cube

pure fissare, spostare o cancellare gli appuntamenti con il gestore, avvisando contemporaneamente il personale di filiale coinvolto nel processo di accoglienza. In base alle campagne di comunicazione dell'istituto, ma anche in funzione della zona demografica della filiale, della data, dell'orario, etc., attraverso l'unica regia del Digital Signage possiamo gestire in modo consistente la comunicazione digitale della filiale, pubblicando gli stessi contenuti su tutti i device (schermi, vetrine, totem interattivi, etc.) e sulle interfacce di altri sistemi (ATM, tavolette grafometriche per la F.E.A., etc.), secondo i formati specifici dei vari dispositivi. E anche quando la filiale è chiusa, la stessa tecnologia permette di comunicare internamente al personale della banca per formare o semplicemente informare: si possono utilizzare gli schermi per diffondere delle video pillole informative su un nuovo prodotto da sponsorizzare, o ancora utilizzare la radio interna per aggiornare il personale sulle novità normative».

Filiale unattended? Sì, ma senza paura

Insomma, nonostante la tanta tecnologia messa in campo il fattore umano continua a pervadere in filiale, anche in quella più digitale. Forse perché una filiale totalmente deserta potrebbe incutere qualche timore nella folta clientela che ancora oggi preferisce recarsi allo sportello. «Anche nei nuovi layout Bancaperta – conferma Gian Luca Contis,

ESPERIENZE - WORKSHOP FILIALE



Gian Luca
Contis,
Responsabile
Direzione
Banca Digitale
del Credito
Valtellinese

Responsabile Direzione Banca Digitale del Credito Valtellinese – è sempre presente un welcome manager: personale non bancario, che dal suo welcome desk accoglie e accompagna i clienti alla loro postazione per dialogare da remoto con il personale di filiale». Bancaperta è difatti una postazione unattended, ideata qualche anno fa, sotto il nome di Creval Connect, e ora pronta a essere adottata in ben 25 filiali del Gruppo Creval entro il 2018. «Chiamarlo pilota è quindi riduttivo – evidenzia Contis. Bancaperta è infatti nata a Sondrio ma è arrivata a Enna, passando per il centro Italia. La nostra scommessa era lavorare sulla qualità della relazione in filiale senza mettere in concorrenza lo sportello tradizionale con quello digitale, in quanto due terzi della nostra clientela ancora oggi, nonostante il boom dei canali remoti (278mila clienti sono attivi su internet e mobile banking), preferisce la relazione umana alla tecnologia, soprattutto quando si parla di grandi patrimoni. Abbiamo quindi rivisto il layout delle filiali: con un look omogeneo abbiamo innalzato la riconoscibilità del brand, è stata introdotta una reception per l'accoglienza clienti, esteso l'orario

di servizio a seconda della zona, creato delle aree break e fornito l'accesso al Wi-Fi. Insomma, i costi si sono ridotti ma al contempo è aumentato il traffico in filiale: non abbiamo puntato molto sugli ATM evoluti ma sul riutilizzo degli immobili mettendoli a reddito e utilizzato le competenze del nostro personale, che conosce quasi per nome i propri clienti, per fornire una relazione da remoto che convince anche quello zoccolo duro di clienti che non è avvezzo alla tecnologia».

L'importanza dei processi

Insomma, la filiale per evolvere non deve puntare solo sulla tecnologia ma anche sui processi. «Le banche vogliono reinserire la filiale all'interno dei processi operativi – spiega Sandro Sciaky, Direttore Commerciale di Enghouse Interactive – costruendo un dialogo costante con tutti gli altri punti di contatto così da poter enfatizzare il reale potenziale dello sportello. Un progetto che richiede una puntuale segmentazione della clientela, per comprendere quale sia il giusto prodotto da proporre nel momento più adatto all'interno del customer journey, che può essere monitorato e gestito attraverso una piattaforma di workflow



Sandro Sciaky,
Direttore
Commerciale
di Enghouse
Interactive

Bancaperta sarà adottata in 25 filiali del Gruppo Creval

in cui confluiscono tutti i processi. Con la garanzia di avere una completa governance del cliente: la memorabilità dell'esperienza è d'altronde anche legata alla capacità della banca nel conoscere la storia della propria clientela e la filiale finisce per giocare un ruolo chiave in questo contesto, arricchendo l'esperienza degli utenti all'interno dei diversi touch point».

Misurare l'esperienza per un nuovo layout

E magari con la possibilità di misurare in modo oggettivo tre pilastri fondamentali in questa evoluzione dei touch point: ovvero la user experience offerta ai clienti, ai dipendenti stessi della banca e anche calcolare gli effetti sul change management. «Per farlo, è necessario dotarsi di strumenti adeguati: è un processo strutturato che parte dalla definizione del benchmark di riferimento, dei KPI di business e un modello specializzato per misurare tramite rilevazione diretta l'influenza della UX sui KPI identificati e di conseguenza il livello di servizio offerto – racconta Roberto Chinelli, Chief

ESPERIENZE - WORKSHOP FILIALE



Roberto Chinelli, Chief Technology Innovation Officer di Avanade Italy

Technology Innovation Officer di Avanade Italy. È un metodo quantitativo che permette di comprendere quanto sia efficace la customer experience all'interno di un punto vendita o in generale in qualsiasi touch point: lo abbiamo sperimentato con successo nel mercato del travel, ma anche nel mercato bancario potrebbe offrire ottimi spunti per accompagnare le banche nella revisione della esperienza utente all'interno degli spazi fisici. L'obiettivo d'altronde è abbattere il churn della clientela e, ancor meglio, riuscire a convertire utenti che non usano servizi bancari in nuovi clienti, fornendo servizi capaci di essere al fianco del consumatore quando questi ne hanno bisogno e trasformando gli spazi di filiale trascendendo dallo sportello transazionale, per fornire spazi con nuovi servizi per le imprese e i consumatori ritagliati sulle loro esigenze, che non necessariamente coincidono in modo diretto con i servizi di core banking».

Dalla community...

Ed ecco che la filiale non appartiene più al mondo bancario ma alle persone. Intesa Sanpaolo ha avviato un nuovo modello di filiale, con spazi più ampi per la relazio-

ne, dove il cliente si sente accolto e a proprio agio in un ambiente che favorisce l'incontro e la condivisione. La Banca, con il progetto Sharing Ideas, ospita eventi e incontri all'interno di queste nuove branch, dove tavoli molto ampi invitano le persone a fare community: al momento sono un centinaio le filiali new concept della Banca, ma nei prossimi anni il target è arrivare a 1.000. «Abbiamo quasi dimezzato il numero di sportelli in Italia – chiarisce Antonio Germogliè, Responsabile Direzione Pianificazione e Controllo, Divisione Banca dei Territori di Intesa Sanpaolo – con conseguenti benefici sul cost/income, ma per dare un livello di servizio sempre migliore al cliente è necessario investire nelle filiali rimaste, oltre che nel digitale. Abbiamo differenziato i modelli di servizio a seconda del livello transazionale, riorganizzando la nostra distribuzione territoriale con 1.000 filiali hub, 2mila cash light, 300 filiali cashless e quindi dedicate unicamente alla consulenza. Le nostre filiali sono il centro della relazione, perché le operazioni a basso valore sono su canali diversi, e i nuovi spazi, più aperti e accoglienti, ci permettono di recuperare e rendere memorabile il dialogo con il cliente».



Antonio Germogliè, Responsabile Direzione Pianificazione e Controllo, Divisione Banca dei Territori di Intesa Sanpaolo

Un metodo quantitativo per misurare la customer experience

... all'Instant banking

Se la filiale è il fulcro della relazione, la vendita dei prodotti può anche lasciare le mura dello sportello. Per esplorare nuovi luoghi e raggiungere nuova clientela potenziale, anche quella meno propensa a entrare in banca. «Stiamo portando i prodotti bancari più semplici al di fuori delle nostre filiali: in seguito all'acquisizione di Banca ITB, abbiamo creato cinque linee di offerta: un conto, una carta, un prestito, un'assicurazione e altri servizi sono acquistabili con una semplice smartbox esposta dal tabaccaio, mentre l'attivazione avviene via app o sull'internet banking, con un servizio di assistenza clienti in capo alla Filiale Online di Banca5 – conclude Germogliè. Vogliamo agevolare le persone nella relazione con la banca offrendo un modello unico di instant banking: al momento stiamo formando i tabaccai, per semplificare il processo di vendita, e sicuramente potremo contare su una distribuzione capillare su tutto il territorio italiano e arrivare a nuovi clienti, anche non bancarizzati».

G.C.