



Gestire l'esperienza nell'era del cliente

Francesca Nieddu
Intesa Sanpaolo

Clients sempre più informati, con aspettative crescenti e alla ricerca della libertà di canale. È questa la fotografia del cliente tipo di Intesa Sanpaolo. Per cogliere la sfida, la Banca ha avviato un programma di trasformazione multicanale che fa leva sulla valorizzazione delle sinergie tra filiale e canali digitali, abilitando così nuove forme di interazione e comunicazione con i clienti.

Dai rumors alle evidenze: l'era del cliente è oggi

Era il 2011 quando Jim Lecinski, managing director di Google, presentò al mondo il suo e-book dal titolo "Winning in the Zero Moment of Truth". Soltanto quattro anni fa in ambienti bancari si tendeva a confinare questo fenomeno – che ormai ci accomuna tutti – al mondo della grande distribuzione, dove l'offerta è molto ampia e i vincoli di loyalty tendono ad essere più sfumati.

Dopo pochi anni, invece, ecco l'effetto "ZMOT" abbattersi anche sulle banche. I tanto amati (da clienti e prospect) portali di aggregazione dell'offerta sono ormai realtà consolidate anche per prodotti e servizi finanziari e un passaggio sui vari segugio.it risulta ormai tappa obbligata anche per la scelta di conti, polizze e mutui.

La rivoluzione è stata grande, anche alla luce di un bagaglio informativo che giunge al cliente non più mediato dalla frontline della banca.

Ci troviamo in un'era nella quale il cliente ricerca una libertà di canale e costruisce da sé l'esperienza attraverso i punti di contatto preferiti in ogni specifico momento.

Questo trend non sorprende chi da anni analizza i comportamenti dei clienti. In Intesa Sanpaolo, quasi 8 clienti su 10 sono classificabili come digital (non usano la filiale) o phygital (usano filiale, sportelli automatici e digitali). Ridefinire e aggiornare la customer experience per renderla coerente con il nuovo contesto porta naturalmente a una forte chiamata verso la multicanalità: la possibilità di cominciare un'interazione con la banca in un canale (ad esempio l'app mobile), continuarla su un altro (ad esempio il sito internet) e chiuderla in un canale ancora diverso (ad esempio la filiale) preservando la coerenza dell'esperienza e il trasferimento delle informazioni da un canale all'altro.

La sfida è grande: imparare a parlare lo stesso "linguaggio dell'esperienza" che i nostri clienti e prospect hanno imparato presso scuole come Apple e Amazon, dove i net promoter score superano ampiamente e da tempo quota 60! Cosa è necessario fare per competere in questo contesto?

L'ecosistema di Customer Experience

Grande la sfida, grande l'impegno richiesto. Per ridisegnare il paradigma di Customer Experience Intesa Sanpaolo nei prossimi 3-5 anni, abbiamo avviato nell'autunno del 2013 un vero e proprio programma di trasformazione digitale, del servizio clienti telefonico e del layout delle nostre filiali. Un programma supportato da una visione olistica della nostra relazione con i clienti, che ci ha consentito di superare i silos organizzativi preesistenti.

Il risultato di questa impostazione strategica è la messa a punto di un ecosistema ampio e dinamico che ha visto nascere nuove forme di interazione e comunicazione con i clienti e una misurazione estensiva dell'esperienza offerta. Il tutto capitalizzando un profondo sforzo fatto negli ultimi anni a livello di marketing intelligence e Crm, che promette di giocare un ruolo sempre più decisivo nel nuovo contesto.

Tante leve, dunque, per un solo obiettivo: offrire una esperienza positiva a ogni contatto per fidelizzare i clienti, sviluppare la relazione e aumentare il passaparola positivo.

Offline o online? L'ecosistema oltre l'offerta

È dunque sul concetto di ecosistema di esperienza che stiamo costruendo la nostra traiettoria multicanale. Vogliamo rendere le interazioni tra noi e i clienti dei punti di approdo graditi, per capitalizzarle in termini di attrazione, vendita e mantenimento della relazione. L'offerta ne è parte integrante e si declina su tutti i canali, con un ruolo crescente dei canali digitali in particolare per i servizi di uso quotidiano.

La tradizione che guarda e fa leva sul nuovo

Parlando di Intesa Sanpaolo non si può fare a meno di pensare alla grande capillarità territoriale, tra le più rilevanti in Europa. Ed è proprio dalle nostre oltre 3.000 filiali che partiamo per raccontare la storia del nostro cambiamento. Dopo aver introdotto la "Banca Estesa", un'iniziativa volta ad ampliare il bacino di utenza delle filiali estendendone l'orario di apertura tutti i giorni e al sabato, abbiamo attivato un profondo programma di trasformazione della filiale che ruota intorno a due pilastri: riconoscimento del cliente e personalizzazione della relazione. La filiale così reinterpretata farà sempre più leva sul digitale per offrire un'esperienza distintiva. E in modo selezionato sul territorio si trasfor-

Un programma di customer experience supportato da una visione olistica della relazione con i clienti



fig. 1

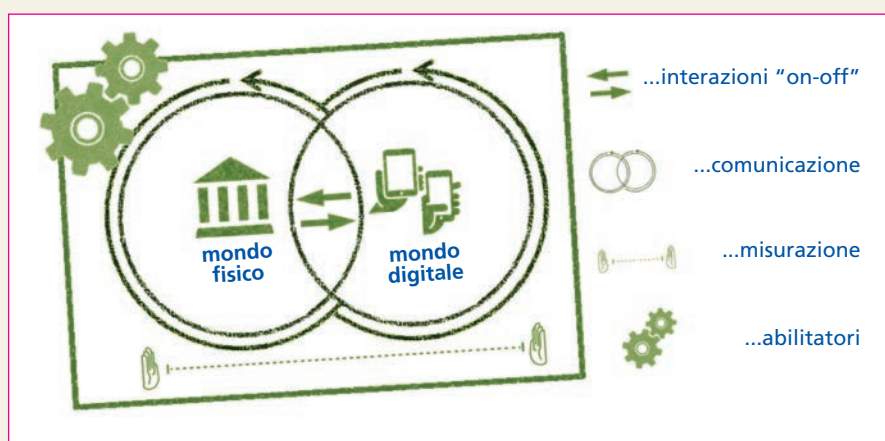


merà ulteriormente con un nuovo layout, che porta anche nell'esperienza fisica sul territorio, oltre che in quella digitale, il senso del "sentirsi come a casa" quando si entra in banca. Le nostre persone di frontline potranno entrare in relazione con i clienti anche in modalità remota, aumentando la presenza della banca nella loro quotidianità e nei loro più importanti momenti di vita. Un dialogo continuo con il proprio gestore senza la necessità di recarsi in filiale!

Umano e personale, oltre lo schermo

fig. 2

L'ecosistema di customer experience



Fonte: Intesa Sanpaolo

L'esperienza del cliente parte infatti sempre più dai "suoi luoghi", e è lì che vogliamo esser presenti. Esempi chiari di questa scelta sono la nuova offerta fuori sede, orientata a espandere il raggio d'azione del gestore fino alla casa o all'ufficio del cliente, supportato da tutto il patrimonio informativo necessario, e l'offerta a distanza. Quest'ultima rappresenta una grande opportunità per noi: è la chiave di volta per aggiungere valore e consulenza all'esperienza multicanale. Il principio alla base è tanto semplice quanto efficace: gestore e cliente avviano un percorso di consulenza in filiale o online e il cliente può comodamente rivedere e finalizzare quanto discusso (e il

relativo materiale d'offerta) in un secondo momento e in perfetta autonomia. E se decide di finalizzare un'operazione può farlo comodamente da casa o in mobilità tramite firma digitale.

Superare l'ultima barriera

Decidere di digitalizzare offerta e servizi richiede una forte scelta di campo: la ricerca di rapidità potrebbe spingere verso l'adozione dei tradizionali processi di filiale nel mondo digitale. Tuttavia è evidente che questo renderebbe inadeguata l'esperienza per un cliente: un processo efficace perché mediato dall'intervento di un gestore perde la sua valenza se utilizzato nell'esperienza digitale in modo diretto.

Diventare multicanale ha comportato l'aggiornamento dei processi di pre-vendita, vendita e post-vendita, nonché l'assistenza, in logica nativa digitale. Nell'ambito dei processi self abbiamo inoltre previsto che in ogni momento il cliente possa interrompere il processo di configurazione e chiedere al suo gestore in filiale o alla filiale online di completarlo o di dare un'opinione sulle scelte effettuate. Le evidenze delle ricerche svolte ci hanno infatti mostrato come i clienti spesso sentano l'esigenza di un confronto con una persona esperta e di fiducia nel momento in cui prendono decisioni di natura finanziaria.

Spesso i clienti sentono l'esigenza di un confronto con un esperto per le decisioni finanziarie

Comunicare tenendo il passo del cliente

Per creare interazioni digitali efficaci tra banca e cliente è necessario un altro importante cambiamento: lo stile della comunicazione. Le interazioni digitali sottendono un tono della comunicazione molto più informale e diretto rispetto a quello tradizionalmente più formale utilizzato in banca negli anni.

Per questo abbiamo aperto un cantiere di comunicazione e formazione per adottare a tutti i livelli uno stile di comunicazione più semplice, diretto, breve e personale. Senza dimenticare il fattore tempo: l'utilizzo di una chat asincrona non implica per la banca la disponibilità di tempo indefinito per offrire una risposta: chi di noi sarebbe pronto ad utilizzare Whatsapp o Facebook Messenger senza avere certezza di un ritorno della comunicazione al più entro qualche ora?

Le piattaforme social sono la nostra prossima frontiera. Ci stiamo preparando per aprire su base continuativa dei dialoghi con i nostri clienti anche in questi luoghi, oltre ai servizi di customer care sui quali siamo attivi già da diversi anni su Facebook e da qualche tempo anche su Twitter.

11 milioni di sentinelle digitali

Da qualche tempo costruiamo servizi, offerte ed esperienze con la logica dei customer journey. La rilevazione della customer experience dei clienti è l'elemento che alimenta nel tempo l'affinamento continuo dei processi di relazione e i relativi "fastidi". Per questo motivo abbiamo implementato un sistema realmente multicanale di rilevazione dell'esperienza, adottando, per ogni tipologia di interazione registrata, l'approccio più adeguato a tipologia, rapidità delle operazioni e preferenze dei clienti.

L'idea è quella di aprire ancora di più gli occhi e le orecchie delle persone che lavorano in banca e quelle dei clienti, rendendo gli uni e gli altri partecipi di un processo continuo di miglioramento.

Raccogliamo il punto di vista del cliente a valle di ogni interazione di filiale mediante invio di email e sms. I clienti possono recensire sul sito la loro esperienza tramite smile e presto anche con star rating. Non da ultimo, anche al termine dei processi di vendita più complessi chiediamo ai clienti di valutare la bontà di quanto disegnato, raccogliendo opinioni di grande valore per presidiare senza soluzione di continuità la qualità delle interazioni disegnate.

E infine gli strumenti di web analytics per analizzare i percorsi di navigazione, raccogliere informazioni utili sul gradimento dei prodotti e identificare i più comuni punti di caduta del processo. Non da ultimo, per affinare i nostri modelli di propensione con impatto notevole sull'efficacia delle nostre iniziative commerciali.

I fattori imprescindibili di un cambiamento radicale

Nella complessa rincorsa volta a garantire coerenza tra la nostra offerta multicanale e le aspettative del nuovo cliente digitale o "phygitale", ecco alcuni elementi chiave:

- **digitalizzare i processi in tutte le loro fasi** eliminando ovunque la necessità della carta.

In altre parole, adozione piena e convinta dei nuovi processi di firma digitali, con significativi benefici anche nei processi amministrativi interni.



È fondamentale adottare uno stile di comunicazione più semplice, diretto, breve e personale



Puntiamo a personalizzare ogni interazione in funzione del patrimonio informativo acquisito a ogni contatto



● **essere presenti per rilevare il contesto nel quale ogni cliente si muove** e reagire con velocità per proporre servizi e offerte personalizzate. Questo vale tanto in filiale, quanto nella filiale online al telefono, fino alla navigazione su app e siti internet, social network inclusi. Per farlo sono necessari sistemi sofisticati di Crm;

● **rilevato il contesto, definire l'azione.** Grazie a motori di real-time marketing e alla costruzione di iniziative commerciali di nuova generazione, finalizzate alla creazione di un dialogo continuo con i clienti, dove processi di offerta e servizio post-vendita si fondono insieme in modo armonico;

● **costruire servizi e prodotti nativi digitali.** I canali digitali creano una nuova materialità del servizio dove grazie al supporto di nuovi strumenti come le piattaforme di personal financial management diventa possibile erogare nuovi servizi di consulenza, pensati per supportare le decisioni di spesa e di risparmio di ogni giorno.

Nell'ambito di questo scambio continuo di informazioni puntiamo infine a personalizzare ogni interazione in funzione del patrimonio informativo acquisito a ogni contatto. L'obiettivo è catturare, attraverso un'innovativa mappa calcolata a livello di ogni singolo cliente, il relativo grado di ingaggio multicanale per rendere il servizio sempre più personale e puntuale.

Riflettendo sul percorso...

La trasformazione multicanale rappresenta una tra le sfide più grandi di Intesa Sanpaolo, con l'obiettivo di arricchire le nostre interazioni con i clienti, offrire esperienze di servizio sempre più complete e appaganti e trasformarle in leve efficaci per la crescita della soddisfazione dei clienti e dei ricavi. I primi risultati sono incoraggianti: con i nuovi processi di vendita online delle carte di debito e prepagate abbiamo raggiunto in poche settimane un'incidenza delle vendite online sul totale delle vendite superiore alla media di mercato. E oltre al dato assoluto di vendita ci hanno sorpreso positivamente i riscontri positivi dei nostri clienti, con indici netti di soddisfazione intorno a 60.

Questi segnali rafforzano la nostra visione e confermano la rotta disegnata per il presente e il prossimo futuro. Con l'obiettivo, una volta conclusa la prima importante fase realizzativa, di aggiungere nuovi prodotti e servizi nativi digitali in grado di spingere ulteriormente i confini del nostro business. In questo specifico ambito la piena integrazione tra canali digitali e social media giocherà per un ruolo importante. La viralità dei social, infatti, ci consentirà di conseguire due importanti "effetti network".

Il primo, diretto, vedrà sempre più clienti e prospect interessati ai nostri servizi in virtù dell'ampiezza della nostra proposizione (mobile wallet e pagamenti P2P sono tra le leve che utilizzeremo).

Il secondo, più ampio, porterà a un ampliamento della nostra base di clienti in virtù di una banca che diventa punto di incontro e scambio tra elementi dello stesso nucleo relazionale, espandendo ulteriormente la nostra mission. Per comprendere più a fondo questo aspetto si pensi a Facebook, Twitter o Uber: maggiore il numero di utenti, maggiore l'utilità della piattaforma per chi si registra. Sono le nuove sfide (e opportunità) dell'era digitale e abbiamo milioni di clienti che con i loro comportamenti quotidiani ci invitano a coglierle.

Francesca Nieddu, Responsabile Direzione Customer Experience e Crm – Intesa Sanpaolo