



La relazione banca-cliente ai tempi del 2.0

Luisa Bajetta
ABI

I social media e le logiche 2.0 rappresentano una grande opportunità per ampliare la relazione tra la banca e il cliente, in uno scenario in cui quest'ultimo agisce, anche come attore della produzione del valore. Le nuove sfide del marketing, della multicanalità, della customer experience.

La banca 2.0 è l'ultima tappa del lungo percorso che ha caratterizzato, attraverso una complessa serie di passaggi, la storia della relazione fra banca e mercato.

Dopo la lunga fase in cui era la banca, con la propria offerta, i propri contenuti e le proprie modalità di prestazione, a delineare il rapporto con la clientela, oggi la grande trasformazione porta il segno dell'**assunzione da parte del mercato di un nuovo ruolo di tipo partecipativo nei confronti degli intermediari.**

Siamo in realtà solo agli inizi dell'esplicarsi di questo fenomeno che sta investendo, in modo più o meno dirompente, tutte le aziende dei vari settori, generando impatti già fortemente visibili in alcuni ambiti o ancora sottotraccia, ma ugualmente profondi, in altri. Questi nuovi comportamenti del mercato stanno infatti cambiando anche il modo in cui le aziende, e quindi anche le banche, si rapportano con la clientela, basandosi sempre di più, in tutto il proprio agire, sui principi di condivisione e di collaborazione che sono quelli che caratterizzano fortemente le relazioni sulla rete.

Il contesto

Per evitare un pregiudiziale fraintendimento sul significato di questa nuova interpretazione del fare banca, va detto che l'ispirazione tecnologica del nuovo assetto delle relazioni banca-mercato, se costituisce certamente il presupposto e lo strumento di tale impianto relazionale, non ne esprime da sola l'essenza e non ne indica da sola le prospettive.

Se cioè il grande protagonista di questo cambiamento è nei fatti la tecnologia, con il processo di digitalizzazione diffusa, con l'evoluzione del web e con le opportunità offerte dalla mobilità, va però detto che, come i sociologi spesso sottolineano, la tecnologia stessa non avrebbe prodotto il suo effetto dirompente sul tessuto sociale se la sua spinta propulsiva non avesse trovato il terreno già arato da **una serie di mutazioni psico-comportamentali avvenute nella popolazione**, a loro volta connesse soprattutto con la crescita dei livelli di istruzione e di consapevolezza delle persone. In Italia, i livelli di istruzione superiore o più elevata si sono diffusi negli ultimi decenni a un ritmo di crescita mai sperimentato nel passato: oggi quasi metà della popolazione ha almeno un diploma di scuola superiore e il trend si accentua anno dopo anno.

Questi due elementi chiave, tecnologia e crescita dei livelli di istruzione, e conseguentemente di consapevolezza in senso più ampio, della popolazione hanno interagito fra loro, generando grandi cambiamenti negli atteggiamenti e nei modi di comportarsi della collettività. Le persone hanno infatti oggi gli strumenti sia tecnici, con il 2.0, che culturali per potere interagire con le aziende, vogliono dire la propria, **vogliono influire sull'offerta e collaborare per creare insieme un mondo migliore.**

Se ripercorriamo per grandi linee il processo che ha condotto a questo punto di arrivo, rileviamo che non è molto lontana la "preistoria" in cui il consumatore recepiva passivamente ciò che l'offerta proponeva. Poi il consumatore ha cominciato a informarsi, a riconoscere le proprie specifiche esigenze e a ricercare sul mercato il prodotto che meglio poteva soddisfarle. Questa fase si è protratta, con modalità sempre più evolute, anche con l'avvento di Internet nella sua prima generazione, fase in cui – sulla base di un'interazione di tipo unidirezionale – le aziende mettono a disposizione dei consumatori l'esito del loro processo creativo, controllando i contenuti e le implicazioni di questo approccio comunicativo.

È con il 2.0, e soprattutto con la diffusione dei social network, che avviene sulla rete quella trasformazione dei meccanismi di interazione fra aziende e mercato che conduce l'utente a partecipare al processo che genera l'offerta, da sempre considerato prerogativa naturale, e quindi esclusiva, dell'azienda. In sintesi, il 2.0 ha portato a un nuovo tipo di relazione sulla rete, in cui **l'utente crea contenuto e lo scambia con altri utenti formando relazioni sociali, diventa egli stesso produttore, si fa prosumer e co-creatore di valore.**

Questo è il motivo per cui, dopo aver compiutamente messo a punto il riferimento alla tecnologia come fattore abilitante, si deve portare il discorso sui temi che veramente costituiscono gli elementi fondamentali sottostanti alle logiche 2.0 in banca. Si tratta della digitalizzazione dei servizi finanziari, della multicanalità, dell'utilizzo della rete per le strategie di comunicazione, di marketing, di brand, di customer care e, ancora prima di tutto questo, della centralità del cliente come premessa imprescindibile in un ecosistema digitale interconnesso.

Si potrebbe dire che le piattaforme tecnologiche su cui poggia la banca 2.0 si combinano e si integrano con "piattaforme funzionali" costruite nella logica del cliente, per produrre il nuovo assetto relazionale di tipo partecipativo che è l'istanza primaria che proviene dal mercato.

Un nuovo sguardo al cliente

Questa rivoluzione indotta dall'avvento dei social network e più in generale del 2.0 investe inevitabilmente l'azienda nella sua logica di funzionamento, sia al proprio interno che nelle sue proiezioni verso l'esterno.

Questo discorso vale in modo evidente per il marketing. Uscito dalla sua fase embrionale in cui la missione attribuitagli era essenzialmente quella di potenziare la valenza commerciale dell'azienda affinando le modalità di analisi, di vendita e di comunicazione con cui approcciare il mercato, il marketing ha conosciuto la sua lunga stagione incentrata sulla segmentazione e la targettizzazione.

La grande importanza di questa fase evolutiva del marketing è fuori discussione in tutti i settori e certamente anche in quello finanziario.



Le piattaforme tecnologiche si integrano con le piattaforme funzionali



L'uso dei profili "personas" sollecita e attiva energie

Con la **segmentazione** il mercato ha perduto la sua tradizionale fisionomia di indifferenziato universo di riferimento per le aziende e ha via via acquistato più definiti connotati che hanno reso possibile (l'esperienza delle banche a tale riguardo è stata altamente positiva) stabilire con la clientela, effettiva o potenziale, relazioni correttamente calibrate nei contenuti e nelle modalità dell'offerta con le reali caratteristiche delle varie aree di mercato.

Con riferimento alla **targettizzazione**, va ricordato che la rilevanza stabilmente conservata dal target nelle logiche del marketing è il riflesso del sopravvivere di un approccio commerciale incentrato su un'idea di distanza e di alterità dell'obiettivo da raggiungere, idea che la visione reticolare del 2.0 tende a superare quando riconosce e registra, in ogni interlocutore dell'azienda, personalità, modalità di comportamento e soggettività differenti. Il concetto di target viene così integrato con un nuovo criterio interpretativo del mercato incentrato sui **profili "personas"**, che esprimono i tratti identitari di un soggetto nello specifico momento e nella situazione che questi sta vivendo, al di là della sua appartenenza a un determinato target.

Il termine "persona" è ripreso dal teatro classico, in cui la "persona" era la maschera che l'attore utilizzava per arricchire il proprio linguaggio comunicativo.

L'uso dei profili "personas" sollecita e attiva energie che trasformano il cliente da destinatario di un'iniziativa di offerta a partner da coinvolgere e da ingaggiare in dialoghi, perchè è da questa interazione e da questa customer experience che può nascere un beneficio per tutti.

La customer experience

Se la relazione banca-cliente come oggi la conosciamo è destinata a subire gli effetti di una trascinazione delle tematiche finanziarie fuori dagli ambiti tradizionali in direzione dei luoghi dei social network, in connessione con la nuova fisionomia proattiva che il cliente può assumere in quella sede, lo stesso può dirsi per una serie di altre connotazioni aziendali della banca quale oggi essa si configura.

È questo il caso della multicanalità che, da soluzione inizialmente finalizzata all'articolazione degli strumenti di offerta in vista di obiettivi commerciali e di riduzione dei costi, non potrà non subire l'impatto di un'eventuale espansione di soluzioni reticolari e non più, come è finora avvenuto anche sul web, di tipo unidirezionale.

È difficile prevedere quale potrà essere questo effetto sulle prospettive future della multicanalità.

La multicanalità è oggi una modalità imprescindibile in cui si colloca la relazione fra la banca e il cliente.

A fine 2013 (figura 1) si stimavano in circa 14 milioni i clienti bancari utilizzatori di Internet banking da postazione fissa, oltre 3 milioni di cellulare/smartphone/tablet, 10 milioni i fruitori di Atm per operazioni evolute (non solo prelievamenti), oltre 3 milioni gli utilizzatori di contact center, 2 milioni di promotori finanziari. Ma soprattutto quasi il 90% dei clienti utilizza più canali, fisici e a distanza.

Come conseguenza di germinazioni successive e peraltro ancora in corso, è ancora prevalente nei processi delle banche un **approccio ai canali "a silos"**, dove sia le informazioni che le logiche di business vengono replicate e ridefinite per ogni singolo canale.

È in atto un grande sforzo delle banche per **trasformare la multicanalità** da disponibilità per il cliente, in modalità self service, di processi operativi su tanti canali a **sistema integrato e interagente di opportunità e di itinerari scelti di volta in volta dal cliente**, un'orchestrazione di strumenti che parlano tra loro, ma soprattutto il cui principale obiettivo è generare la migliore customer experience che possa ingaggiare le persone all'acquisto, generare fedeltà e affidamento alla banca. E ciò nella prospettiva di quella **omnicanalità** con cui oggi si tende a superare l'idea della multicanalità come puro e semplice accostamento di vie di accesso alla banca.

L'ambiente digitale, sociale e mobile costituisce infatti un nuovo contesto dove le persone devono potere essere messe in grado esse stesse, attraverso i propri percorsi (i customer journey) e in connessione con i propri pari, di trasformare un momento di consumo in una vera esperienza di relazione e di acquisto, dove non ci sono più barriere, ma anzi c'è continuità, fra i canali, non solo fra quelli a distanza ma anche con quelli fisici. Si tratta di un'esperienza in cui giocano fattori diversi e al cui successo deve contribuire in ugual misura la **visione del business, dell'orientamento del mercato, la visione ingegneristica e del design**. In questo contesto, una diffusione della presenza della clientela sui social network e una sempre maggiore connessione di questi anche a tematiche finanziarie, potrebbe aprire la strada a **nuove forme di customer experience** multicanali, nativamente connotate dalle logiche del 2.0, quando non addirittura nativamente social, come già alcune esperienze dimostrano.

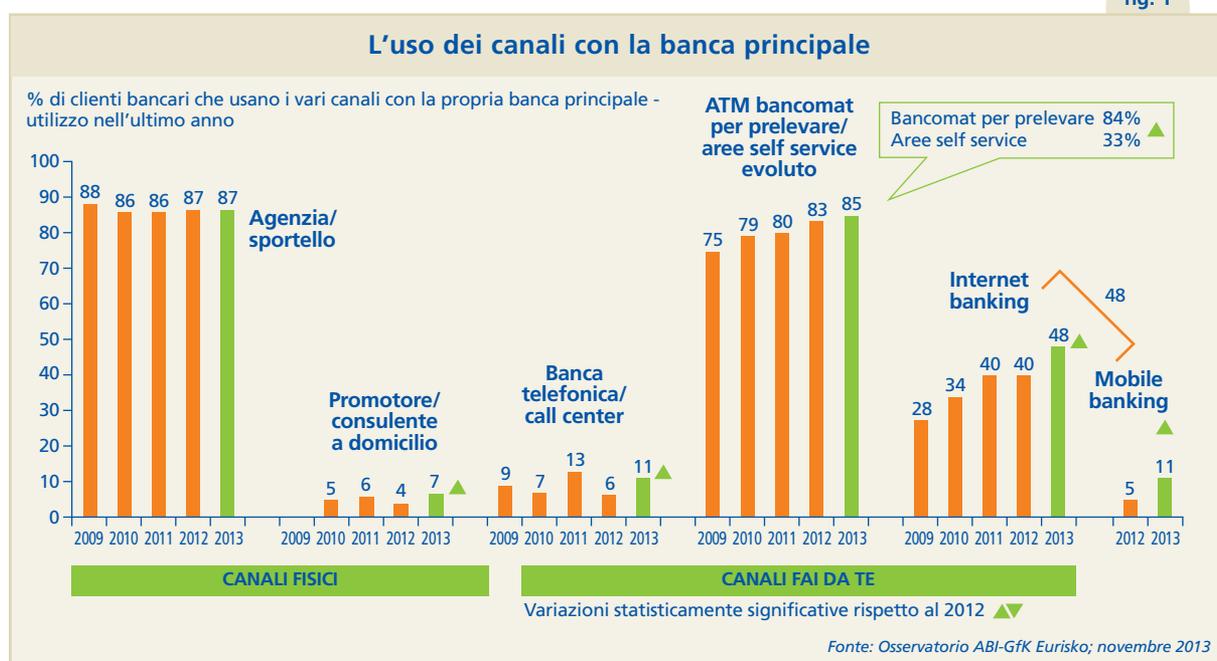
Tali sviluppi saranno ancora più rilevanti con il diffondersi futuro del cosiddetto **Internet of things** e quindi anche della presenza, negli oggetti di uso quotidiano, di sensori connessi alla rete che forniscono informazioni sui modelli di comportamento e di consumo delle persone e favoriscono maggiori scambi con i soggetti stessi.

Il superamento della parcellizzazione dei flussi informativi tipici dell'attuale configurazione della multicanalità diviene quindi la base di partenza indispensabile di questo processo innovativo.



Per la costruzione della customer experience si integrano la visione del business, dell'orientamento al mercato, ingegneristica e del design

fig. 1



È importante definire
strategie e policy interne
e esterne



Un'altra area di impatto del 2.0 sulla realtà operativa delle banche è quella della comunicazione. La naturale effervescenza dei social network, infatti, non può che produrre effetti la cui valenza in termini di impatto commerciale, come anche di immagine, non è facile valutare a priori. Ciò per il fatto stesso che, come si è detto, alla unidirezionalità del messaggio – univoco, controllato e correttamente indirizzato – viene a sostituirsi una **creatività comunicazionale diffusa**, e per certi versi caotica per effetto dell'interazione con l'utente, del sovrapporsi della sua visione a quella dell'azienda, attraverso i meccanismi della condivisione e della viralità.

Questa prospettiva può essere gestita in modo produttivo soltanto favorendo sul web una multiforme customer experience complessivamente positiva, della quale la comunicazione e il design costituiscono ingredienti fondamentali. C'è infatti da osservare che, per quanto complessa e difficile possa essere questa prospettiva, è la clientela bancaria stessa che la impone, agendo, immediatamente e liberamente, di propria iniziativa. Le persone riportano e dibattono comunque in rete ciò che accade nel mondo fisico e digitale. Pensare quindi oggi di gestire l'immagine aziendale senza un forte presidio strategico anche della rete comporta rischi reputazionali che anche le Autorità stesse chiedono sempre più di tenere sotto stretta osservazione.

Il 2.0 nella struttura organizzativa

Un ultimo aspetto dell'avvento del 2.0 in banca riguarda la gestione dei social network all'interno della struttura organizzativa.

L'esperienza del passato mostra che quando nasce in banca una nuova funzione, il suo processo di strutturazione ha delle fasi tipiche. Si guardi per esempio all'evoluzione della funzione marketing. Nata come primo nucleo di studio per approfondirne i principi e gli approcci, la funzione si è poi configurata in una serie di presidi di tipo operativo-specialistico, spesso collocati presso aree e unità organizzative preesistenti, che realizzavano ciascuno funzioni specifiche del marketing. Questi presidi sono poi stati aggregati in un'organica struttura organizzativa ad hoc, per giungere infine ad un ulteriore passaggio con una diffusa contaminazione dell'intera azienda, che oggi risulta essere marketing oriented nel suo complesso.

C'è da chiedersi se questo schema valga anche per il web 2.0 che è intrinsecamente legato a una visione destrutturata dell'agire in cui centro e periferia, mittente e destinatario, produttore e consumatore e tanti altri modelli validi al di fuori della rete e nelle aree tradizionali del web, nel 2.0 perdono molto del loro senso. Certo è che, almeno per ora, le **attività risultano essere spesso disseminate in azienda**. Ciò potrebbe favorire una crescita culturale diffusa, in attesa di un maggior contributo di **nuovi profili professionali**, nuove competenze, nuove risorse individuate sulla base di nuove logiche di riconoscimento dei talenti, adeguati al conseguimento degli obiettivi nel nuovo ambiente digitale.

Qualunque sia l'evoluzione del fenomeno, è comunque importante che, anche in questa fase iniziale di innovazione, **prenda subito forma una governance**, che fornisca una visione strategica di posizionamento della banca sulla rete, nonché condivise policy interne e esterne di condotta.

Luisa Bajetta, Ufficio Analisi Gestionali – ABI – Direttore Responsabile di MK