

**CONVENZIONE INTERBANCARIA  
PER I PROBLEMI DELL'AUTOMAZIONE**

**Seminario**

**"Evoluzione dell'Information and  
Communication Technology e riflessi  
sulla distribuzione dei servizi bancari"**

***L'ESPERIENZA DI "VIRTUAL BANKING"  
DI BANCA INTESA***

**Dr. Flavio RONZONI**

**Responsabile della Divisione Operations  
Intesa Sistemi e Servizi  
Gruppo Banca Intesa**

**Banca d'Italia  
Centro Donato Menichella**

**Frascati, 21 settembre 1999**

Il tema che mi è stato affidato per questo incontro è quello di cercare di descrivere l'esperienza di "virtual banking" all'interno del gruppo Banca Intesa. Innanzitutto una breve spiegazione sul logo "Intesa Sistemi e Servizi". Con la nascita di Banca Intesa è stata creata una Società consortile per azioni - appunto Intesa Sistemi e Servizi - in cui la Banca ha voluto raggruppare tutte le funzioni di servizio centralizzate e quindi principalmente l'Information and Communication Technology, la funzione di logistica, la funzione processi operativi e back-office, la funzione di call-center; questo per spiegare il perchè di questa indicazione, di questo logo sulle slide.

## **Il quadro di riferimento**

Parlare di "virtual banking" in Banca Intesa è difficile senza aver prima almeno accennato a quelli che sono i processi e le attività in corso all'interno di quel grande cantiere che Banca Intesa ancora è oggi. Il compito che Banca Intesa ha affidato ad Intesa Sistemi e Servizi è il compito di favorire il modello o progetto federale di integrazione, partendo da una situazione di fatto non agevole. I sistemi informativi delle banche che partecipano a questa federazione non sono tra loro omogenei, le piattaforme periferiche delle banche non sono tra di loro compatibili, la distribuzione territoriale è la più variegata.

Nonostante queste aree di criticità, c'è stato dato il compito di favorire quelli che sono gli obiettivi del gruppo Banca Intesa: l'obiettivo principale è la crescita della efficienza, la riduzione dei costi, il miglioramento della qualità di erogazione del credito, la crescita dei ricavi in termini di servizi, la capacità di diventare leader come gruppo sul mercato nazionale e soprattutto di accrescere e sviluppare la presenza sul mercato internazionale.

Ora, se partiamo da questo quadro di riferimento, va da sé che occorre dotarsi, approvvigionarsi di una grossa capacità di cambiare, di una grossa capacità di innovare. Vanno cambiati e ridisegnati chiaramente tutti gli ambiti dei processi operativi. Occorre procedere rapidamente a una integrazione molto spinta di strutture e risorse che provengono da località e da situazioni fisicamente diverse. Occorre rendere rapidamente interoperabili i sistemi mentre, comunque, si marcia nella direzione del sistema informativo unico di riferimento e, soprattutto, occorre fare in modo di distribuire a tutte le persone che lavorano all'interno della banca le informazioni di cui necessitano, pur confrontandosi col fatto che queste informazioni risiedono in luoghi diversi, in archivi diversi, con formati diversi e possono essere lette con strumenti diversi. E tutto questo a fronte di una necessità di rilasciare servizi, di garantire risultati e di una impossibilità di approvvigionarsi sul mercato degli specialisti dei tecnici, dei tecnologi che sarebbero necessari.

In ogni caso le banche che sono confluite all'interno della federazione di Banca Intesa hanno portato con sé una serie di piani pregressi a cui non si è potuto e non si è dovuto rinunciare, per cui tutto questo avviene in mezzo a fenomeni di *roll-out* tecnologico non interrompibile. Pensiamo a mò di esempio a quello che vuol dire per chi ha un sistema informativo che conta su una base capillare distribuita ripassare tutta questa base distribuita per adeguare i sistemi al cambio di data dell'anno 2000.

Stante gli obiettivi di ottimizzazione dei costi, il budget diventa rigido, diventa poco manovrabile e le difficoltà logistiche sono francamente molto grosse e difficili da

superare. Innovare a questo punto significa fare un salto, creare una discontinuità. Occorre individuare un qualcosa che permetta a questa federazione di lavorare da subito. Occorre quindi essere dotati di una piattaforma tecnologica di riferimento, individuarla rapidamente sacrificando magari qualche spunto, qualche funzionalità e distribuirla altrettanto capillarmente e sopra questa piattaforma costruire una base di servizi condivisi, che permetta a gente che proviene da realtà diverse di lavorare nella nuova realtà unificata.

All'interno abbiamo coniato, mutuandolo chiaramente dalla letteratura, il termine di "infostruttura" perchè ci sembra quello che meglio fotografa le necessità di una realtà come questa. "Infostruttura" significa una moderna infrastruttura di comunicazione, cioè una infrastruttura che rende, ci rende capaci di comunicare, di distribuire informazioni, al di sopra della quale è possibile creare servizi a valore aggiunto. Servizi a valore aggiunto che hanno come primi fruitori i clienti interni, ma che possono essere tranquillamente replicati e proposti anche sul mercato.

Quella che vedete qui rappresentata è un po' la mappa che ci siamo dati qualche anno fa quando abbiamo intrapreso il cammino verso il cosiddetto "virtual banking". Si veniva da una esperienza ormai matura di utilizzo di strumenti di pagamento elettronico, di utilizzo in forma spinta dello strumento ATM, di diffusione capillare di sistemi di pagamento tramite POS e anche da primordiali sperimentazioni di home-banking basate sulle tecnologie allora disponibili.

Chiaramente l'avvento di Internet ci ha costretto a cambiare paradigma, ma devo dire che come banche siamo stati capaci di reagire bene a questo fenomeno e siamo stati molto tempestivi nell'andare a proporre un servizio che, pur con tutti i limiti in parte nostri in parte dovuti alla tecnologia, è risultato fin dal primo momento molto apprezzato e gradito dal mercato.

E qui c'è anche la mappa del cammino futuro indicato molto sinteticamente: TV interattiva, le "virtual financial institutions" e tutto questo si collega con lo scenario evolutivo descritto in precedenza.

### **I servizi virtual banking**

All'interno della federazione ci siamo trovati con banche che hanno apportato i loro servizi di banca virtuale, di "telephone-banking", di "Internet-banking" o i loro progetti non ancora partiti. Si trattava di servizi che erano stati impiantati con modalità tecnologiche diverse e che comunque dovevano necessariamente essere revisionati nell'ottica di introdurre le novità in termini di sicurezza e di qualità di prestazioni che la tecnologia permetteva. Erano servizi che comunque necessitavano di essere continuamente adeguati alla richiesta di mercato e, soprattutto, che dovevano fronteggiare l'ingresso imminente ma ormai attuale e reale dei cosiddetti "trader on-line" anche sul mercato italiano. Si trattava di servizi che avevano anche un alto contenuto informativo sia in termini di descrizione dei prodotti offerti dalle banche sia di informativa finanziaria alla clientela. Contenuti che avevano una altissima frequenza di modifica. Gran parte andava modificata quotidianamente in presenza della necessità di riunificare le diverse componenti in un unico schema; ciò poneva delle sfide non banali, soprattutto in presenza di clienti sempre più sofisticati.

I clienti dei canali elettronici - e mi riferisco principalmente al canale di “home-banking”, al canale di “telephone-banking” - sono clienti abituati a lavorare in fusi orari diversi perchè si trovano per motivi di lavoro o di servizio all'estero, sono clienti che a casa loro, in ufficio, hanno fonti di informazioni finanziarie on-line per cui ti mettono alla prova per vedere se l'ordine che hanno inserito nel sistema di “trading”, il prezzo che hanno chiesto coincide, una volta che l'ordine è stato chiuso, col prezzo che loro andavano guardando sulle loro fonti di informazione finanziaria e se il prezzo non combacia o si scosta di qualche per cento chiamano, protestano e giustamente chiedono spiegazione.

Ogni banca ha cercato di attrezzarsi al meglio per governare questa sfida. Cariplo per esempio ha coniato il termine “banca multicanale”; con questo tipo di rappresentazione, cui è possibile accedere attraverso Internet, Cariplo propaga tutti i servizi innovativi che è in grado di offrire sui diversi canali.

### **I numeri**

Attraverso i vari canali di accesso alla banca virtuale abbiamo un numero significativo di utilizzatori e sono utilizzatori affezionati nel senso positivo della parola, ma anche con richieste in termini di livello di servizio molto sofisticate che rappresentano una sfida per le nostre infrastrutture.

Abbiamo il canale del “telephone banking”, che è diventato il punto di riferimento per una clientela che opera costantemente e frequentemente più volte al giorno in Borsa, clientela che ha quasi chiesto a gran voce il fatto di poter ricevere immediatamente le informazioni di esecuzione dei loro ordini senza dover richiamare di nuovo.

Ecco il perchè siamo passati al secondo tipo di servizio, quello basato sulla messaggistica messa a disposizione dalla telefonia mobile di tipo GSM; poi c'è l'Internet banking e infine c'è anche il canale più tradizionale (ATM), quello più datato, canale però che sta conoscendo una seconda giovinezza alla luce delle nuove tecnologie multimediali che sul canale stesso possono essere introdotte.

Quest'anno ci siamo accorti misurando da gennaio ad agosto, ma settembre conferma pienamente il trend, che per la prima volta i canali alternativi alla rete di distribuzione fisica della banca hanno avuto una attività di negoziazione di trading di titoli superiore. Assommano complessivamente al 52%, suddivisi tra un 31% attraverso il call-center e un 21% attraverso l'home-banking. Si tratta a questo punto di integrare in maniera efficace questi canali, perseguendo l'obiettivo di far crescere sempre di più clienti e volumi, garantire un eccellente livello di servizio, realizzare economie di scala e soprattutto garantire l'evoluzione dell'architettura tecnologica, sia dal punto di vista dell'introduzione di sempre maggiori funzionalità orientate alla sicurezza, sia all'introduzione di funzionalità atte a cavalcare le tecnologie innovative che si stanno affacciando sul mercato.

Circa i livelli di servizio, va tenuto presente che in un mondo come quello dell'Internet banking, il cliente è abituato a considerare la banca l'istituzione finanziaria come responsabile del livello di servizio e francamente riesce molto difficile spiegare al cliente stesso che molto spesso rallentamenti, disservizi, blocchi, non sono dovuti alla

capacità o non capacità operativa della banca, bensì alle infrastrutture pubbliche di comunicazione attraverso le quali egli accede al servizio.

Le azioni più significative che abbiamo intrapreso per cercare di governare questa integrazione di “virtual bank” sono l’help-desk integrato; sfruttando la struttura unificata di call-center, abbiamo concentrato in un’unica località fisici esperti, tecnici, consulenti finanziari, in maniera tale che possano dare una risposta personalizzata ma unica, condivisa ai clienti delle diverse banche e delle diverse reti commerciali. Ci siamo imposti nello sviluppare questi prodotti di far tesoro delle esperienze migliori che abbiamo maturato all’interno della federazione e quindi di riutilizzare gli stessi oggetti software e quanto è già stato sviluppato per fare evolvere i prodotti. Ci siamo dati l’obiettivo di garantire una sicurezza tecnologica e applicativa comune, in quanto, per esempio gli “Internet banking” arrivavano con infrastrutture di sicurezza completamente diverse e soprattutto abbiamo creato quell’entità che noi chiamiamo “Redazione Virtuale”.

In uno dei lucidi precedenti ho accennato alla necessità di aggiornare frequentemente, addirittura quotidianamente, una grossa massa di informazioni. Il punto è che gli uffici, i servizi che sono preposti all’aggiornamento dell’informazione sono distribuiti in molte località, sono fisicamente separati tra di loro, non si parlano. Ecco, è stata creata una architettura che noi abbiamo chiamato di “Redazione Virtuale” che, conservando formati di presentazione omogenei, permette a questi servizi in tutta autonomia di concorrere all’aggiornamento dei siti, per lo meno per quanto riguarda la parte informativa.

Da ultimo voglio soffermarmi sull’attività del call-center perchè questo tipo di infrastruttura sta subendo un rilevante salto tecnologico. Le attività più significative che adesso vengono svolte all’interno del call-center sono quelle di assistenza ed operatività finanziaria, “customer care”. I nostri numeri verdi sono i numeri che vengono tradizionalmente utilizzati dai nostri clienti che vogliono protestare per un qualsiasi motivo, che vogliono segnalare una qualsiasi disfunzione. Quindi è importantissimo l’approccio al problema del cliente che questa struttura è in grado di manifestare. Deve dare supporto all’attività commerciale delle reti, integrandone laddove manchino skill, integrandone funzionalità e in più è in grado di condurre anche campagne tradizionali di telemarketing sia inbound che outbound.

L’utilizzo del call-center è andato esplodendo nell’ultimo biennio: le cifre che potete leggere sul grafico sono impressionanti, con una crescita anche significativa della accettazione da parte del cliente dell’utilizzo degli strumenti di risposta interattiva. Questo soprattutto per poter gestire questo tipo di interazione nel fuori orario, cioè quando gli operatori non sono fisicamente presenti nella sede del call-center.

L’operatività del call-center è andata sempre più posizionandosi sulle attività dispositive e, all’interno delle attività dispositive, una grossissima parte è dedicata alla negoziazione di titoli; una parte percentualmente piccola ma significativa in termini del business delle banche è la parte dei derivati. Sembra che chi ama utilizzare questo prodotto abbia eletto il call-center come la struttura all’interno della banca che più è in grado di rispondere a questa loro esigenza. Questo è lo schema di operatività tradizionale. Su questo schema tradizionale abbiamo deciso di cominciare a introdurre degli elementi che vanno nel filone della multimedialità, anche se i primi passi sono stati compiuti piuttosto

timidamente. Per quanto riguarda il call center, all'origine gli è stato affidato il compito di eseguire delle transazioni e di dare assistenza finanziaria e operativa ai clienti delle reti con strumenti anche innovativi, tipo l'utilizzo della messaggistica messa a disposizione dalla telefonia mobile, e il compito anche di supporto agli utenti dei servizi di Internet banking. In questo momento il progetto che abbiamo in corso sta ridisegnando sia l'infrastruttura che i compiti e le funzioni del call-center per permettergli di gestire servizi innovativi.

Uno tipico è il cosiddetto "chiosco multimediale". Esiste una realtà industriale alla periferia di Milano in cui già da oggi è stato installato un chiosco multimediale; su questo chiosco i dipendenti di questa azienda trovano a disposizione l'infrastruttura dell'home-banking via Internet, però hanno una funzionalità in più molto interessante. Nel caso in cui abbiano problemi, dubbi, ecc. riguardo all'operazione che stanno svolgendo, possono aprire una sessione di video-conferenza con il call-center dove troveranno un operatore finanziario in grado di aiutarli a completare l'operazione o a consigliarli per il meglio. Ciò significa che il call-center va modificando la sua funzione da centro di risposta a centro che si propone per il contatto e inoltre sta assumendo sempre di più la struttura di centro di competenza per assistere la clientela nell'ambito di tutti i canali virtuali esaminati in precedenza.

Questo è il piccolo passo verso la multimedialità che abbiamo intrapreso; è un passo che comunque è posato su basi solide, perchè contestualmente abbiamo rinnovato tutta l'infrastruttura della rete utilizzata dal gruppo in maniera tale che, pur nelle tecnologie attualmente erogate messe a disposizione dagli operatori di telecomunicazioni, riusciamo anche a realizzare e implementare servizi un po' più sofisticati, servizi multimediali rispetto a quelli che erano i normali servizi transazionali di una banca.

Per riassumere quindi un grosso sforzo di integrazione e un grosso sforzo di gestione. Se devo indicare un punto critico, la chiave di successo nella gestione dei canali virtuali è la capacità di garantire e soprattutto di testimoniare al cliente un ottimo livello di servizio, essendo sempre pronti a ricevere le loro domande e soprattutto sempre pronti a dare delle risposte puntuali.

Un ultimo esempio: rispondiamo tempestivamente a tutti i clienti che indirizzano osservazioni o lamentele di qualsiasi tipo attraverso i canali della e-mail, attraverso Internet; così come presidiamo costantemente le "news-group" in ambito Internet dove i nostri clienti dibattono della qualità del nostro servizio. E' veramente una esperienza significativa, che permette di capire dal punto di vista del cliente come è percepito il servizio e che soprattutto ci permette di crescere, di maturare e di introdurre tutte quelle modifiche che hanno, mi ripeto, come obiettivo finale la soddisfazione finale del cliente dei nostri canali.

L'ESPERIENZA DI  
“VIRTUAL BANKING”  
DI  
BANCA INTESA

Seminario CIPA

Evoluzione dell'ICT e riflessi sulla  
distribuzione dei Servizi Bancari

21 Settembre 1999



Sistemi e Servizi

# IL QUADRO DI RIFERIMENTO

Come favorire il Progetto Federale di  
Integrazione in presenza di :

- ▶ Sistemi Informativi non omogenei
- ▶ Piattaforme periferiche non compatibili
- ▶ Distribuzione territoriale differenziata



Sistemi e Servizi

per perseguire.....



# IL QUADRO DI RIFERIMENTO

gli obiettivi pianificati di :

- ▶ Maggior efficienza e minori costi
- ▶ Miglioramento della Qualità del Credito
- ▶ Crescita dei ricavi da Servizi
- ▶ Leadership tra i Gruppi Bancari nazionali
- ▶ Sviluppo della presenza internazionale



Sistemi e Servizi

# LA NECESSITA' DI INNOVARE

Per guidare e promuovere :

- ▶ Cambiamenti organizzativi
- ▶ Ridisegno di Processi
- ▶ Integrazione “fisica” di strutture e risorse
- ▶ Interoperabilità dei Sistemi
- ▶ Diffusione delle Informazioni



Sistemi e Servizi

# LA NECESSITA' DI INNOVARE

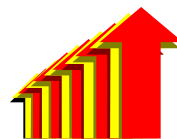
pur in presenza di :

- ▶ Time-to-delivery ridotto
- ▶ Indisponibilità degli specialisti richiesti
- ▶ Roll-out tecnologico non interrompibile
- ▶ Budget “rigido”
- ▶ Difficoltà logistiche



# LA NECESSITA' DI INNOVARE

**PIATTAFORMA DI SERVIZI  
CONDIVISI**



**PIATTAFORMA TECNOLOGICA DI  
RIFERIMENTO**



**Sistemi e Servizi**

# L'INFOSTRUTTURA



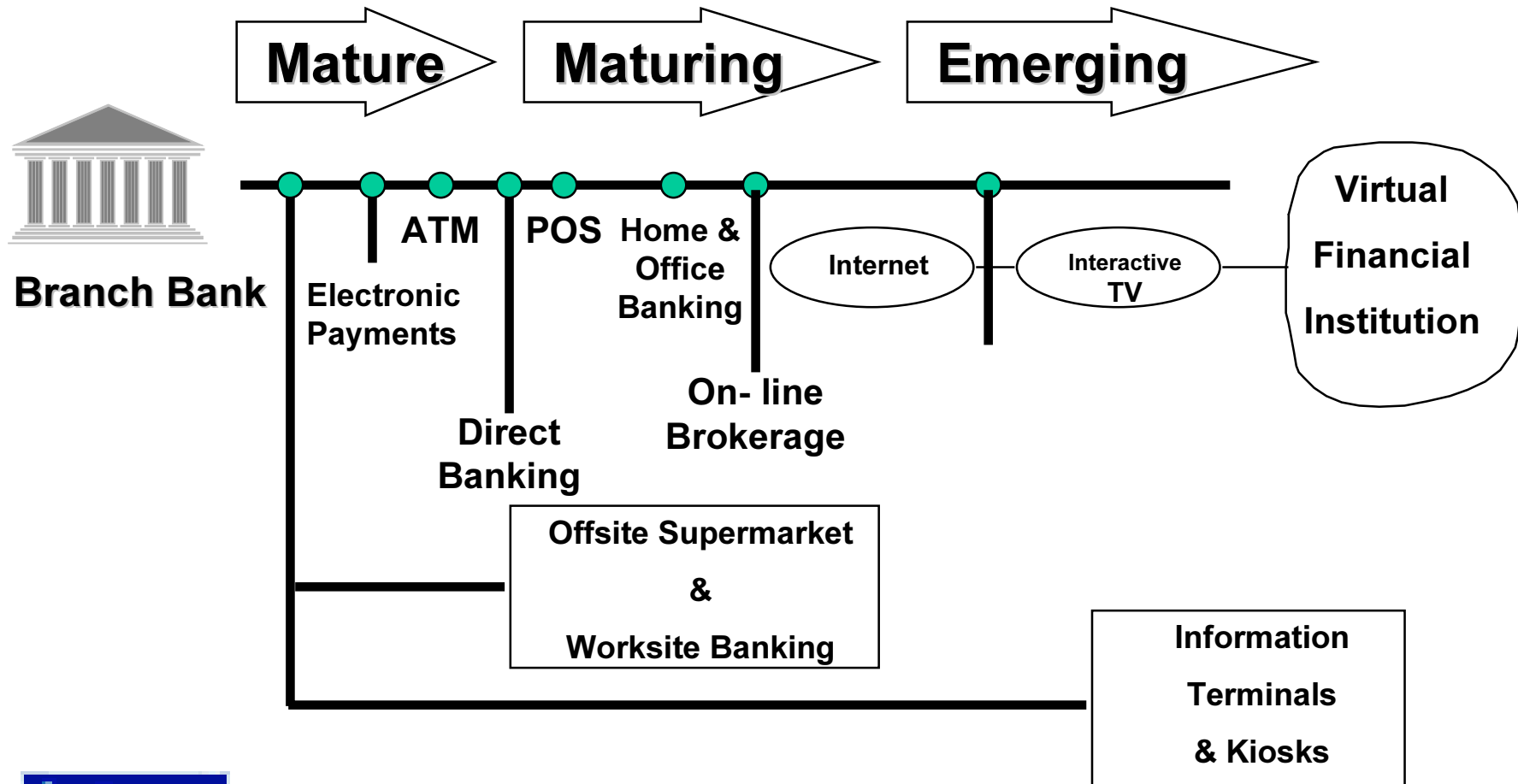
SERVIZI A VALORE AGGIUNTO

MODERNA INFRASTRUTTURA  
DI COMUNICAZIONE



Sistemi e Servizi

# IL “VIRTUAL BANKING”



# I SERVIZI DI VIRTUAL BANKING

## I Canali Elettronici nelle Banche Federate :

- ▶ utilizzo di tecnologie in continua evoluzione
- ▶ necessità di aggiungere nuovi servizi
- ▶ contenuti modificati con altissima frequenza
- ▶ trend di crescita dei servizi “virtuali”
- ▶ clienti sempre più sofisticati





Scrivici



CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO

COSTI E COMMISSIONI

DOMANDE E RISPOSTE

DI MOSTRAZIONE ON LINE



[Accesso al servizio](#)

Lunedì 30 Agosto 1999

Ora disponibile  
in Home Banking  
la ricarica  
telefoni cellulari



**QuiCariplo Mobile**

Il GSM, la tua Banca

Il tuo telefonino diventa uno sportello bancario tascabile!

**QuiCariplo Telephone Banking**

Il telefono, la tua Banca

Chiama il Numero Verde **800-013939** dal lunedì al sabato, dalle 8 alle 20.



**BANCA** Multicanale

Decidi tu il prezzo delle operazioni e scegli come entrare in contatto con la banca.

© 1999



Sistemi e Servizi



# CANALI DI ACCESSO ALLA BANCA “VIRTUALE”

**N. UTENTI**

**Telefono**



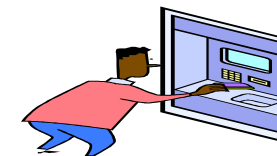
**SMS**



**Internet**



**ATM**



**CARIPLO**

**275.000**

**2.500**

**23.700**

**1.123.000**

**BAV**

**6.500**

**650**

**14.000**

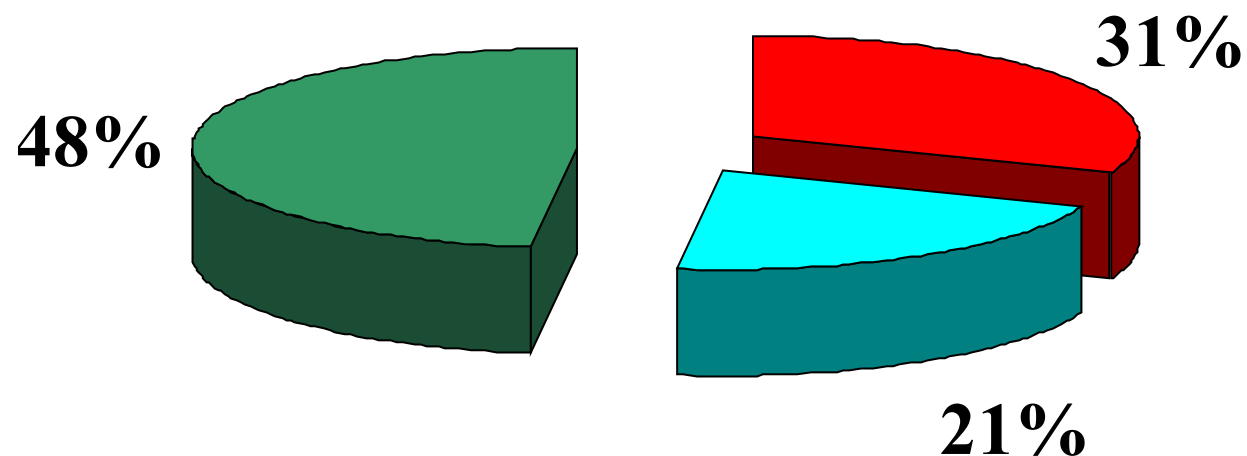
**516.000**



**Sistemi e Servizi**

# ATTIVITA' DI TRADING

GENNAIO - AGOSTO 1999



■ CALL-CENTER

■ HOME BANKING

■ RETE



Sistemi e Servizi

# L'INTEGRAZIONE DEL VIRTUAL BANKING IN BANCA INTESA

Gli obiettivi più significativi :

- ▶ promuovere la crescita di clienti e volumi
- ▶ garantire un eccellente livello di servizio
- ▶ realizzare economie di scala
- ▶ garantire l'evoluzione dell'architettura



tecnologica

# L'INTEGRAZIONE DEL VIRTUAL BANKING IN BANCA INTESA

Le azioni più significative :

- ▶ Help Desk integrato
- ▶ riutilizzo degli stessi oggetti sw
- ▶ sicurezza tecnologica ed applicativa comune
- ▶ “Redazione Virtuale” condivisa



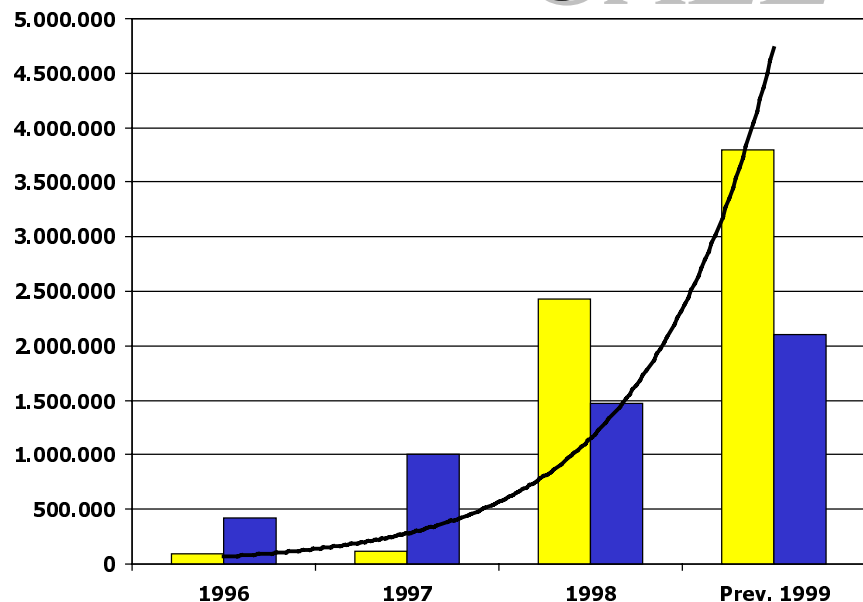
# L' ATTIVITA' DEL CALL - CENTER

Le attività più significative :

- ▶ assistenza ed operatività finanziaria
- ▶ customer care
- ▶ supporto all'attività commerciale delle Reti
- ▶ telemarketing inbound - outbound

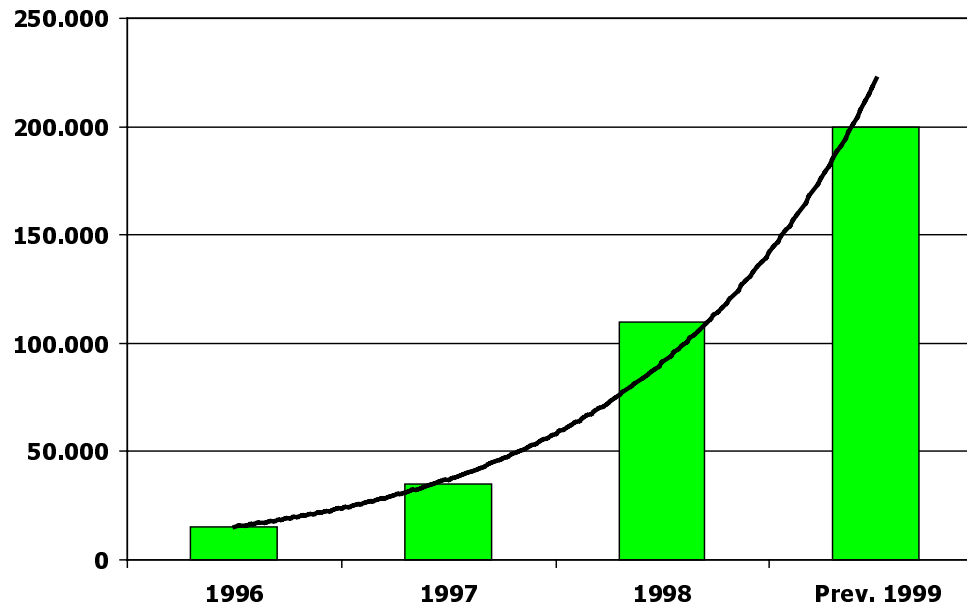


# UTILIZZO DEL CALL - CENTER



Telefonate **inbound** sugli  
operatori (blu) e risponditore  
automatico (giallo)

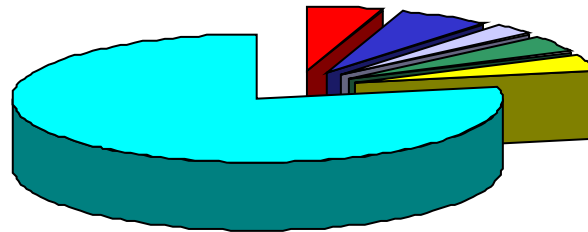
Telefonate  
**outbound**



Sistemi e Servizi

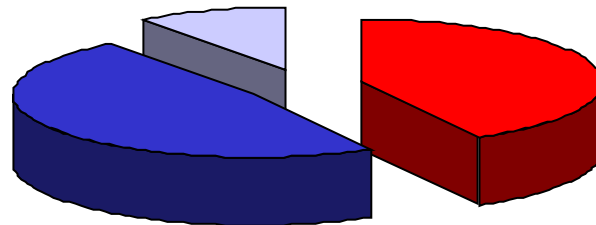
# OPERATIVITA' CALL-CENTER

## OPERAZIONI DISPOSITIVE



- DERIVATI
- FONDI
- OBBLIGAZIONI
- BONIFICI
- ALTRE
- AZIONI

## OPERAZIONI INFORMATIVE



- INF. C/C
- INF. TITOLI
- CUSTOMER CARE



Sistemi e Servizi

# VERSO LA MULTIMEDIALITA'

