

**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 RASBANK***

Dr. Nicola SGUERA

**Direttore Generale
Rasbank S.p.A.**

**Banca d'Italia
Centro Donato Menichella**

Frascati, 21 settembre 1999

In questi anni abbiamo assistito ad un proliferare di iniziative di Phone banking. Le forme con cui il Phone banking è stato realizzato sono state differenti, ma sono convinto che tutti i “players” si sono trovati ad affrontare problemi nuovi ed hanno dovuto ricercare soluzioni nuove.

A cominciare dal reclutamento del personale ed alla formazione. E' stato subito chiaro come il nuovo modo di far banca richiedeva profili professionali differenti e attitudini particolari. Operare al telefono con un cliente che non si è mai visto e riuscire a fargli percepire efficienza e gradevolezza del servizio richiede una forte disponibilità e capacità d'ascolto, proprietà di linguaggio e grande autocontrollo (il cliente deve percepire che il suo interlocutore è sempre a proprio agio e mai teso). Anche perché abbiamo visto come il cliente di una banca telefonica sia molto più sensibile alla qualità del servizio rispetto al cliente che si rivolge allo sportello.

Un paio di minuti d'attesa al telefono per il cliente (nonostante i numeri verdi) sono un'eternità. Possono innervosirlo e possono rendere più difficile un colloquio con un interlocutore che nemmeno lui ha mai visto e che per di più può cambiare di volta in volta. Inoltre il cliente è più portato a manifestare apertamente il suo grado di soddisfazione ma soprattutto d'insoddisfazione. (Verrebbe quasi da dire che con la banca telefonica non sono necessarie ricerche di mercato per misurare la cosiddetta "qualità percepita". E' sufficiente osservare gli operatori al termine di un turno di lavoro: se escono soddisfatti e, malgrado la stanchezza, sereni e sorridenti, si può stare tranquilli sui livelli di qualità).

Altro campo investito pesantemente dall'introduzione del Phone banking è stato quello organizzativo: non mi addentro in problematiche tecniche che meriterebbero un approfondimento particolare, ma voglio toccare quello che, a mio avviso, è l'aspetto organizzativo fondamentale in quanto condiziona il funzionamento del servizio stesso. Mi riferisco alla definizione dei limiti e confini dell'autonomia decisionale del call centre. Come cercherò di mettere in evidenza illustrando a grandi linee le caratteristiche di Rasbank, gli aspetti organizzativi possono sostanzialmente variare se il call centre è considerato un centro di costo (che ribalta i suoi costi sulle filiali, che rimangono unici centri di profitto) o al contrario, come nel nostro caso, in assenza di filiali, un centro di profitto che per di più deve gestire “dal centro” il cliente a 360 gradi.

L'innovazione tecnologica ha giocato un ruolo principale nelle nuove modalità di “delivery” dei servizi bancari ma, di là dalla disponibilità di nuove tecnologie, la novità rispetto al passato è stata quella di assistere all'uso commerciale del fattore tecnologico come elemento d'immagine e di differenziazione (ancor più accentuato di recente con i primi approcci all'internet banking).

Se mi è permessa un'estrema semplificazione del concetto di "fattore tecnologico", nel senso di comprendere nello stesso tutto quanto ha sostenuto nel tempo la produzione dei servizi bancari e quindi mi riferisco alla "meccanizzazione", alla “automazione”, alla "informatizzazione", alla "telematica", ecc., potrei dire che in una prima fase (collocabile negli anni 70) il fattore tecnologico ha giocato il suo ruolo in modo preponderante in funzione dell'efficienza interna dei processi di produzione.

Successivamente il fattore tecnologico, che ha fra l'altro investito il sistema bancario nel suo insieme, ha aggiunto all'obiettivo efficienza quello del miglioramento del

servizio al cliente. Basti riferirsi al sistema Bancomat con il quale da un lato si è realizzato lo spostamento di una parte della "produzione" del servizio dalla banca al cliente e dall'altro si è realizzato un formidabile miglioramento nella prestazione del servizio stesso. E potremmo proseguire con tanti altri esempi (soprattutto nell'evoluzione dei sistemi d'incasso e pagamento).

Peraltro questi importantissimi risultati, in cui il "fattore tecnologico" ha fatto da perno, sono stati apprezzati dal cliente finale (mi riferisco al mercato retail) in misura inferiore rispetto ai grandi benefici ottenuti.

Quello che si può notare nella fase che stiamo vivendo ormai da qualche tempo, e che potremmo definire "dal phone all'internet banking", è che il fattore tecnologico non soltanto è entrato a pieno diritto nelle strategie di business, ma in molti casi è entrato anche nei meccanismi di comunicazione alla clientela affinché questa possa meglio apprezzare il tasso di innovazione dei nuovi servizi e della banca stessa.

In altre parole il marketing ha fatto proprio il fattore tecnologico, ne ha valutato positivamente il grado di "valore aggiunto" utile ad aumentare la capacità complessiva di vendita, l'erogazione semplificata di nuovi servizi nonché una maggiore soddisfazione della clientela, e ha cominciato ad utilizzarlo come leva di business.

In questa fase, almeno in termini di comunicazione, sembra quasi che il fattore umano, da sempre cardine dei rapporti con il cliente, debba passare in secondo piano.

Personalmente ritengo che, al di là di particolari settori di domanda e di offerta, vi sarà un bilanciamento dei due fattori (tecnologia e uomo) con l'obiettivo di aumentare l'efficienza e la redditività aziendale da un lato e la soddisfazione del cliente dall'altro. Ma non sarà un percorso facile per la pluralità dei concorrenti in campo con caratteristiche molto diverse fra loro ma tutti orientati agli stessi mercati. Le ripercussioni sui prezzi e sui margini unitari sono tutt'altro che remote.

Venendo a parlare in particolare dell'operatività della banca telefonica vorrei cercare di mettere in evidenza come il fattore tecnologico si combina con l'organizzazione e con la gestione delle risorse umane.

Innanzitutto, riprendendo il concetto dei limiti di autonomia del call centre, c'è da dire che alcuni aspetti operativi possono variare se ci troviamo in presenza di un call centre che svolge un'azione sussidiaria a quella delle filiali, che in ogni caso mantengono il rapporto con il cliente e che rappresentano per lo stesso un importante punto di contatto, o di una banca telefonica che deve gestire dal centro tutte le problematiche del rapporto sin dal momento dell'apertura.

Rasbank si trova in questa seconda situazione.

Partendo dalla tecnologia, la nostra base tecnologica risiede in un'architettura propria di un call centre in grado quindi di garantire l'interfacciamento delle procedure telefoniche (dal riconoscimento del cliente in poi) con le procedure e le basi dati proprie di una banca. Assolutamente indispensabili sono gli strumenti:

- per il controllo dei livelli del servizio telefonico;

- per la guida al colloquio dell'operatore con il cliente;
- per la valutazione del cliente.

Per quanto riguarda il controllo dei livelli di servizio telefonico è molto importante il monitoraggio del "traffico" (telefonate ricevute, telefonate perse, tempi di attesa e tempi di risposta). E' importante perché rende disponibili una serie di tasselli utili a conoscere la qualità del servizio e a valutare l'efficienza del call centre.

La valutazione dei livelli di efficienza del call centre è uno degli aspetti che può differenziare un servizio sussidiario a quello prestato dalle filiali da quello di una banca telefonica.

I costi di un call centre dipendono molto dal numero degli operatori e dai costi telefonici: di conseguenza l'obiettivo è quello di riuscire a soddisfare la richiesta del cliente nel più breve tempo possibile. Questo, per una banca telefonica, non è proprio così automatico.

Il contatto telefonico è l'unico momento in cui la banca parla con il suo cliente, quindi non può limitarsi ad eseguire un'operazione ma deve cogliere l'occasione per costruire pian piano una relazione quasi come quella che si realizza fra il cliente e l'addetto di una filiale tradizionale.

L'obiettivo, per noi, diventa quello di bilanciare nel corso di una telefonata efficienza e cura del cliente. E' pertanto fondamentale per l'operatore avere strumenti efficaci per gestire la telefonata. Questi vanno dai cosiddetti "script" (l'operatore, infatti, guida il cliente con una serie di domande preselezionate secondo il tipo di operazione) alla possibilità di conoscere in tempo reale a quale segmento il cliente appartiene. Tenendo poi conto che non è il cliente a scegliere l'interlocutore ma l'abbinamento è casuale e fatto di volta in volta dal "centralino automatico", l'operatore deve essere in grado di sapere all'istante se quel cliente ha manifestato in precedenza un problema particolare, oppure è in attesa di una risposta, o se si è verificato un evento che in ogni caso è necessario che lui conosca. Tutto ciò è effettuato con particolari applicazioni che rendono disponibili le informazioni al momento del riconoscimento del cliente.

Un importante tema al quale abbiamo riservato una particolare attenzione è stato quello della valutazione del cliente. Una banca che provvede all'acquisizione della clientela non attraverso proprie filiali deve disporre dal centro di sistemi in grado di minimizzare i rischi e massimizzare la redditività. Si comincia dalle procedure di acquisizione del cliente. I dati del cliente sono raccolti in maniera strutturata prima di passare ad uno scoring che determina l'accettazione del cliente e l'erogazione degli strumenti di pagamento. In pratica la posizione del cliente è esaminata già dall'inizio come se fosse quella di un cliente da affidare. Successivamente viene monitorata l'operatività per cogliere i segnali di rischio potenziale e per attivarsi prima del formarsi di un contenzioso più difficile da gestire in via accentrata.

Vi è poi il controllo della redditività. La redditività è legata fondamentalmente al comportamento del cliente. Il cliente di una banca telefonica assume "un comportamento di acquisto" che per definizione è incomparabile con quello per così dire tradizionale. Infatti, non ha "costi di ingresso" (non deve allontanarsi dal posto di lavoro, non deve

raggiungere lo sportello, ecc.), non ha limiti di spazio (telefona anche dalle località di villeggiatura), ha vincoli di tempo molto ridotti (solitamente le banche telefoniche operano fino a tarda sera e il sabato).

Di conseguenza la redditività è in gran parte condizionata dal numero delle telefonate informative, quelle cioè che, non dando luogo a transazioni, non generano ricavi. Se teniamo presente che vi sono clienti che eseguono un'operazione ogni tre telefonate (ma si arriva a situazioni limite di un'operazione ogni trenta telefonate) è evidente che è necessario conoscere il numero delle chiamate, la loro durata, la loro tipologia (informativa, transazionale, di investimento e se effettuata su operatore o su risponditore automatico), per poter effettuare il calcolo dei costi.

Fortunatamente posso dire che in una banca telefonica il calcolo dei costi per prodotto e cliente è certamente più agevole e per quanto possibile più preciso. Gli elementi di dettaglio sono in pratica "a contatore": durata della telefonata, tempo di esecuzione dell'operazione, ecc. Il ricorso a valori standard è limitato al full costing. Il calcolo dei costi per prodotto e cliente permette, fra l'altro, interventi mirati per scoraggiare comportamenti anomali e impostare più adeguate politiche di pricing.

Da questi primi sintetici aspetti credo sia emerso che per noi il principale problema sia la gestione centralizzata del cliente.

Il problema non può essere risolto soltanto con le procedure e le applicazioni elettroniche.

In Rasbank abbiamo cominciato ad agire sin dalla cultura aziendale (tenendo peraltro conto che prima di aprirsi al mercato retail la banca era essenzialmente banca captive) per renderla più aderente a considerare il rischio cliente non soltanto dal punto di vista creditizio ma come rischio imprenditoriale vero e proprio. Per una tipologia di banca con le nostre caratteristiche, deve, infatti, esistere la consapevolezza che un cliente insoddisfatto è automaticamente un cliente perso. Le possibilità di recupero sono davvero scarse. Non possiamo contare sul fatto che il cliente smetta di utilizzare il servizio telefonico ma poi comunque continua ad andare in filiale.

Abbiamo poi operato affinché in un unico punto (quello di contatto con il cliente) fosse disponibile la "visione" globale del cliente stesso sia per massimizzare l'efficacia del contatto sia per minimizzare i rischi (ad esempio all'interno della banca telefonica sono istruite le pratiche di fido e sono erogati direttamente fidi di più ridotte dimensioni).

In quell'unico punto sono state concentrate gran parte delle competenze presenti in una filiale di banca "tradizionale".

Per cercare di garantire i livelli di qualità del servizio abbiamo dovuto agire, oltre che sulla struttura organizzativa, anche sulla gestione delle risorse umane. I programmi di formazione sono stati integrati da un lavoro continuo di educazione volto a comprendere e a fare propri i problemi dei clienti e ad assumersi, seppure su diversi livelli, la propria parte di responsabilità nei confronti degli stessi.

Abbiamo favorito i rapporti interpersonali intervenendo sul "clima generale" e sullo spirito di corpo. Il clima è un elemento importantissimo per i riflessi che può avere

sulla qualità del servizio: sono stati realizzati incontri informali e momenti di svago per favorire la coesione e la collaborazione.

Anche il sistema premiante ha accolto elementi di novità: di recente abbiamo lanciato un progetto che prevede dei premi di gruppo (il call centre è organizzato in team) volto a stimolare la collaborazione e la comunicazione interna al gruppo, a coinvolgere le risorse che meno hanno incamerato lo stile dell'assistenza al cliente e ad aumentare l'attenzione agli aspetti operativi. Sono stati individuati comportamenti ed azioni ai quali sono stati abbinati punteggi con valori positivi e negativi: ciascuno quindi concorre con il suo comportamento al successo della propria squadra.

Anche la logistica e le attrezzature hanno meritato particolare attenzione: il posto di lavoro è stato attrezzato in modo da permettere libertà di movimento, semplicità nei gesti e contatto immediato con i colleghi. Per allentare la tensione che inevitabilmente si crea sotto la pressione di continue telefonate, sono stati creati degli spazi comuni dove gli operatori possano concedersi momenti di relax che spesso e volentieri si tramutano in un'occasione di scambio di informazioni che facilitano la crescita professionale.

A proposito di crescita professionale c'è da notare come la velocità di apprendimento del personale di una banca telefonica è assolutamente inusuale. Ciò deriva dal fatto che in un unico punto si concentrano le richieste di migliaia di clienti, di conseguenza, o direttamente o perché ne parla con i colleghi, un operatore dopo poco tempo viene a conoscenza di una casistica estremamente variegata.

Ritengo, per concludere, che nel percorso di sviluppo del virtual banking, l'esperienza della banca telefonica sia stata molto utile nel momento in cui ci apprestiamo a mettere a disposizione dei nostri clienti una pluralità di canali "tecnologici".

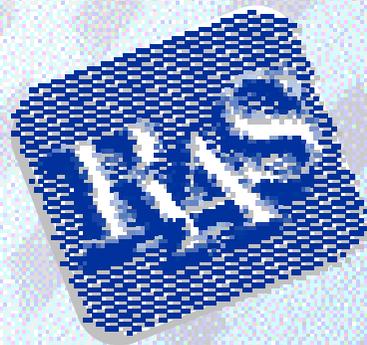
L'esperienza ci ha insegnato innanzitutto che non sempre l'innovazione proposta trova i clienti pronti a riceverla, ma questo un po' ce l'aspettavamo. Peraltro abbiamo scoperto che il percorso di apprendimento del nuovo canale doveva essere affrontato anche dalla banca nel senso di adeguare la propria risposta mano a mano che il cliente, prendendo confidenza con il nuovo canale, manifestava esigenze molto più puntuali.

Sappiamo quindi che dovremo affrontare l'ampliamento dei nuovi canali con la medesima elasticità di approccio.

Certamente l'internet banking proporrà in modo molto più evidente il problema della relazione con il cliente. Verrà meno anche la possibilità di parlare con il cliente: ancora di più le sue esigenze andranno colte in maniera indiretta (dal suo comportamento a distanza). La tecnologia dovrà quindi essere massicciamente utilizzata per permettere di conoscere il cliente, il suo profilo di consumatore di servizi bancari e finanziari e per seguirne l'evoluzione al fine di adeguare alla stessa i prodotti ed i servizi.

Di conseguenza dovranno essere messi a punto "customer database" particolarmente articolati dai quali ricavare gli elementi essenziali per le politiche commerciali.

Ma anche in questo caso, come lo è stato per il Phone banking, vale una considerazione di fondo: la tecnologia è e sarà l'elemento cardine di tutto un nuovo sistema. Ma la tecnologia è e sarà disponibile per tutti né più né meno di come lo sono stati la carta e la penna. Pertanto la differenza la farà la qualità della forma, dei contenuti, la ricerca di soluzioni originali e la capacità di attrazione, la "value proposition" alla fine scaturirà, come sempre, dalla qualità dello scrittore.



GRUPPO RAS



RASBANK

asset management

 RAS ASSET MANAGEMENT SGR

 RAS ASSET MANAGEMENT LUX S.A.

 RASBANK

distribution

 DIVAL RAS
SERVIZI FINANZIARI SIM

 FIDRAS SIM

RAS SERVIZI FINANZIARI

 RASFIN

corporate finance
& capital markets

 R.IT

 RASBANK

banking

 RASBANK



RASBANK

RAS

ALLIANZ

HYPOVEREINSBANK



1990 Banca Depositaria

1991 Private Banking

1995 Banca Telefonica

1997 Incorporazione di Cofina



L'esperienza di "virtual banking"



La banca telefonica

La banca telefonica

Innovazione di prodotto e di processo

Coinvolgimento delle principali funzioni aziendali

La banca telefonica



Centro di costo



Centro di profitto



Due modelli organizzativi

Il ruolo della tecnologia

Dalla ricerca dell'efficienza ...

... a leva di business

La banca telefonica



Unità di business



La tecnologia



Nelle applicazioni proprie di un call centre

Nel controllo del servizio telefonico

Nella guida al colloquio con il cliente

Nella valutazione del cliente



La gestione del cliente

Cultura aziendale

Organizzazione

Gestione risorse

Formazione

Tecnologia



II lay out



La banca multicanale

