



Alla ricerca della customer experience ottimale

Antonio Fratta Pasini
CheBanca!

La ricerca della customer experience ottimale è ormai diventata la priorità per tutte le aziende che vogliono eccellere nei rispettivi mercati. Il servizio di consulenza evoluta Yellow Advice, primo esempio di servizio basato sulla tecnologia robo advisor lanciato da un istituto bancario italiano, rappresenta per CheBanca! la sintesi di questo percorso evolutivo.

Negli ultimi 10 anni il settore finanziario è stato attraversato da una profonda rivoluzione del suo modello di business. Questa rivoluzione è stata da una parte favorita dalla reazione alla crisi delle banche che hanno visto crollare i loro tassi di rendimento (RoE < CoE) e quindi hanno avviato profondi programmi di cambiamento, dall'altra dalla tecnologia - in particolare dall'avvento del Web 2.0 o 3.0 (il prefisso continua a crescere, sintomo, al di là degli slogan, di un dinamismo che si rinnova radicalmente con cicli sempre più brevi).

La tecnologia, in particolare la trasformazione digitale, ha consentito l'evoluzione del modello di servizio permettendo di recuperare efficienza, in primis sottoforma di minori costi, aumentando al tempo stesso la qualità del livello di servizio percepito. Oggi infatti, il binomio "banca multicanale" è sinonimo di qualità del servizio. Non è stato un percorso facile, tutt'altro. Per raggiungere questo risultato sono serviti vision, investimenti e commitment aziendale, ma soprattutto è stato

necessario mettere al centro dell'azienda il cliente e la sua customer experience.

L'articolo vuole essere un "racconto a tappe" di come CheBanca! sta affrontando la sfida della customer experience, con un focus sul prodotto che più di tutti rappresenta l'emblema di questa percorso evolutivo, ovvero il servizio di consulenza evoluta Yellow Advice.

1° tappa: vision e roadmap per una Customer experience eccellente

CheBanca! ha definitivo un ampio set di KPI, per quantificare e valorizzare la **customer experience** e capire l'impatto delle diverse progettualità per adattare nel tempo la strategia aziendale. Tre di essi sintetizzano più di tutti lo stato della customer experience e sono: CSI, NPS e ARPU. Il primo misura quanto un cliente è "soddisfatto" del servizio offerto dalla banca, il secondo quanto è disposto a raccomandarla, il terzo quanti ricavi mediamente produce. Su

questi tre dati si basano scelte evolutive progettuali, logiche di marketing e modelli di servizio. In sintesi, il fare banca tutti i giorni.

Ci focalizzeremo ora sui building blocks o "mattoncini" essenziali per costruire una customer experience eccellente. Il modello di CheBanca! si basa su una multicanalità che ha accostato, fin dalla nascita, la componente fisica dei punti vendita coi canali diretti umani (servizio clienti) o digitali (home banking prima, app e wallet successivamente). Su questi due assi "umano e digitale" è costruito un architrave orizzontale denominato "Digital CRM" il cui compito è governare la relazione del cliente con i diversi canali della banca.

All'interno del Digital CRM vi sono diverse aree su cui CheBanca! sta investendo.

1. Know Your Customer: maggiore è la conoscenza del cliente migliore sarà il servizio offerto - per CheBanca! ciò si può sintetizzare in **4 domande chiave:** qual è il potenziale/share of wallet del cliente, quali sono i prodotti/servizi legati ai suoi bisogni attuali (next-best-offer), su quali canali opera (quant'è digital?), quant'è il suo livello di engagement (ad esempio, apre le email, riceve sms, clicca sui banner nell'home banking).

2. Behavioural analytics: afferiscono a quest'area tutte le analisi dei comportamenti digitali fatti dal cliente. È una miniera di informazioni perché, se tempestivamente analizzate, fornisce una chiara traccia delle **preferenze del**

consumatore (pagine visitate) e, in forma aggregata, dell'efficacia delle piattaforme digitali.

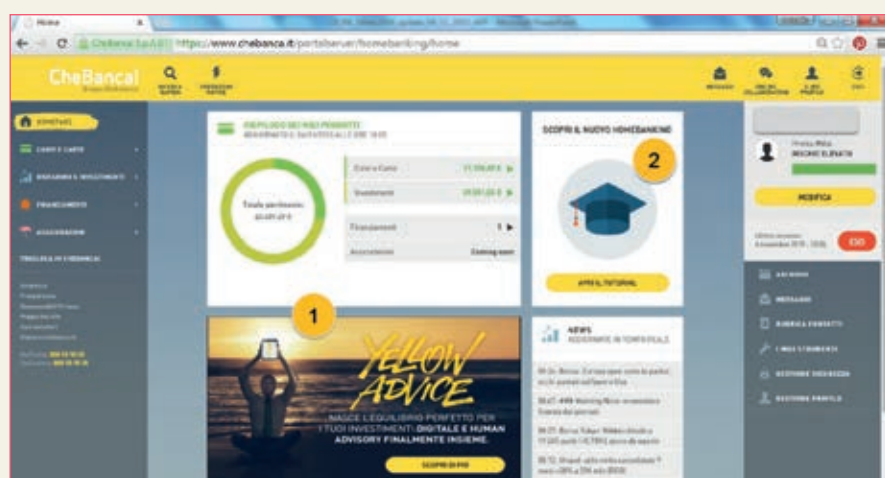
3. Processi di assistenza real-time: se le prime due aree riguardano essenzialmente la raccolta di dati e la loro trasformazione in informazioni fruibili, le ultime due riguardano l'uso delle informazioni; in particolare l'uso che i diversi canali ne possono fare. In questo senso si colloca quest'area che governa i **processi di assistenza umani e/o digitali** (email, SMS, in APP/HB¹) il cui presupposto è ricevere tempestivamente l'informazione per poter intervenire il più rapidamente possibile. Più tempestività significa maggiore

È importante **quantificare** la customer experience per capire l'impatto dei diversi progetti



fig. 1

Digital CRM governa i contenuti commerciali (1) e di servizio (2)



Fonte: CheBanca!

probabilità di convertire una customer experience sub-ottimale (es. il cliente ha abbandonato un form di acquisizione prodotto perché non ha compreso cosa doveva fare) in qualcosa in grado di meravigliare il cliente, a condizione che non sia vissuta come una

¹ App in ambito home banking.

Il concetto di rilevanza è fondamentale perché ha un diretto impatto sulla customer experience



forzatura (chiamo per assistere, non per vendere... differenza sottile che ha comportato la scelta di un team diverso focalizzato sull'assistenza e non sulle vendite) e che non si ripeta - ovvero che il feedback del cliente sia utilizzato come input nel processo di continuous improvement.

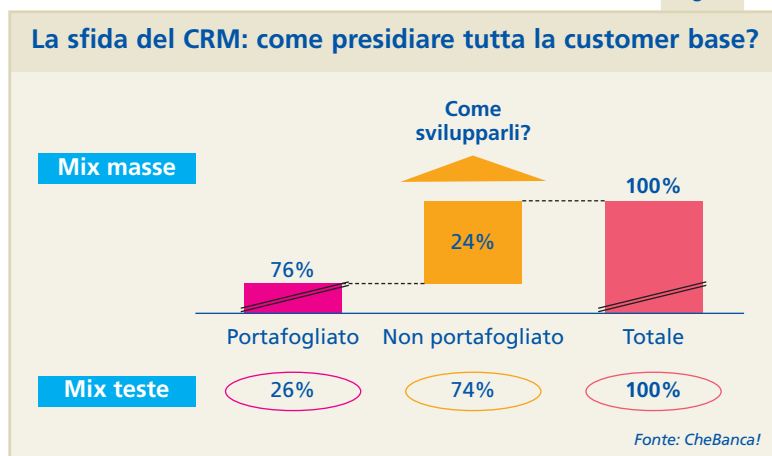
4. Visione del cliente a 360°: quest'area rappresenta la **sintesi della conoscenza che la banca ha del cliente** e ha il compito di renderla fruibile a tutti, garantendo omogeneità del dato - un saldo medio mensile può essere calcolato in n modi diversi - e viste personalizzabili in funzione dell'area di competenza e interesse. Vedere la stessa realtà interpretandola in maniera univoca è il prerequisito perché le interazioni dei diversi canali siano coerenti tra loro.

l'azienda a imbarcarsi in questo importante progetto sono stati diversi; il più rilevante senza dubbio era legato alla volontà di far diventare **l'home banking una piattaforma di relazione oltre che di transazione.**

La nuova piattaforma è stata quindi disegnata per favorire un dialogo bidirezionale e il lavoro di continuo sviluppo cui è soggetta mira a affinare la capacità di esposizione di contenuti rilevanti. Il concetto della rilevanza è fondamentale perché ha un diretto impatto sulla customer experience. Nella nuova interfaccia infatti, **gli spazi di comunicazione si moltiplicano** pertanto la comprensione del cliente da un lato - chiaro obiettivo del digital CRM descritto poc'anzi - e la predisposizione e aggiornamento dei contenuti dall'altro, risultano essere fondamentali per generare interesse nel cliente e convincerlo in ultima analisi a concludere transazioni/vendite all'interno dell'home banking.

Già... le vendite all'interno dell'home banking... il sogno di tutte le banche (multicanale), una piattaforma così efficiente in grado di vendere da sola, addirittura di presidiare con un modello di servizio specifico una fetta di clientela. Possibile?

fig. 2



2° tappa: il cronoprologo digital

Nel 2014 CheBanca! ha deciso di ridisegnare completamente la propria piattaforma di home banking che poi è la stessa che viene condivisa dagli altri canali. I motivi che hanno spinto

3° tappa: a ciascuno il suo modello di servizio

CheBanca! ormai da diversi anni ha previsto un modello di servizio "premium" dedicato a una certa fascia di clientela che per caratteristiche reali e potenziali risulta essere attraente. A questi clienti ha dedicato i propri mi-

glieri advisor, arrivando anche a esprimerlo contrattualmente nel servizio di consulenza evoluta Yellow Advice; ma di fatto così si presidia al meglio solo una fetta dei clienti. E il resto? Il resto è fatto da tanti **piccoli risparmiatori (taglio medio 10K di asset)** che rappresentano una sfida interessantissima per CheBanca! in quanto il loro potenziale è davvero importante - molti di questi clienti infatti hanno "assaggiato" CheBanca! quando i tassi sul conto deposito erano alti e oggi quindi hanno ridotto le loro giacenze ma hanno un potenziale ben superiore al loro saldo. La sfida del digital CRM è individuarli (Know Your Customer) e dialogare (nuova piattaforma digitale) affinché sviluppino appieno il loro potenziale e diventino eleggibili per un modello di servizio superiore. Quest'anno infatti sono stati individuati circa 100mila clienti che per caratteristiche di operatività e ingaggio risultavano più affini al mondo digitale e sono stati "affidati" a un **advisor virtuale** con obiettivi specifici di sviluppo in termini di cross-selling e aumento della share of wallet. L'**ingaggio** con questi clienti è avvenuto in maniera **totalmente digitale** attraverso campagne di direct marketing che avevano l'obiettivo, in particolare per il mondo legato alla transazionalità, di concludere la vendita direttamente all'interno della piattaforma di home banking mentre sui prodotti più complessi, mutui e investimenti, l'obiettivo era quello di generare interesse proponendo una duplice mo-

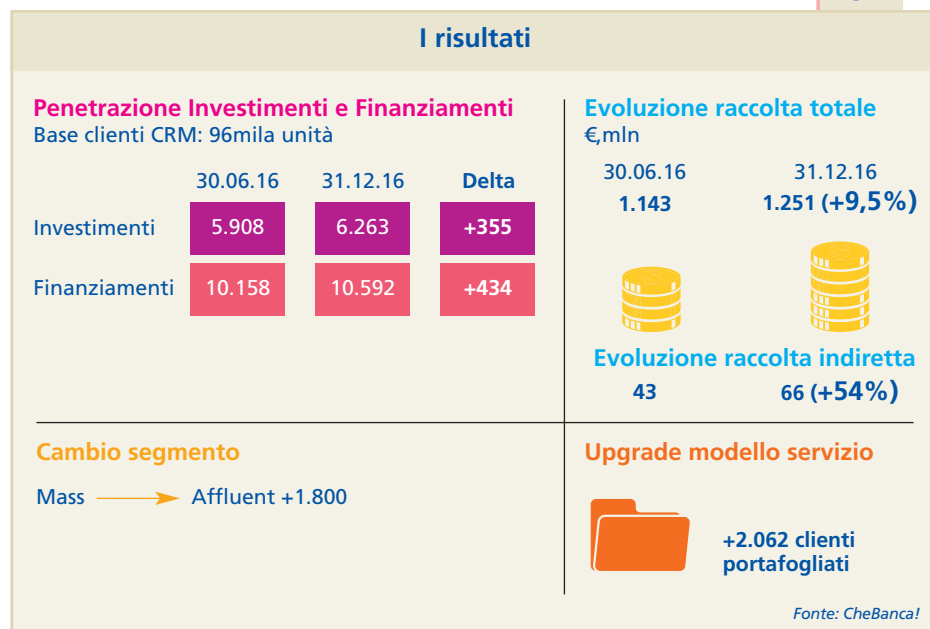
dalità di conclusione della vendita: **self**, ovvero in piattaforma, per i clienti più autonomi; **help**, ovvero tramite presa di appuntamento, per tutti quelli che necessitano ancora di una "stampella" umana.

4° tappa: la volata "human + digital = phygital"

Se in CheBanca!, data la genesi della clientela, il trend di adozione delle

Per i piccoli risparmiatori affini al digitale, la consulenza virtuale è un'opportunità

fig. 3



piattaforme di online banking è ormai consolidato, anche a livello italiano il fenomeno ha raggiunto il 58%² di coloro che accedono a internet (pari a 17,1 mln su 29,4 mln).

Infatti, per poter gestire al meglio tutti i clienti è essenziale creare efficienza, migrando l'operatività sulle piattaforme digitali di home banking e app. La sfida di "oggi" consiste nel migrare almeno in parte quelle attività più **complesse legate alla consulenza**



² Fonte: CheBanca! Digital Banking Index - Novembre 2016.

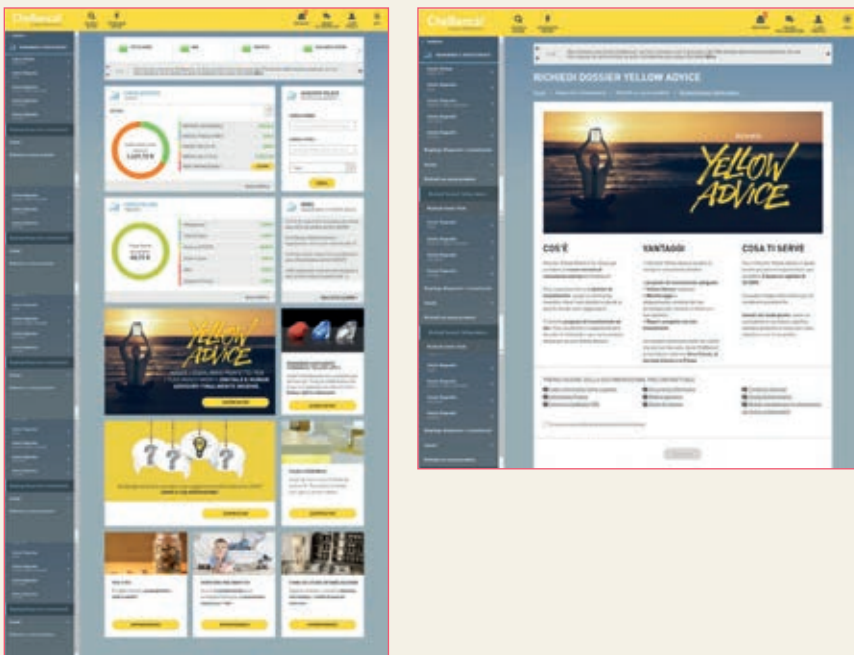


sui prodotti di investimento o finanziamento, partendo da tre principi:

- **Customer experience design:** ridisegnare i processi per semplificarli al massimo; in particolare quei processi non visibili al cliente finale e quindi oggetto di "ansia" - a che punto è la mia pratica? dov'è la mia carta? Quanto rassicura vedere nella mappa l'Uber driver avvicinarsi oppure il corriere Amazon approssicare la via di casa?

fig. 4

Customer engagement in home banking



Fonte: CheBanca!

Occorre mettere il cliente nelle condizioni di ricevere un aiuto in tempo reale

Ansia vs controllo, fiducia, servizio che spesso si traducono in repeat business e promozione spontanea (referral, NPS↑). **Semplificare**, si sa, è la cosa più difficile ma è l'unica strada percorribile perché digitalmente possa funzionare...: ogni volta che testiamo i processi con clienti e/o prospect siamo sorpresi dalle modifiche che i loro feedback generano. È semplice: i

clienti non conoscono legacy e quindi semplificano.

- **Customer experience feedback:** una volta sviluppato un processo o un nuovo servizio, gli analytics consentono di analizzarne la bontà intercettando eventuali punti di caduta su cui innestare azioni correttive. È un lavoro senza fine che sfugge alle logiche progettuali standard e necessita di catene di sviluppo molto corte. Un altro valore portato dagli analytics è quello di **analizzare l'interesse mostrato dai clienti** sulle piattaforme per tradurlo in azioni concrete da veicolare ai gestori, così da renderli sempre allineati alle attività self dei loro clienti, facendo percepire il valore di efficienza che la piattaforma offre diminuendo quindi allo stesso tempo la paura legata alla perdita di relazione (si pensi al timore dei promotori di consentire acquisti/vendite di fondi dall'home banking da parte dei loro clienti).

- **Link Self vs Help:** aver disegnato e sviluppato il miglior processo può non essere sufficiente per convincere il cliente a operare in autonomia. Specie nei processi più complessi infatti, occorre mettere il cliente nelle condizioni di ricevere un aiuto in tempo reale. Ciò è possibile grazie all'**online collaboration**, ovvero a quell'insieme di tecnologie di comunicazione (chat, co-browsing, video/application sharing) che mettono in contatto il cliente direttamente con il proprio advisor o con un operatore del Servizio Clienti per ricevere assistenza online e completare così l'operatività desiderata. Il trend in atto vede l'operatività del

cliente diventare sempre più difficile da categorizzare in quanto i confini dei canali sono sempre più sfumati; si parla infatti di touchpoint e di un'esperienza sempre più omnicanale in grado di lasciare il cliente libero di scegliere dove iniziare e concludere il proprio percorso.

5° tappa: l'affondo vincente del Robo Advisor Yellow Advice, ovvero la sintesi del percorso evolutivo

L'essenza di questo cammino evolutivo per CheBanca! è rappresentata da **Yellow Advice**, la nuova consulenza basata sulla tecnologia avanzata del robo-advisor a servizio degli esperti sul territorio per fornire raccomandazioni su misura nell'ambito degli investimenti. Unisce la tecnologia con il know-how di consulenza e asset allocation dei professionisti di tutto il Gruppo per fornire ai clienti una soluzione personalizzata. Partito a febbraio 2016, si tratta di un servizio ad alto valore, solitamente rivolto a una clientela premium, mentre CheBanca! lo ha reso accessibile a tutti, "democratizzato", anche grazie a una bassa **soglia di ingresso: 20mila euro**. La piattaforma di consulenza consente di **definire fino a 4 obiettivi contemporaneamente** e **ricevere un portafoglio di investimenti adeguato** in funzione delle esigenze del cliente scegliendo tra **42 diverse combinazioni di rischio/rendimento** declinate su più di **4.500 strumenti di investimento**. Il tutto a un **costo molto contenuto**: il servizio di consulenza, in

fatti, costa solo lo **0,30% degli asset** conferiti.

Per garantire un'esperienza omnicanale è stato integrato il minisito dedicato ai prospect (www.yellowadvice.it), dove è possibile effettuare una simulazione delle prime fasi del servizio di consulenza relative al risk assessment, goal-setting e asset-allocation overview, con gli altri portali (home banking in primis, ma anche i portali degli advisor di filiale, servizio clienti e domani dei promotori); così facendo l'interazione che avviene sul minisito viene salvata e recuperata una volta completato il processo di onboarding.

Il robo advisor offre consulenza attraverso algoritmi sofisticati

fig. 5



Il servizio di consulenza per la sua stessa natura relazionale e non transazionale necessita di un focus particolare lato CRM: l'obiettivo infatti è quello di far sentire il cliente accompagnato lungo tutto il percorso, dallo stimolo pre-sales al - soprattutto - supporto post-sales, perchè **nel monitoraggio attivo e nelle conseguenti tempistiche raccomandazioni sta il valore aggiunto del servizio**.

La fase di lancio di Yellow Advice, è



Una serie di indicatori controlla il livello di rischio e il raggiungimento dell'obiettivo prefissato



stata caratterizzata da un'intensa attività di direct marketing che ha visto il team di CRM impegnato nella costruzione di target di clienti, opportunamente "consensati", cui proporre il servizio. Accanto alle tradizionali DEM è stata sviluppata una video email personalizzata con l'obiettivo di spiegare al cliente il funzionamento del servizio - fra gli utenti di conti correnti online infatti, solo 500mila dei 3milioni che possiedono anche un conto titoli dicono³ di conoscere il robo-advisor - e presentargli il proprio advisor. Rispetto alla semplice DEM il tasso di apertura è stato più alto del 60% (57% vs 35% medio) a riprova dell'efficacia del mezzo utilizzato molto più fruibile e allineato all'esperienza guidata dai social - si pensi all'esplosione dei contenuti su YouTube e altri portali affini. A supporto della videocomunicazione è stato predisposto un piano editoriale coerente anche all'interno dell'home banking focalizzato sui plus del servizio e sui contenuti esclusivi messi a disposizione dei sottoscrittori. Infatti per gli aderenti al servizio, **mensilmente è previsto l'invio del report "Yellow Strategy"** contenente tutte le view del comitato investimenti a supporto delle indicazioni fornite alla base dei ribilanciamenti dei portafogli. Ma non è tutto! **Nel corso di tutta la durata del servizio, è stata definita una serie di indicatori** che vanno dal

controllo del livello di rischio al raggiungimento effettivo dell'obiettivo prefissato; questi indicatori **monitorati costantemente**, possono **generare azioni sia sulle piattaforme digitali** - pensiamo alla raccomandazione di ribilanciamento del portafoglio - **sia sui "cruscotti" dei nostri advisor** sotto forma di campagne specifiche.

6° tappa: volata finale al Fintech-finish

La grande trasformazione delle piattaforme digitali di CheBanca! è avvenuta in contemporanea con un grande cambiamento dietro le quinte: infatti **l'architettura sottostante è stata rivista creando un layer intermedio che via API** richiama i servizi che compongono le widget esposte sui diversi portali. Ciò ha consentito di standardizzare lo sviluppo, prima vincolato a singole modifiche sui diversi front-end, riducendo notevolmente i tempi di deployment, uniformando il modo di comunicare, ovvero scambiare dati, tra applicazioni della banca e di terzi. Questa nuova architettura, tipica delle realtà digital first, è presupposto essenziale per favorire la nascita di nuovi servizi - e quindi nuovi ricavi - che potranno dare vita a nuove forme di collaborazione con l'ecosistema Fintech per aumentare la differenziazione dell'offerta e migliorare la customer experience.

³ Fonte: CheBanca! Digital Banking Index - Novembre 2016.

Antonio Fratta Pasini, Head of CRM & Omnichannel Banking – CheBanca!