



# Dal web alla filiale: l'engagement dei clienti e della rete

Corrado Pilenghi  
UBI Banca

Potenziamento dei canali diretti e centralità delle filiali nella relazione con i clienti: come realizzare una vera sinergia tra i due mondi per poter ottimizzare il nostro modo di "fare banca per bene"? La risposta di UBI Banca sta nel continuo sviluppo della multicanalità e nel pieno coinvolgimento dei colleghi della rete. Per questo, nel 2013 sono state attivate due importanti iniziative.

La sempre maggiore propensione all'utilizzo di internet come strumento di intrattenimento e relazione, anche attraverso i device mobili, ha indotto la maggioranza delle banche italiane a rivedere il loro modo di comunicare e rapportarsi con clienti e prospect, rivedendo i ruoli della filiera distributiva grazie al potenziamento dei canali diretti e all'adozione di nuove forme di interazione.

Un recente studio condotto da Nielsen, Connexia e la School of Management del Politecnico di Milano, con dati riassuntivi del 2013, rileva trend interessanti che esprimono il cambiamento in corso nelle abitudini di utilizzo della multicanalità da parte dei consumatori italiani:

- il 74% ha usato internet per confrontare il prezzo di prodotti e servizi;
- il 60% individua sul web i punti fisici dove effettuare l'acquisto;
- il 60% possiede uno smartphone, il 15% un tablet;
- il numero di utenti attivi sul web tramite device mobili è cresciuto nel 2013 del 17% rispetto al precedente anno.

Tuttavia, si rilevano ancora interessanti evidenze:

- una sostanziale importanza assegnata al contatto umano: la clientela bancarizzata non rinuncia alla filiale, ma ne cambia l'utilizzo, rivolgendosi allo sportello sempre più per le scelte finanziarie complesse e meno per l'operatività standardizzata. Secondo i dati dell'Osservatorio ABI-GfK Eurisko, i clienti che utilizzano congiuntamente i canali fisici e quelli a distanza rappresentano circa l'80% del totale, in crescita rispetto all'analogo dato del 2012 (75%), nel 2005 tale percentuale si attestava al 65%, inoltre:
  - nell'ultimo anno la frequenza di visita allo sportello è diminuita del 15%, passando da una media di 1,7 volte al mese nel 2012 a 1,5 nel 2013;
  - esiste ancora un bacino di clienti bancarizzati di età compresa fra 18 e 74 anni che non naviga in rete, pari al 29% del totale;
  - l'Italia presenta ancora spazi di crescita nell'utilizzo di internet da casa, attestandosi al 54% della popolazione di età compresa fra 16 e 74 anni, contro una media EU (27 Paesi) pari al 72%<sup>1</sup>;

<sup>1</sup> Fonte: Eurostat.

- il 67% dei bancarizzati che naviga in rete utilizza l'internet banking della propria banca, mentre il 32% ancora non ne è utente.

La coesistenza dei due "mondi" – fisico e virtuale – sembra quindi una realtà di fatto consolidata che impone alle banche di ripensare al proprio modello distributivo per massimizzare la coerenza e l'interazione fra i canali diretti e la rete di filiali, allo scopo di:

- offrire il miglior livello di servizio alla clientela, a prescindere dal canale utilizzato;
- aumentare la conoscenza del cliente anche quando opera a distanza, grazie a una vista integrata del suo comportamento d'acquisto e dei suoi bisogni;
- utilizzare tutti i canali diretti per acquisire nuove quote di mercato e sviluppare la relazione con i clienti esistenti.

Ma quali possono essere nel concreto le azioni che la banca può adottare per raggiungere questi importanti obiettivi, coniugando il modello tradizionale filiale-centrico con l'avanzare dei nuovi canali e garantendo il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo della banca?

Con la firma digitale remota si può concludere l'acquisto online

### La scelta di UBI Banca

Allo scopo di raggiungere obiettivi di acquisition, retention, sviluppo, innovazione e riduzione dei costi operativi, UBI Banca ha da tempo avviato un percorso evolutivo della propria multicanalità che ha portato alla realizzazione di molteplici iniziative commerciali sui canali diretti a supporto del business della banca. In particolare, oltre alla continua

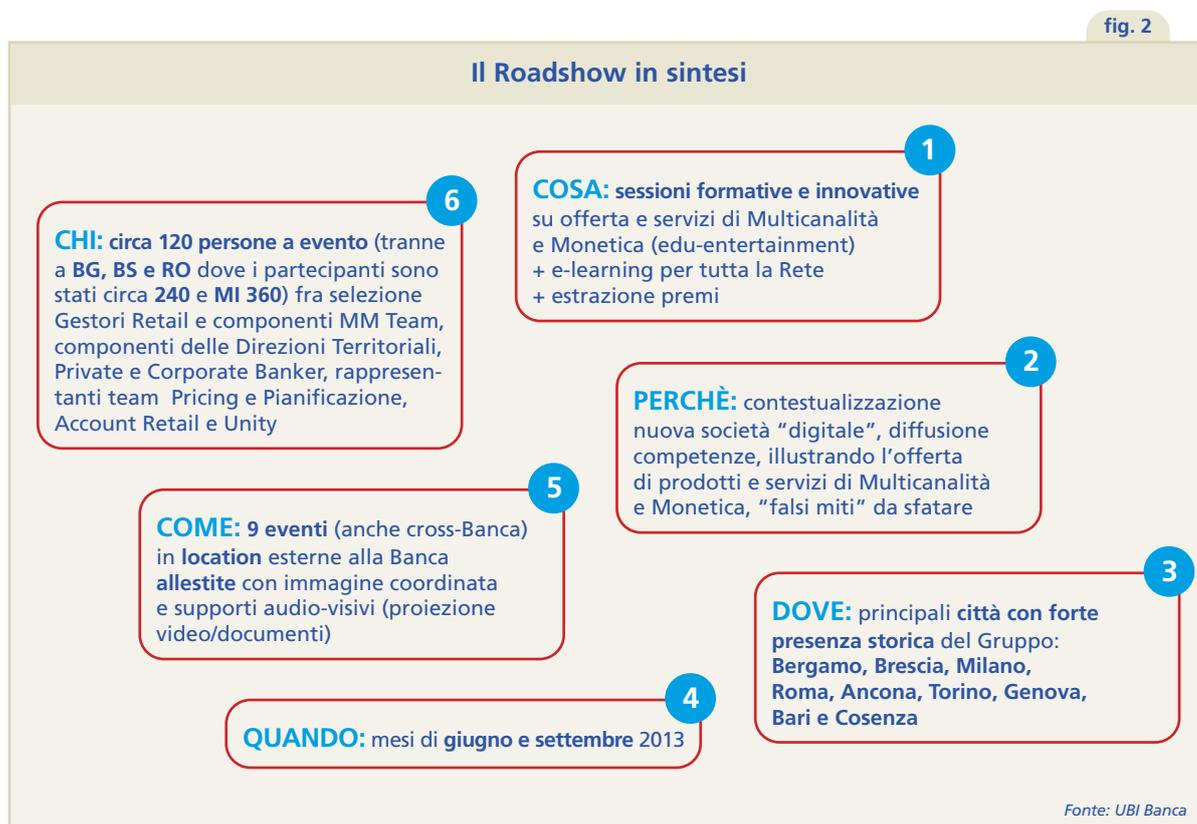
fig. 1



evoluzione dei servizi di internet e mobile banking, degli sportelli self service e delle carte di pagamento, è stata potenziata la piattaforma di remote selling che consente l'acquisto online di alcuni prodotti (carte prepagate e internet banking) dal sito [www.ubibanca.com](http://www.ubibanca.com) ovvero dall'area riservata dell'internet banking, grazie all'introduzione della possibilità di concludere l'acquisto utilizzando la firma digitale remota (evitando quindi completamente lo scambio della documentazione cartacea con la banca).

## Partnership con primari attori di altre industries

La crescente importanza del business online ha indotto anche un importante ripensamento del modo di comunicare, affiancando nuove modalità a quelle più tradizionali. Il media mix comunicativo è sempre più un giusto bilanciamento – dipendente dal prodotto o servizio oggetto di comunicazione e dagli obiettivi attesi – tra media tradizionali (materiale pop, stampa, radio, TV, affissioni, dinamica ed eventi sul territorio) e gli strumenti del web marketing (Sem<sup>2</sup>, affiliation, retargeting, display, rich media, video e i social network). Non solo: oltre all'integrazione di nuovi media, la banca ha in alcuni casi deciso di massimizzare il coinvolgimento degli utenti realizzando creatività ad hoc per il web, oppure qualificando maggiormente l'offerta online dei propri prodotti con azioni di co-marketing con settori anche di altre industries (per es. Telco), tecnologicamente affini. L'esperienza di UBI Banca degli ultimi due anni è piuttosto ricca da questo punto di vista: sono state realizzate dieci iniziative a supporto della piattaforma di remote selling, ciascuna caratterizzata da creatività, meccanica e media mix diversi, definiti dalla banca in base al prodotto in sponsorizzazione, al timing dell'iniziativa e agli obiettivi di vendita attesi. In particolare,



si è rilevato molto interessante il ricorso a partnership con primari attori di altre industries: in otto casi su dieci l'offerta online è stata accompagnata dalla possibilità di vincere un premio extra bancario, permettendo di differenziare la proposizione di UBI Banca rispetto alle analoghe offerte della concorrenza. Anche l'utilizzo commerciale delle piattaforme social si è rilevata un'interessante esperienza: l'introduzione di Facebook come veicolo virale delle iniziative online di UBI Banca ha consentito di incrementare in modo significativo il numero di utenti raggiunti dalla proposta, ponendo le premesse per la definizione di un

<sup>2</sup> Sem: Search engine marketing.

approccio al mondo social più strutturato. Infine, per coinvolgere nel migliore dei modi anche gli internauti che apprezzano la possibilità di un contatto umano, soprattutto quando si apprestano a sottoscrivere un prodotto bancario, tutte le iniziative online si sono caratterizzate per il qualificato supporto del servizio clienti (disponibile sempre tramite numero verde, chat, e-mail) e per la possibilità di fissare un appuntamento presso una delle filiali del Gruppo UBI Banca direttamente dal form disponibile sulla pagina internet. In sintesi, quindi, il modello multicanale di UBI Banca prevede che i canali vengano impiegati in modo orizzontale per seguire tutte le fasi di vita del cliente, dall'attraction alla

fig. 3

### I Promoter della Banca Multicanale: obiettivi e modalità di engagement

I promoter hanno il compito di promuovere con una nuova "modalità disruptive" in filiale:

- la sottoscrizione e l'utilizzo degli internet banking del Gruppo UBI Banca (Qui UBI, Qui UBI Affari, Qui UBI Imprese);
- la sottoscrizione e l'utilizzo di tutte le tipologie di carte di debito, credito e prepagate;
- l'utilizzo del mobile banking (tablet e smartphone, app e m-site);
- l'utilizzo dell'Atm evoluto (ove presente).



COME?

- **Azione proattiva sui clienti** che entrano con flusso spontaneo in filiale (anche coinvolgimento clientela in coda per operazioni cassa);
- **Sensibilizzazione dei gestori** affinché invitino il cliente a rivolgersi al promoter;
- **Contatto telefonico** su clienti target (per es. non titolari di internet banking e/o carte);
- **Contatto telefonico del servizio clienti** su clienti target con obiettivo di fissare appuntamento in filiale (per es. a marginalità inferiore del punto precedente).

Fonte: UBI Banca

fidelizzazione: ogni fase prevede l'impiego di uno o più canali distributivi e di comunicazione, coordinati e sinergici fra di loro e la filiale, sui quali l'offerta viene veicolata e arricchita di contenuti.

Ma se è vero che il contatto umano rimane la forma di relazione preferita dalla maggioranza degli italiani, allora è sempre più importante che le iniziative veicolate sui canali diretti siano note e condivise anche dai colleghi che operano in filiale e vengano percepite come un reale supporto al raggiungimento degli obiettivi economici della banca. Una recente indagine condotta nel Gruppo UBI Banca sull'offerta multicanale ha individuato, accanto a elementi positivi quali la buona user experience, la completezza e la semplicità d'uso, anche aree di miglioramento, fra cui la formazione della rete allo scopo di superare le eventuali diffidenze verso il mondo web sfatando alcune errate convinzioni.

Come quindi portare a bordo della banca multicanale anche i colleghi più lontani da questo mondo?

La risposta non si è fatta attendere e nel 2013 UBI Banca ha attivato due importanti iniziative: il Roadshow "Doors to the future" e i Promoter Multicanalità e Monetica.

### Il Roadshow "Doors to the future"

Il Roadshow "Doors to the future" ha rappresentato un importante momento di forma-



Ogni fase della vita del cliente prevede l'impiego di uno o più canali distributivi e di comunicazione



**Il coinvolgimento dei promoter tramite formazione avanzata, postazioni high-tech e concorsi a premi**

zione, condivisione e valorizzazione con la rete dei temi della multicanalità e della monetica allo scopo di:

- condividere il modello strategico di banca multicanale;
- consolidare consapevolezza e coinvolgimento sugli obiettivi della banca multicanale;
- formare la filiera commerciale per una costante, solida e maggiormente proattiva proposizione commerciale ai clienti di tutti i servizi/prodotti della banca multicanale;
- sfatare alcuni falsi miti sulla multicanalità (per es. la virtualizzazione della relazione impoverisce il ruolo della filiale,...);
- raccogliere feedback circa eventuali ambiti di miglioramento percepiti dalla rete nel confronto quotidiano con i clienti.

Oltre 1.800 i colleghi della filiera commerciale coinvolti nelle nove tappe previste nelle città di presenza storica del Gruppo (Bergamo, Brescia, Milano, Roma, Ancona, Torino, Genova, Bari e Cosenza) nei mesi di giugno e settembre. Gli incontri hanno occupato solo il pomeriggio per agevolare la più ampia partecipazione e si sono tenuti in location esterne alla banca di particolare pregio e con il supporto di un concorso in modalità instant win rivolto a tutti i partecipanti che rispondevano correttamente a un veloce quiz sugli argomenti trattati in aula. Informalità, grande spirito di squadra, forte coinvolgimento dei partecipanti e contenuti d'interesse sono stati i principali ingredienti che hanno garantito la buona riuscita dell'iniziativa, testimoniata dal giudizio assegnato dai colleghi coinvolti con le schede di valutazione che, nel 90% dei casi, hanno evidenziato un punteggio buono o eccellente.

### **L'iniziativa "Promoter, Multicanalità e Monetica"**

E non è tutto: per diffondere la conoscenza della Banca Multicanale anche a coloro che non hanno partecipato fisicamente al Roadshow ne è stata realizzata una versione "online", accessibile dalla intranet aziendale, anch'essa con un concorso abbinato per premiare coloro che meglio avevano risposto alle domande proposte dopo la fruizione dei contenuti. Per dare ancora più slancio alla diffusione della cultura multicanale presso le filiali del Gruppo UBI Banca, nel 2013 ha preso il via una seconda iniziativa, denominata **Promoter Multicanalità e Monetica**, tuttora in corso.

In accordo con le singole Banche Rete, sono stati individuati circa 50 colleghi che, dotati di particolari skill professionali, sono stati scelti per diffondere la cultura multicanale in selezionate filiali del Gruppo, sia verso i colleghi, sia verso i clienti privati e imprese, promuovendo:

- la sottoscrizione e l'utilizzo degli internet banking per privati e imprese;
- la sottoscrizione e l'utilizzo di tutte le tipologie di carte di debito, credito e prepagate;
- l'utilizzo del mobile banking (tablet e smartphone, app e m-site);
- l'utilizzo dell'ATM evoluto (ove presente).

Per assicurare le migliori condizioni per svolgere tale compito, ogni promoter può contare su:

- una formazione specifica di tre giorni sulle tecniche di approccio al cliente e sui prodotti e servizi di multicanalità e monetica;
- una postazione dedicata in filiale, ben visibile grazie ad un allestimento di alto impatto;
- un'idonea dotazione informatica, rappresentata da un pc portatile e da un tablet.

Inoltre, per garantire la massima sensibilizzazione dei clienti, sono stati coinvolti anche i colleghi addetti allo sportello, allo scopo di intercettare coloro che eseguono in filiale operazioni migrabili sui canali diretti. A tal fine, sono stati realizzati dei colorati post-it che ogni addetto allo sportello deve applicare sulle ricevute delle operazioni eseguite dal cliente per ricordargli che esistono modi più comodi, convenienti e veloci per eseguirle in autonomia. In aggiunta, l'iniziativa è assistita da un concorso che premia coloro che sottoscrivono tramite il promoter uno o più prodotti di multicanalità e monetica (in modalità instant win e con un'estrazione di tre superpremi finali) e dal riconoscimento di condizioni economiche di particolare favore.

fig. 3



Infine, la community dei promoter può avvalersi anche di un forum online a loro dedicato, accessibile dal portale aziendale, dove è possibile condividere idee, scambiare esperienze e opinioni circa il proprio modo di vivere il ruolo del promoter, le eventuali difficoltà incontrate e come sono state superate, a beneficio di tutta la community.

I risultati non si sono fatti attendere: nei primi cinque mesi di attività, ogni promoter ha collocato mediamente 6 prodotti di multicanalità e monetica al giorno, confermando il successo dell'iniziativa che, infatti, continuerà per tutto il 2014, arrivando a coinvolgere poco meno di 200 filiali delle banche del Gruppo.

Il futuro non ci aspetta: intercettare il cambiamento e cavalcarlo, con passione e entusiasmo, ci permette di essere sempre più vicini al cliente, sempre più al suo servizio là dove lui lo vuole e come lo vuole, sia nel mondo virtuale ovvero in filiale.

Anche questo, per UBI Banca, significa fare banca per bene.

Corrado Pilenghi, Ufficio Canali Diretti – UBI Banca

