

# MK

La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca

**L'approccio modulare  
al cliente**

**La relazione intercanale  
per uno sviluppo  
sostenibile  
del retail banking**

**Strutturare  
l'innovazione in banca:  
l'esempio dei leader**

**La consulenza  
e la vendita in remoto  
in ambienti non presidiati**

**L'eccellenza nella gestione  
della relazione**

**n. 5 - 2011**

**Anno XXIX - Nuova serie**

**BANCARIA  
EDITRICE**

Bimestrale - Anno XXIX - Nuova serie n. 5 settembre-ottobre 2011 - Poste Italiane S.p.A. - Spedizione in Abbonamento Postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1 comma 1, DCB Roma - Contiene IP



# La consulenza e la vendita in remoto in ambienti non presidiati

**Denis Osler**  
Cassa Rurale di Levico Terme

**Nell'attuale periodo di crisi, l'innovazione può diventare un'opportunità da sfruttare per invertire il trend negativo. È necessario dar vita a idee vincenti in grado di realizzare un evidente vantaggio per il cliente, riducendo ed evitando sprechi di tempo e denaro. In tale contesto la Cassa Rurale di Levico Terme ha realizzato e attivato in casa RealBanking.**

È pensiero comune che in periodo di crisi la ricerca e l'innovazione possano diventare uno strumento per invertire il trend negativo.

Si è quindi chiamati a puntare su idee vincenti che garantiscano il connubio tra tecnologia, contenimento dei costi e miglioramento della qualità del servizio. Le innovazioni devono innanzitutto comportare un chiaro vantaggio per il consumatore, che possa essere percepito e misurato nella sua concretezza.

Ed ecco che, dietro alla tradizionale facciata di banca, nuovi concetti di banking nascono e si sviluppano usando come leva la tecnologia e mettendo in discussione tabù e rigidità tipici del mondo bancario.

La banca deve ripensare se stessa, implementando innovative strategie competitive, sviluppando nuovi canali distributivi, ridefinendo la proposta di valore e differenziandosi dalla concorrenza.

Le parole d'ordine diventano qualità, innovazione e servizio.

È da questi presupposti che la Cassa Rurale di Levico Terme, cercando di rispondere alle aspettative dei propri clienti e soci di essere seguiti da una banca dinamica e flessibile, con orari di apertura più ampi, tali da dare la possibilità a tutti di

usufruirne, ha realizzato e attivato, il primo sistema di **videoconsulenza** professionale in Italia.

L'idea non si è concretizzata da un giorno all'altro; l'azienda ha vissuto un lungo processo di sviluppo e trasformazione che ha interessato non solo i prodotti ed i servizi, ma anche le tecniche di comunicazione, la formazione del personale e i modelli manageriali di gestione aziendale.

È necessario quindi partire da lontano, analizzando il contesto, le motivazioni e le finalità che hanno portato la Cassa Rurale a scegliere di cambiare il proprio modo di "vedere" il mercato e "fare" banca.

## Il mercato di riferimento

Il Trentino è la provincia più bancarizzata d'Italia; vi sono presenti oltre 20 marchi bancari, con 548 sportelli su un territorio che conta circa 520.000 abitanti con un rapporto abitante/sportello inferiore a mille. Le 46 Casse Rurali, storicamente radicate, canalizzano il 68% della raccolta diretta e il 56% degli impieghi. La concorrenza, quindi, è molto forte e agguerrita e si concretizza in favore dei clienti con le migliori condizioni in

termini di tasso e spese a livello nazionale.

La Cassa Rurale di Levico Terme opera nell'ambito dei territori comunali di Levico Terme e Novaledo, presidiati tramite 3 filiali e rappresenta la banca di riferimento del proprio territorio. Ha un bacino d'utenza di circa 8.000 residenti con quote di mercato della raccolta superiori al 74% e degli impieghi superiori al 77%. L'Istituto può contare su oltre 1.500 soci e 4.900 conti correnti.

Il segmento giovani esprime quote di mercato ancora più alte, superando, in alcune fasce d'età, il 90%.

Si può quindi facilmente intuire che uno dei primi obiettivi per la Cassa Rurale di Levico Terme, tenendo conto del posizionamento acquisito, sia quello di mantenere le proprie quote di mercato, coccolando i clienti, presidiando quelli scarsamente fidelizzati, ottimizzando le tempistiche e le risorse di cui la banca dispone, ma allo stesso tempo, non perdendo opportunità commerciali.

Da qui l'esigenza di adottare una **strategia per impostare una relazione più salda con i clienti**, perché proprio nel rapporto quotidiano con la gente e nell'impegno a fornire risposte e soluzioni sta il principale punto di forza del Credito Cooperativo.

## L'organizzazione interna

Da oltre un quinquennio la struttura commerciale ruota attorno alla figura professionale dei gestori della clientela Retail, Private e aziende, in grado di interpretare al meglio l'ampia gamma dei bisogni e delle aspettative della clientela mantenendo alto lo standard qualitativo del servizio. L'obiettivo di poter mantenere un rapporto relazionale e commerciale dedicato e più diretto con

la clientela ha comportato la necessità di integrare uno specifico percorso formativo che ha qualificato la professionalità e le competenze dei collaboratori. Quest'ultimo punto è stato uno degli aspetti che più ha catalizzato l'attenzione della Cassa Rurale e su cui si è maggiormente investito negli anni.

Contestualmente è stata attivata una piattaforma di Crm, il cui utilizzo è esteso a tutta la struttura organizzativa. Ciò permette di monitorare tutti i canali utilizzati da ogni singolo cliente per gestire le proprie relazioni con la Cassa Rurale e viceversa. È quindi disponibile per ogni singolo cliente un database individuale che ne delinea il profilo, la storia finanziaria, i gusti e lo stile di vita, con tutti i mutamenti che possono essere naturalmente avvenuti nell'ultimo quinquennio. La struttura gerarchica di accesso alle informazioni contenute nella piattaforma è totalmente piatta e quindi tutte le informazioni inserite sono consultabili e fruibili da tutti i dipendenti della Cassa Rurale, indipendentemente dal ruolo e dal grado di chi ha gestito la relazione con il cliente e ha storicizzato le informazioni.

## Banche di relazione ... quale futuro?

Lo sviluppo delle tecnologie informatiche, la comparsa sul mercato di nuovi competitor e non ultima, l'attuale crisi economica, hanno sconvolto quello che decenni di stabilità e benessere non avevano fatto neanche immaginare. Le eccellenze tradizionali sembrano essere state tutte messe in discussione. La banca classica, così come la si conosce, sembra non essere più in grado di far fronte alla velocità dei cambiamenti. Il mercato



**Il database di Crm contiene il profilo, la storia finanziaria, i gusti e lo stile di vita di ciascun cliente**



### L'estensione dell'orario di apertura degli sportelli è cruciale

impone tempi ridotti, elevata qualità a costi contenuti e la sola flessibilità non è più sufficiente per garantire continuità operativa e presidio del mercato.

La clientela è cambiata in maniera radicale. In molti casi il cliente acquisito lo si può considerare addirittura (s)conosciuto, data la fatica che dimostra nel frequentare le filiali a causa di fattori come la scarsa disponibilità di tempo, lo sviluppo dell'operatività di self banking e l'elevata sensibilità alle offerte della concorrenza, soprattutto via web. Questo traspare in special modo nelle fasce di clientela giovane, spesso caratterizzate da livelli di fidelizzazione molto bassi.

Recenti indagini di mercato confermano che più del 50% degli Italiani in età adulta sceglie ancora la banca per la prossimità della filiale alla propria abitazione o al proprio posto di lavoro. Per l'82% degli intervistati la filiale è comunque il canale preferito per concludere affari ed oltre il 73% della clientela, dopo il primo contatto via web o telefono, si rivolge alla filiale per definire l'acquisto. Stupisce e rammarica al tempo stesso il fatto che oltre il 44% degli intervistati non ricordi di essere mai stato contattato dalla propria banca per fissare un appuntamento. Non ci si può conseguentemente stupire se i clienti sono sempre più guidati da comportamenti d'opportunità e costi.

### Più tempo per i clienti

Una prima contromisura attuata dalla Cassa Rurale di Levico Terme a queste problematiche è stata l'estensione, a partire dal gennaio 2010, dell'orario di consulenza per la clientela Retail dalle 8.00 del mattino fino alle 19.00 della se-

ra, senza interruzione, presso gli uffici della filiale radicata presso la sede, in modo da rendere la banca fruibile anche da coloro che per motivi di studio, di lavoro o altro, non hanno la possibilità di recarsi presso la propria filiale durante i normali orari di sportello per confrontarsi con il proprio gestore. Questa scelta è nata da una riflessione critica nei confronti degli orari praticati tradizionalmente dagli sportelli bancari, frutto di politiche organizzative del passato, rimaste immutate e che si dimostrano spesso assurde, se pensiamo ad esempio all'utilità, per i clienti, dell'orario di apertura pomeridiano, generalmente dalle 14.30 alle 16.00, visto e considerato che tutti, pendolari o no, lavorano fino alle 17.00. L'introduzione della turnistica, con quattro gestori clientela Retail che si alternano in coppia nei medesimi uffici ha permesso di ottenere il raddoppio dei risultati commerciali giornalieri. Il primo turno prevede, dalle ore 8.00 del mattino alle ore 13.00, attività di consulenza alla clientela, e dopo la pausa pranzo dalle ore 14.30 alle ore 16.40, svolgimento di attività di back office, in prevalenza istruttoria pratiche di affidamento, completamento contrattualistica finanziaria e assicurativa e attività di contatto telefonico per la definizione degli appuntamenti con la clientela programmati per le giornate successive. Il secondo turno inizia alle ore 13.00 e prevede fino alle ore 19.00 attività di consulenza alla clientela, mentre dalle ore 19.00 alle ore 20.00 svolgimento di attività di back office. Questo risultato non è ottenibile in pari misura incrementando di un'ulteriore risorsa lo staff dei gestori, nell'ambito della stessa filiale e nell'ambito dello stesso orario (ad esempio l'orario standard di apertura). L'analisi quotidiana delle performance indivi-

duali dei gestori della clientela retail conferma infatti come l'estensione dell'orario sia un fattore fondamentale per l'ottenimento della pari proporzione tra incremento delle risorse impiegate e risultati commerciali ottenuti.

### Quanto afflusso fuori dagli orari standard!

L'orario continuato è stato accolto dalla clientela in maniera estremamente positiva in quanto conciliante con il ritmo dell'attuale stile di vita. Il gradimento è confermato dall'analisi statistica, da noi effettuata, relativa al livello di affluenza agli ATM insediati presso le filiali. In tutto il semestre analizzato, le fasce orarie caratterizzate da maggior afflusso, finalizzato al prelievo contante, sono quelle del tardo pomeriggio, ovvero quando, nella maggior parte delle banche gli uffici sono chiusi. Il campione analizzato evidenzia inoltre che in queste fasce orarie prelevano, almeno una volta in un semestre, più di 1.200 clienti, ovvero il 20% della nostra clientela. Una formidabile occasione di contatto commerciale!

A gennaio 2010 da un'attenta analisi dei comportamenti della clientela, attuata tramite i dati contenuti nella piattaforma Crm, risultava che, nel continuo, più di 1.300 clienti erano privi di qualsiasi contatto con la Cassa Rurale da almeno 6 mesi. Per contatto si intende qualsiasi tipo di relazione intrattenuta tra il personale della Cassa Rurale e il cliente utilizzando uno dei canali monitorati tramite la piattaforma Crm, ovvero: consulenza allo sportello; consulenza presso gli uffici dei gestori; consulenza presso il cliente; telefonata; e-mail; sms; lettera commerciale. Il gruppo dei quattro gestori di clientela privata, operativo presso la sede in doppio turno, ha pianifica-



to il lavoro di contatto nei confronti di questo target, il quale predilige in maniera particolare la consulenza negli orari serali. A luglio 2010, ad un nuovo monitoraggio, la clientela priva di contatto da più di sei mesi si era ridotta a meno di 400 unità. L'obiettivo di budget per il corrente esercizio prevede il sostanziale azzeramento del target "senza contatto da oltre sei mesi" ed il contenimento entro le 500 unità del target "senza contatto da oltre tre mesi", obiettivo sfidante se consideriamo che ogni trenta giorni entrano a far parte del target "senza con-

L'obiettivo è aumentare i contatti con i clienti, in particolare con quelli che interagiscono solo sporadicamente

tab. 1

Fasce orarie**	Lunedì	martedì	mercoledì	giovedì	venerdì
13.00-14.00	2,62	2,31	1,88	1,50	2,46
14.01-14.30	1,27	1,50	1,08	0,38	1,19
14.30-15.45	4,73	5,65	4,08	3,92	6,12
15.45-17.00	6,12	8,04	5,38	6,65	9,27
17.01-18.00	7,12	7,50	6,04	7,77	8,88
18.01-19.00	6,23	7,12	6,73	7,46	8,27
19.01-20.00	3,42	3,38	4,04	3,58	5,31

\* colorati gli orari con la presenza del Gestore Clientela privata con RealBanking  
\*\* Filiale via Avancino  
Fonte: Cassa Rurale di Levico Terme

tatto da oltre tre mesi" indicativamente 300 clienti.

### I limiti della consulenza vis a' vis ad orario continuato

L'offerta del servizio di consulenza ad orario continuato offre indubbi vantaggi competitivi, confermati dai positivi riscontri commerciali ottenuti. Questa soluzione incontra peraltro dei limiti di applicabilità dovuti in primo luogo alla necessità, per garantire la continuità del servizio, di creare, in ogni singola filiale, dei team composti da almeno quattro gestori. Infatti questo risulta essere il numero di risorse minimo che consente di garantire anche la fruizione a turno delle ferie, la frequentazione di corsi di aggiornamento e la continuità del servizio anche in presenza di assenze per malattia o infortunio. Appare chiaro che nella realtà italiana, caratterizzata da una presenza bancaria capillare ma spesso costituita da micro filiali presidiate da

meno di 3-4 risorse, l'applicazione di tale modello comporti un impatto organizzativo non sostenibile, tra l'altro accompagnato da un incremento dei costi per la remunerazione del

personale che in tantissime piccole realtà risulterebbe ingiustificato. Un altro aspetto da non sottovalutare riguarda il profilo professionale delle risorse da inserire nel progetto, e conseguentemente la disponibilità delle risorse stesse e gli eventuali costi di formazione. Non da ultimo, va considerato l'impatto sindacale derivante da tale scelta organizzativa. Nel nostro specifico caso il buon livello del clima aziendale, la motivazione delle risorse coinvolte e l'apertura del sindacato a questo tipo di soluzione hanno consentito di raggiungere un ac-

cordo nel rispetto degli interessi di tutte le parti. È quindi evidente come le problematiche relative all'adozione dell'orario continuato con la consulenza vis a vis crescano in maniera proporzionale al numero delle filiali nelle quali si desidera che il servizio venga adottato.

### Dal vis a' vis al multimediale

La volontà della Cassa Rurale di Levico di garantire il servizio di consulenza ad orario continuato in tutte le filiali ha comportato quindi la necessità di ricercare una soluzione alternativa che potesse conciliare gli interessi della banca con le necessità ed i bisogni della clientela.

Nasce così il progetto RealBanking, il primo sistema in Italia di videoconsulenza professionale in alta definizione in ambiente audio-video immersivo, che garantisce un livello di interazione tra cliente e gestore totale. RealBanking consente di presidiare a distanza, ovvero dagli uffici dei gestori della clientela Retail che già svolgono attività di consulenza ad orario continuato, più filiali/uffici (la nostra esperienza suggerisce fino a 5 filiali) impegnando un unico gestore, qualificando al tempo stesso il servizio al cliente. Questa soluzione consente di mantenere un rapporto relazionale e commerciale con la fascia di clientela che frequenta poco o per nulla la Cassa Rurale negli orari tradizionali ed offre loro un ulteriore canale per poter interagire con la banca con la massima flessibilità e comodità. Tramite la gestione domotica delle filiali collegate e un sistema di riconoscimento del cliente, il gestore può relazionarsi in tranquillità con il cliente, accomodato nell'ufficio RealBanking presso la filiale a lui preferita. La facilità d'uso e la semplicità di

fruizione del sistema non implica che il cliente sia dotato di particolari competenze tecniche o informatiche, in quanto deve solo conversare con il gestore ed eventualmente raccogliere, firmare e depositare nell'apposita bussola, la documentazione contrattuale. In un anno di utilizzo si è notato come questa facilità e naturalezza d'uso sia trasversale per fasce di età. Il servizio è gradito indifferentemente sia dai giovani, che dai meno giovani.

### Come funziona RealBanking

Il cliente che accede nel locale dove è dislocato l'ATM, all'interno della filiale, allo scopo di effettuare un prelievo o un versamento tramite il cash-in automatico, è accolto dal gestore, il quale lo saluta chiamandolo per nome. Ciò è reso possibile grazie al sistema di riconoscimento cliente applicato al lettore di schede magnetiche che consente l'apertura delle porte del locale dove è dislocato l'ATM. Quando il cliente accede al locale, al gestore presso la sede appare su uno schermo il nominativo del cliente, la data dell'ultima consulenza, l'esito commerciale della stessa, le campagne commerciali in corso. Se cinque clienti accedono in contemporanea in cinque diverse filiali dotate di RealBanking, al gestore presso la sede appaiono tutti i nominativi ed i dati individuali sopra menzionati. Il gestore, scegliendo un nominativo scatena l'apertura della scheda Crm individuale e rende attiva la piattaforma domotica solo nella filiale dove il cliente selezionato sta prelevando.

Il gestore, trasmesso a grandezza naturale in alta definizione, invita il cliente ad accomodarsi nell'ufficio RealBanking, adiacente all'area dove è dislocato

l'ATM, non appena terminata l'operazione di prelievo o versamento. Il cliente si accomoda nell'ufficio e il gestore, a distanza, tramite la piattaforma domotica, gestisce la chiusura e l'apertura delle porte e il livello di illuminazione del locale. Il gestore fornisce la consulenza garantendo la totale trasparenza, in quanto condivide con il cliente la visualizzazione dei dati oggetto del colloquio. Le proposte commerciali per tutte le tipologie di servizi possono essere contrattualizzate tramite l'utilizzo di una stampante in remoto. Il cliente procede alla firma dei contratti che poi vengono inseriti in una apposita bussola e raccolti il mattino successivo. La trasparenza e la privacy sono due caratteristiche fondamentali del servizio:

- la prima è garantita dal monitor di grande formato, che permette al cliente di vedere le operazioni, i dati e le indicazioni che il gestore sta proponendo;
- la seconda è data dall'ufficio chiuso e a completa disposizione del cliente.

### I riconoscimenti

Grazie a questo modello organizzativo la Cassa Rurale di Levico Terme punta a trasformare il ruolo della banca, rendendola più accessibile ed immediata a tutti i clienti. Un progetto evoluto che ha ottenuto due prestigiosi riconoscimenti in altrettanti concorsi nazionali: il Premio "Cerchio d'Oro dell'Innovazione Finanziaria" conseguito nell'ambito del convegno "Financial Innovation Day" organizzato da AIFIn (Associazione Italiana Financial Innovation) e la "Menzione Speciale Multimedialità" conseguita nell'ambito del Forum ABILab che ha proposto la prima edizione del Premio Innovazione ABI.

Il gestore sullo schermo è a grandezza naturale e condivide con il cliente la visualizzazione dei suoi dati



Fornire consulenza ad orario continuato superando i vincoli di costo

**Il cliente che fruisce  
la prima volta di RealBanking  
continua a farne uso**



Ultimo, ma solo in ordine di tempo, è stato il premio internazionale che la Cassa Rurale di Levico Terme si è aggiudicata al convegno "Bank & Zukunft 2011" (Banca e Futuro 2011) presso la sede tedesca di IBM a Francoforte sul Meno. La banca si è aggiudicata il Primo Premio della categoria "Bestes SB-Konzept" (Miglior concetto di Self Banking) nell'ambito del concorso "Geschäftstelle des Jahres 2011" (filiale dell'anno 2011) indetto dalla più prestigiosa rivista tedesca del settore bancario-finanziario "Geldinstitute". Un onore, questo, amplificato dal fatto di essere stata l'unica banca italiana a risultare vincitrice a questo concorso, al quale hanno partecipato oltre 200 istituti bancari europei.

### **I riscontri commerciali**

RealBanking, ha soprattutto riscosso il gradimento della clientela. I riscontri commerciali sono molto positivi, raggiungendo un livello di contrattualizzazione al primo contatto del 22%, dato impensabile nell'attività commerciale al

lo sportello o presso gli uffici di consulenza fisici con clientela random. Le consulenze che si concludono con esito commerciale negativo (mancata vendita) si assestano al 4%, mentre il 75% della clientela sposta la decisione alla consulenza successiva. In tal caso il cliente viene ricontattato, entro un determinato lasso di tempo, per un appuntamento. Il 95% dei clienti che fruisce per la prima volta del servizio RealBanking continua a farne uso in quanto lo giudica equivalente alla consulenza vis à vis.

### **Conclusioni**

Con la recente inaugurazione del secondo ufficio RealBanking presso la rinnovata filiale sita nel comune di Novaledo, tutte le filiali della Cassa Rurale di Levico Terme forniscono il servizio di consulenza ad orario continuato (8.00 - 19.00) impegnando esclusivamente il team di quattro gestori della clientela Retail della sede.

Al di là dei vantaggi in termini di risparmio sia economico che qualitativo delle risorse impegnate dalla banca per fornire il servizio, i driver di questo progetto sono molteplici, in quanto può essere adottato anche per garantire il presidio multimediale di postazioni ATM prive di presidio fisico, oppure per qualificare il servizio bancario nelle micro filiali deboli perché mono operatore.

Qualsiasi sia la finalità che ci si prefigga di raggiungere con questo modello organizzativo, si avrà sempre la stessa conferma: i clienti sono più pronti delle banche ad accettare e gradire **modelli distributivi che si armonizzano con i loro ritmi e stili di vita.**

fig. 2



Denis Osler; Responsabile Sviluppo e Marketing - Cassa Rurale di Levico Terme