

Trasformare il Customer Journey e Implementare il Cambiamento

Oltre le customer journey map colorate

Nigel Adams
Esperto del settore bancario
Direttore di Hetton Advisory

Note sull'autore



Nigel Adams

Esperto del settore bancario,
direttore di Hetton Advisory

Nigel è un leader nell'area di eccellenza operativa, con una vasta conoscenza del settore bancario. Ha quasi 25 anni di esperienza focalizzata sulla creazione di valore imprenditoriale attraverso miglioramento operativo, gestione del rischio e ottimizzazione delle prestazioni. Nigel è noto per aver migliorato le prestazioni e aver introdotto cambiamenti trasformativi, alla guida di grandi team pluripremiati, in complesse reti di distribuzione.

Oltre ad una carriera di consulenza presso KPMG, ha messo a disposizione le sue competenze per banche leader del mercato, tra cui NAB e ANZ, concentrandosi su pagamenti globali e operazioni di cassa, crimine finanziario e performance aziendali.

Riepilogo Esecutivo

- La customer experience (CX) è al primo posto nella battaglia in corso tra banche, FinTech e giganti della tecnologia per attirare i clienti.
- Produrre una mappa del customer journey è già di per sé difficile, implementarla lo è ancor di più. Le capacità analitiche del process mining garantiscono che la mappa del customer journey non finisca per raccogliere polvere su qualche scaffale dimenticato.
- Creare una mappa del journey non è un esercizio da fare per poi dimenticarsi di esso; le aspettative dei clienti cambiano continuamente, per cui sono necessari i giusti strumenti per identificare i cambiamenti nei comportamenti.
- La trasformazione della customer experience è molto più di una mappa. Un cliente tipico affronta, nel corso della sua vita come cliente della banca, journey multipli. È il legame tra i diversi episodi ad attivare il valore.



Indice

• Perché il process mining proprio oggi?	5
• Il modello a Silos	6
• Ripensare il To-Be	7
• Implementare il To-Be	8
• Ricontrollare regolarmente	9
• Il valore della vita di un cliente	9
• Mettere tutto insieme	10



Perché il process mining proprio oggi?

Le banche sono sotto pressione su più fronti: i legislatori stanno aumentando i controlli, le aspettative dei clienti, non solo su quali servizi offrono, ma anche su come li offrono, sono sempre più alte, gli investitori stanno investendo denaro sulle aziende FinTech e sui giganti della tecnologia; tutto questo sta¹ esercitando pressioni sulle banche più mature che devono evitare di restare indietro rispetto alle trasformazioni in atto.

2

Al primo posto, nella trasformazione in atto, c'è la customer experience. Le aspettative dei clienti vengono plasmate dai giganti della tecnologia e dalle startup FinTech. Prendersi delle ore di permesso al lavoro per raggiungere una filiale, fare la fila in filiale, aspettare di consegnare documenti cartacei, attendere che i documenti vengano fotocopiati e che l'addetto inserisca i dati in sistemi diversi, sentirsi dire che il back-office controllerà tutto e che normalmente sono necessari cinque giorni lavorativi per aprire il conto, ma che gli impiegati sono tutti molto occupati e che quindi potrebbe essere necessario tornare tra due settimane se il conto non è stato ancora attivato: tutto questo oggi per il cliente non è più possibile né accettabile.

Le banche più mature ne sono a conoscenza. Per questo hanno risposto intraprendendo programmi di trasformazione per migliorare radicalmente la loro proposta di customer experience (CX) – ridisegnando il customer journey dei loro clienti dall'inizio alla fine.

Una ricerca di McKinsey & Company mostra che le banche che eccellono nel customer journey tendono a vincere sul mercato. Tuttavia ciò non è facile. Secondo il BCG, anche se l'opportunità di aumentare i punteggi di customer advocacy da 20 a 40 punti e le entrate dal 10% al 20% può essere sufficiente per ottenere finanziamenti volti a migliorare la CX, molti programmi sono ancora lontani da raggiungere dei risultati concreti e producono, per le loro organizzazioni, poco più di belle mappe che illustrano il customer journey. L'analisi di BCG continua spiegando che se le aziende non sono in grado di trasformare la loro cultura, i loro processi, il loro modello operativo ed il modo stesso di lavorare, non raggiungeranno mai i risultati desiderati. Questo è confermato dai risultati della MIT Sloan School of Management che mostrano come le organizzazioni che si concentrano in egual misura sulla trasformazione della customer experience e sull'eccellenza operativa superano significativamente i loro competitor, con margini netti fino al 16% superiori rispetto alla media del settore.

È qui che entra in gioco il process mining.

Il modello a Silos

La discussione sulle opzioni disponibili per il capitale circolante di un cliente può essere gestita dal team commerciale e/o da quello di gestione dei conti correnti. La scelta effettiva viene implementata attraverso un insieme di team operativi: il team di onboarding, il team di trade & supply chain finance e il team di gestione di cassa. Le richieste di informazioni possono essere gestite da uno qualsiasi dei vari team di assistenza. Tra quelli elencati, non sono inclusi i team di prodotto, quelli IT o di gestione rischi. Il modello operativo a silos, comune in molte banche, ostacola la customer experience.

Le informazioni che vengono condivise tra i vari "silos" sono limitate. I team di frontline possono loggare le loro interazioni con il cliente nel sistema di Customer Relationship Management (CRM), ma è raro che gli altri team che sono responsabili della customer experience abbiano accesso a queste informazioni. I team di progettazione dei prodotti possono sapere cosa pensano e provano i clienti quando navigano sul sito web prima di mettersi in contatto con un agente bancario, ma questo non viene condiviso con i team operations ed i team di assistenza che sono quelli che parlano con i clienti più frequentemente di chiunque altro nella banca. Il team del settore tecnologico e della gestione rischi sono ancora più lontani dal cliente e raramente ricevono un feedback su come il layout dei loro moduli o la serie infinita di controlli spingono i potenziali clienti verso la concorrenza.

Mettersi nei panni dei clienti per creare una mappa che disegni il customer journey è complicato. Di quante figure avete bisogno? Cosa dovrebbe contraddistinguerle? Come si fa a capire ciò che pensano e provano i clienti, e soprattutto, come si correla tutto questo con ciò che fanno?

Riunire un gruppo di esperti in materia, provenienti da aree diverse dell'organizzazione, con una lavagna e dei post-it è un'ottima idea per condividere opinioni. Il gruppo di esperti vi dirà prontamente che il sito web è troppo confuso, che occorre troppo tempo per aprire un conto, che fare domanda per un mutuo implica lungaggini burocratiche e che la customer experience nella banca ABC o nella start-up XYZ è decisamente migliore. Il problema è che sono tutte opinioni. Possono essere corrette, ma raramente si basano su dati concreti.

Sostenere queste opinioni con fatti concreti è cosa totalmente diversa.

- Quanto tempo passano le persone a navigare nel sito web per cercare di trovare le informazioni rilevanti?
- Vanno avanti e indietro senza trovare una risposta? E se sì, quante volte?

- Dove si bloccano nella ricerca?
- Quanto tempo rimangono in attesa e quando hanno bisogno di assistenza?
- Quanto tempo impiegano per ottenere una risposta?

È molto meglio conoscere il processo attraverso i dati raccolti e lasciare che gli esperti spieghino, analizzino e interpretino i fatti, piuttosto che chiedere loro di partire da un foglio bianco. Il process discovery ed il performance mining, due delle capacità principali del process mining, fanno esattamente tutto questo. Sono in grado di mostrare dove i clienti si perdono sul vostro sito web, mostrare quanti passaggi avvengono tra voi ed il cliente, quantificare esattamente quanto tempo richiede ogni fase e, utilizzando data mapping in modo creativo, ricreare quella che è la customer experience del cliente quando utilizza uno dei vostri concorrenti.

Ripensare il To-Be

Non è una sorpresa che uno dei maggiori vantaggi di un approccio al customer journey che abbia una visione human-centric sia quello di rivelare il ritardo che si è accumulato nel settore bancario nel corso degli anni in materia di processi. L'attuale customer experience è appesantita da frustrazione, errori, ritardi e rilavorazioni. Ne siamo già a conoscenza a livello intuitivo, ma tecniche come il process mining possono dimostrarlo empiricamente. La domanda quindi è: "Cosa fare?".

Vedere un processo ridefinito nascere dalle ceneri e concretizzarsi in mock-up e wireframe è una cosa bellissima. Renderlo operativo e portarlo in vita, tuttavia, è tutt'altro che semplice. Anche se esistono aspetti del customer journey che sono al di fuori del controllo della banca, le parti che invece possono essere gestite devono essere all'altezza delle aspettative. Ci sono diversi ostacoli che possono potenzialmente bloccare l'intero progetto. Il team di gestione del rischio ha ecceduto con i controlli? Sono finiti i finanziamenti? I passaggi destinati a essere automatizzati e a operare in real-time si sono trasformati in procedure manuali soggette a errori? Si dipende da terze parti non all'altezza delle aspettative? Queste domande e molte altre possono creare caos nella fase di realizzazione.

L'applicazione di tecniche di process mining nella fase di test può fornire le risposte che cerchiamo. Che si tratti di qualcosa di semplice come la sovrapposizione dei wireframe sul modello di processo per garantire visivamente l'allineamento, o di un'analisi più complessa dei diversi percorsi che le diverse figure possono intraprendere nell'ambito di uno stesso processo, la capacità analitica del process mining può aumentare la probabilità che la CX sia in prima linea nel processo decisionale. Può anche assicurare il team di risk management che i controlli richiesti

siano efficaci e che il journey messo in atto non superi la loro tolleranza al rischio; può fornire ai team di design del prodotto e di marketing il conforto di sapere che le loro aspettative sui tempi di consegna soddisfano le esigenze dei clienti; può fornire ai progettisti di app e ai web designer la sicurezza che non ci siano link che non portano a nulla e che i clienti non scompaiano in “buchi neri” o non si blocchino in cicli infiniti. Può tranquillizzare i team di operations che la casella sul flusso del processo intitolata ATAMO (“And Then A Miracle Occurs – Poi avviene un miracolo”) non è un altro passaggio manuale che richiede risorse aggiuntive e che è così pieno di errori che potrebbe portare al fallimento.

Implementare il To-Be

Anche il migliore tra i processi già ridefiniti può creare ansia nel cliente, in particolare se è uno di quei journey lunghi e intrapresi con meno frequenza, come potrebbe essere quello dei rappresentanti di una piccola impresa alla prime armi impegnati a scegliere le opzioni bancarie più adatte a loro o quello che vede coinvolto chi sta comprando la sua prima casa e deve scegliere tra i vari tipi di finanziamento.

Il segreto è di gestire le aspettative del cliente dando loro quanta più chiarezza possibile su cosa accadrà dopo e quanto ci vorrà prima che la prossima fase del processo nel quale sono coinvolti completi.

È qui che entra in gioco il monitoraggio predittivo e prescrittivo del processo, un'altra capacità del process mining. Sia che un cliente sia stato messo in attesa da un servizio assistenza, sia che stia aspettando la risposta per un prestito, fornire informazioni accurate sulla durata dell'attesa è fondamentale per gestire le sue aspettative e calmarlo. È ancora più importante informarlo su quale sarà il probabile passo successivo e su cosa può fare per prepararsi. Avrà bisogno di fornire dettagli sui suoi ultimi tre stipendi o è un lavoratore autonomo e dovrà presentare le dichiarazioni dei redditi degli ultimi due anni e una lettera del commercialista? Oppure si tratta di un cliente esistente che sta rifinanziando il prestito di un'altra banca con un basso rapporto prestito/valutazione e sono già disponibili tutte le informazioni necessarie per prendere una decisione sul credito? Il process mining può aiutare non solo a valutare le prestazioni in corso, ma anche ad attivare i componenti chiave del customer journey già ripensato.

Non si tratta solo di supportare direttamente i clienti. Il monitoraggio online ed il controllo di conformità possono garantire che i team di back-office siano consapevoli dei problemi prima che diventino tali. Confrontando ciò che le figure rilevanti stanno pensando e provando in ogni fase del processo, con lo stato attuale della fase

stessa, aiuta questi team a prendere decisioni operative in linea con lo scopo del customer journey. Se le code si stanno accumulando, può avere senso dare priorità a coloro che si sentono più ansiosi o almeno inviare un messaggio rassicurante confermando che è tutto sotto controllo.

Ricontrollare regolarmente

Non sono solo i processi a cambiare nel tempo, ma anche le aspettative dei clienti; a tutti gli effetti sono in continua evoluzione. Essere in grado di controllare continuamente se ciò che i clienti fanno sia ciò che il team dedicato al customer journey si aspetta che i clienti facciano, aiuta sicuramente a mantenere il sistema allineato.

Questa è la funzione del conformance checking, un'altra capacità del process mining. Controllando regolarmente il modo in cui i clienti siano effettivamente impegnati nel journey e capendo come il loro comportamento sia correlato a ciò che era previsto accadesse, è possibile rilevare rapidamente qualsiasi cambiamento nel comportamento del cliente. Questo vi darà più tempo per rispondere e rimanere allineati.

Il valore della vita di un cliente

Una delle critiche alla mappatura del customer journey è che si concentra su piccoli episodi (ad esempio un cliente che richiede un deposito a termine) quando invece il vero valore di un cliente comprende più episodi e si estende a tutta la sua vita.

La maggior parte del tempo di interazione del cliente con la banca sarà speso per fare e ricevere pagamenti e meno frequentemente per l'apertura di nuovi conti, la richiesta di depositi a termine o l'ottenimento di un prestito. Garantire un'esperienza costantemente di eccellenza in tutti gli episodi è ciò che soddisfa il cliente ed è esattamente quello su cui si concentra lo studio del MIT. Non ha senso progettare una fantastica esperienza di richiesta e ottenimento del mutuo se il pagamento della prima rata di rimborso non va a buon fine perché l'addebito diretto non è stato impostato correttamente e il cliente è immediatamente in arretrato e viene contattato dal team di recupero crediti.

Il process mining permette di collegare tutti gli episodi. Permette ai responsabili della riprogettazione e della ridefinizione della customer experience di ottenere dati reali sul ventaglio di percorsi che una particolare persona intraprende con la banca. Se si sa che le ultime cinque interazioni con la banca relative a dei pagamenti hanno portato a richieste di informazioni e chiamate al call center, non ci si deve sorprendere se poi il

cliente guarderà altrove quando sarà alla ricerca di un mutuo per la casa.

Sapere che il tempo per risolvere le richieste d'informazione in un particolare centro assistenza è più lungo di altri o che i clienti che accedono al servizio via web impiegano il doppio del tempo per avviare la transazione rispetto ai clienti che usano l'app, sono tutte informazioni cruciali per offrire un'esperienza migliore ed olistica.

Mettere tutto insieme

Ci sono molti strumenti disponibili per aiutare a dare vita ai customer journey: prototipazione e prototipazione, analisi web, focus group o modelli personalizzati. Quello che nessuno di questi strumenti è in grado di fare è ancorare il journey ridefinito ad un processo che è in grado di portarlo in vita - end-to-end. Questo è precisamente il ruolo che gioca il process mining: supportare ogni fase della trasformazione del customer journey utilizzando una serie di strumenti analitici senza incorrere nella "perdita nella transizione" così comune quando ci si muove attraverso le varie fasi del ciclo di vita del journey.

Volete saperne di più? Siete pronti ad esplorare il potenziale del Process Mining?

Ad Apromore ci impegniamo al massimo per creare valore di impresa, aiutando i nostri clienti a utilizzare il process mining nelle iniziative di miglioramento continuo dei processi. Se siete interessati a come il process mining può accelerare il raggiungimento dell'eccellenza operativa nel vostro specifico contesto bancario, [contattateci](#).



Volete ulteriori informazioni?

Contattateci per scoprire come il process mining può aiutarvi nel vostro specifico contesto bancario.

Contattateci

info@apromore.com