

## Tecnologia & Informatica

**FRONT END** LE TENDENZE IN ATTO

# Due strategie per semplificare i processi

La prima prevede un cruscotto unico, la seconda punta su applicazioni differenti per diverse aree di business.

■ ROBERTO MAMMI

Che sia unico oppure diviso in applicazioni differenti per area di business, il risultato non cambia. Perché l'obiettivo è lo stesso: automatizzare e semplificare il più possibile i tradizionali processi della filiale per ottimizzare le risorse, includendo, magari, la soddisfazione del cliente finale.

**LUNGO PERCORSO** «Le innovazioni tecnologiche non modificano la nostra identità di banca retail», spiega **Marcello Sala**, responsabile area sistemi e servizi tecnici di Banco Desio. «Quindi, da un punto di vista di canali distributivi e seguendo un modello gerarchico consolidato, la filiale rimane il principale riferimento dei clienti finali, e al suo interno il business ruota intorno alla figura del direttore. Nel mercato qualcuno ha provato a separare il retail dal corporate. Ma non mi sembra che questo modello si sia rivelato vincente, perché il cliente era costretto a fare riferimento a due entità separate all'interno della filiale, spesso non pienamente consapevoli dei reciproci processi operativi. Il cliente è unico, e unica deve essere la risposta che viene data alle sue necessità, quindi da un singolo interlocutore».

Il percorso di sviluppo del front end, prosegue Sala, ha richiesto alcuni anni: «il processo di distribuzione di prodotti sulla filiale, oltre all'innovazione tecnologica, presuppone infatti un'attività parallela di formazione del personale», spiega Sala. «Oltre a questo, si è reso necessario introdurre nuovi processi

organizzativi. Queste sfere operative devono dunque funzionare in maniera più integrata possibile fra loro. Ed è proprio all'insegna della massima integrazione che, dopo avere analizzato i *requirements* con il supporto del partner tecnologico Cedacri, abbiamo affrontato il percorso di implementazione tecnologica nei confronti delle filiali sparse sul territorio. L'evoluzione di queste scelte si è sviluppata in circa dieci anni, in cui si è cercato di cambiare l'ambiente operativo del personale. Abbandonando il classico "transazionale" a favore di ambienti di più semplice utilizzo, in cui il concetto di procedura risulti sempre più ridotto per concentrare l'attenzione sul cliente. Il front end è così maturato in seguito alla crescita interna dell'istituto, passato in dieci anni da 600 a 1.850 operatori».

Che cosa ha significato in senso pratico l'implementazione di un nuovo front end? «Un esempio su tutti: se prima, al momento di un versamento, bisognava andare a cercare eventuali informazioni collegate al cliente, adesso una maschera unica avvisa automaticamente l'operatore degli *alert* esistenti. Sono dunque state portate in primo piano tutte le attività collegate all'area operativa, senza doverle ricercare. Il front end ha lavorato nell'ottica di schematizzazione e automatizzazione del processo, così come dell'approccio alle procedure web in maniera più ordinaria e semplificata, considerando che ormai anche per affittare una bicicletta è necessario prenotarla prima via internet. Altro elemento rilevante è che le procedure sono

sempre disegnate in maniera verticale: titoli, sportello, sistema informativo di marketing e via dicendo. Il front end rappresenta un modello operativo integrato orizzontale, quindi riesce a risolvere quei problemi di passaggio fra una procedura e l'altra consentendone la visione per processo anziché per funzione».

**TRE INFRASTRUTTURE** Anche per il Credito Emiliano l'ottimizzazione del front end di filiale, in questo caso sdoppiato fra operatori e consulenti, in base al proprio modello consolidato di business, rappresenta un elemento imprescindibile nell'organizzazione delle banche. **Marco Ternelli**, responsabile architettura applicativa di Credem, approfondisce gli aspetti più spiccatamente tecnologici legati al front end, sottolineando le attuali esigenze delle banche così come i punti critici legati all'implementazione: «In contesti di mercato difficile, come quello che stiamo vivendo», sottolinea Ternelli, «si mantiene alta la spinta verso l'innovazione di prodotto, la semplificazione e la riduzione dei costi, la massimizzazione del valore fornito al cliente, la qualità dei servizi offerti alla clientela e il monitoraggio della loro erogazione. Per questi motivi è necessario rendere le applicazioni sempre più semplici ed efficienti, uniformare la modalità di presentazione e le convenzioni applicative. Perché l'attivazione di nuovi servizi richieda sempre meno formazione sul campo. Occorre, in altri termini, avere pochi schemi di riferimento», prosegue Ternelli, «per consentire al personale di filiale di essere più efficace nel lavoro quotidiano, erogare servizi e seguirne l'avanzamento».

Come rispondere a queste necessità? «Adottando tre tipologie di infrastrutture di front end», risponde Ternelli: «In primo luogo, un'applicazione che semplifichi l'accesso ad altri sistemi, in grado di aggregare più strumenti necessari a svolgere un determinato compito o a erogare un certo servizio. Con l'obiettivo di offrire una visuale unica del parco applicativo all'utente in filiale. Poi, un'applicazione che ottimizzi la richiesta di servizi al back office, per quei processi ancora scarsamente

### MENO PROCEDURE

«Abbiamo abbandonato il classico "transazionale" a favore di ambienti più semplici, in cui il concetto di procedura risulti sempre più ridotto», dice **Marcello Sala**, responsabile area sistemi e servizi tecnici di Banco Desio.



## Tecnologia & Informatica



### SEMPLIFICAZIONE NECESSARIA

«In contesti difficili di mercato, la semplificazione è necessaria», sostiene Marco Ternelli, responsabile architettura applicativa di Credem. «Occorre, in altri termini, avere pochi schemi di riferimento».

automatizzati che richiedono una forte gestione manuale. Infine, un sistema di *knowledge management* operativo a supporto dell'attività e del lavoro quotidiano, per le prassi che prescindono dai due punti precedenti, che minimizzi il tempo perso dagli operatori di filiale a farmente locale su cosa devono fare per svolgere un determinato compito».

Su tutti questi punti, prosegue Ternelli, «i progetti di digitalizzazione forniscono un grande contributo alla semplificazione dell'attività, per esempio con la digitalizzazione delle contabili, che fa risparmiare carta e tempo di ricerca dei documenti al personale agli sportelli. Oppure con la digitalizzazione delle richieste ai back office, che riduce drasticamente le tratte dei movimenti cartacei. A questo si aggiunge la virtualizza-

zione delle operazioni postali individuali, come la sostituzione della "data certa" con la marca temporale elettronica, i servizi di postalizzazione automatica individuale e via dicendo. La necessità di *time to market* di nuovi prodotti si accompagna alla necessità di efficienza nell'integrazione di queste soluzioni nell'ecosistema applicativo, per pubblicarle velocemente verso il front end di filiale. Tutto questo richiede di integrare le infrastrutture di front end con sistemi di *enterprise application integration*, che permettano di minimizzare gli impatti dell'implementazione di nuovi prodotti. Si tratta ovviamente di un processo delicato, in cui non mancano i punti critici: per minimizzare i rischi tecnologici e organizzativi di un progetto di questo tipo è necessario procedere per step, che permettano di costru-

ire gradualmente il sistema fino a portarlo a regime. Si parte con la creazione delle infrastrutture pre-stabilite per l'accesso, le richieste, la knowledge e l'enterprise application integration».

E poi? «E poi si procede con l'addestramento del personale di front end; in seguito, le nuove funzionalità si estendono in maniera progressiva. Con le soluzioni che integrano la comunicazione elettronica centro-rete, si può recuperare efficienza nei tempi di innesco del servizio e avere ritorni certi sulla localizzazione delle pratiche; diventa possibile un monitoraggio formale dei processi, avviare *alert* informativi, processi di *escalation* anche automatici e via dicendo. L'integrazione con le tecnologie di digitalizzazione permette inoltre di eliminare i flussi cartacei».

### FRONT END GLI OSTACOLI ALL'INNOVAZIONE

# Ma non tutte le banche si sono adeguate

Alcuni istituti di credito lavorano ancora con sistemi 3270 e non hanno una visione completa del profilo del cliente.

■ ALBERTO MAZZA

Front end unico. Cioè: tutti gli operatori di filiale, dal responsabile dello sportello fino al bancario neoassunto, operano con lo stesso programma informatico. E lavorano con un software che mostra tutti i dati necessari per gestire il cliente, dalle informazioni sui movimenti

di conto ai prodotti sottoscritti, dai titoli acquistati alle soluzioni consigliate per il suo profilo. Come descritto negli articoli precedenti, alcune banche ci sono già arrivate, o stanno provvedendo. Ma rappresentano ancora la minoranza.



### CAMBIO DI PROSPETTIVA

«In questi ultimi anni, ne sono convinto, le banche hanno dato più rilevanza al front end», afferma Roberto Endrizzi, responsabile Dedalab della par-

te di innovazione a livello di gruppo. «L'utente bancario (il cassiere) è ormai restio a usare le interfacce grafiche a carattere. Che non sono gradite neppure dai direttori di filiale».

Insomma: le schermate tipiche del vecchio Dos hanno fatto il loro tempo. Eppure... «Eppure, ancora molte banche utilizzano l'interfaccia a carattere». Davvero? «Per vedere che interfacce vengono utilizzate, è abbastanza entrare in una filiale», afferma Silvano Giuliani, presidente di Hit internet technology. «Infatti, c'è ancora chi lavora con sistemi di emulazione terminale 3270. Operano all'interno di finestre Windows, ma lavorano come dieci anni fa». Perché? «Semplice: le banche sono partite dopo», risponde Endrizzi. «Forse perché il settore è più conservatore».

Dire che sono "partiti dopo" significa che, comunque, sono "partiti". Vero? «Negli ultimi due anni c'è stata una corsa al riammodernamento», dice Endrizzi. «Perché la *user experience* sta diventando un fattore importante in questo campo». La tendenza delle banche, conferma Stefano Carmina, product manager canali e core banking di Cedacri, «è di adeguarsi al nuovo

### TELEFONO ADDIO

«Il vecchio telefono finirà per sparire, sostituito dall'over Ip», afferma Roberto Endrizzi, responsabile Dedalab della parte di innovazione a livello di gruppo.

modo di operare in filiale». Ma non tutte ci riescono. «Perché non tutte sono orientate a vendita e *cross selling*. E alcune utilizzano vecchi sistemi». Questa situazione continuerà ancora per molto? Oppure i sistemi di emulazione resisteranno altri dieci anni? «Mi auguro di no», risponde Giuliani. «Penso che le banche si dovranno adeguare entro cinque-sei anni. È necessario, anche per motivi economici. I costi di gestione degli apparati vecchi giustificano un *downsizing* su strumenti più economici. Ma, ripeto, questo avverrà nel tempo».

**FILTRARE I DATI** E si torna da capo: anche se alcune banche sono già partite, il momento del cambio non è ancora arrivato: come abbiamo visto, le resistenze culturali nel settore sono ancora molte. Ad aggravare il tutto c'è anche la crisi, che non facilita certo investimenti cospicui: le banche tagliano in modo drammatico i prestiti a famiglie e imprese, e non hanno certo denaro per rivoluzionare la filiale. «E invece la crisi potrebbe rivelarsi uno sprone per migliorare», dice Endrizzi. Perché l'alternativa è una sola: o si fa come l'orso, che va in letargo in attesa della primavera, oppure si investe e si cerca di ottimizzare l'utilizzo del software». Per risparmiare e per "efficientare", come ormai si usa dire con un brutto neologismo.

E così, tra i cambiamenti che sembrano necessari c'è anche la trasformazione del front end. Non è solo una questione di interfaccia grafica. Poter ricevere in una sola schermata tutte le informazioni sul cliente è anche una spinta al *cross selling* e al *CrM*. Possibilità, questa, che è impossibile a chi lavora ancora con i caratteri del Dos. «Quando le vecchie interfacce sono state pensate, certi concetti non esistevano ancora», dice Endrizzi. «E poi, lo spazio e l'utilizzabilità delle informazioni sono limitate». Più informazioni? «Direi le informazioni che servono», corregge il tiro Endrizzi. «Le nuove interfacce devono filtrare i dati, proprio per dare senso a ogni singola informazione. Troppi dati non servono a niente. Servono quelli utili al momento giusto».

### LO SPORTELLO DEL FUTURO

In alcuni casi, però, sono stati gli istituti di credito a muoversi. «L'esigenza principale è venuta dagli istituti di credito: il nostro progetto di front end unico nasce proprio da una partnership tra noi e le nostre banche». A parlare è Carmina, commentando un piano che ha visto la casa di Collecchio collaborare gomito a gomito con quattro banche pilota. «E dopo la fase test, anche altri istituti hanno aderito», aggiunge Carmina. Che esigenza hanno espresso queste banche? «Quella di innovare il processo operativo di filiale, cambiando il paradigma standard. Il loro obiettivo era quello di fornire al cliente un servizio su misura». Come funzionava il vecchio sistema? «Era un processo operativo incentrato sul bancario. Che doveva cercarsi le informazioni in modo disaggregato. Bene: gli istituti di credito hanno avvertito l'esigenza di "rovesciare" questa situazione, di creare un sistema in grado di fornire tutte le informazioni operative, commerciali e di marketing. In una schermata».

Quando la rivoluzione del front end sarà completata, come cambieranno le comunicazioni? Il telefono sarà rimpiazzato dalla chat? «Il front end bancario conterrà tutti i mezzi per comunicare», dice Endrizzi. «Sicuramente, il vecchio telefono finirà per sparire: ci sarà l'*over Ip*. Chi lavora ha bisogno di scambiarsi informazioni: quindi bisogna fornire un sistema flessibile, adattabile alle varie situazioni che troviamo in giro. Senza dimenticare che ogni banca lavora con un modello differente». «I sistemi di *presence* ci sono già», puntualizza Giuliani. «Si sa chi è in linea, come raggiungerlo e in che modo lavorarci insieme. Per esempio, on line è possibile chattare con un collega e, nello stesso momento, mostrarci un documento o un prospetto».

Una comunicazione multicanale, dunque, che unisca voce, chat, file allegati e via dicendo. Un modello in cui la messaggistica avrà un ruolo crescente, «perché permette di controllare in tempo reale chi è in linea, chi risponde ai messaggi urgenti e via dicendo», afferma



### MENO CARTA

«La filiale del futuro sarà sempre più ritagliata sul cliente», sostiene Stefano Carmina, product manager canali e core banking di Cedacri. «Inoltre, lo sportello avrà meno carta: l'esigenza di ridurre i costi potrà portare gli istituti di credito fino al *paperless*».

Endrizzi. «Aiuta a effettuare il monitoraggio sulla permeabilità dell'informazione». In futuro sarà anche coinvolto il *mobile*? «Sì. La banca del futuro sarà davvero multicanale. Non solo verso l'esterno (i clienti), ma anche al suo interno». «Inizia a formarsi un certo interesse per i nuovi sistemi all'interno della banca», aggiunge Giuliani. «Soprattutto per quelli che riguardano la collaborazione. Si è partiti dalla videocomunicazione, ma si arriverà a sistemi in grado di condividere e creare un'interazione tra colleghi. Stiamo spingendo molto per la collaborazione e interfaccia su *smartphone* e *tablet*. In particolare quelli che permettono di dare un servizio più appropriato ai clienti, che non hanno più bisogno di un operatore davanti alla scrivania, ma *remotizzato* tramite un video e un computer».

La filiale del futuro, aggiunge Carmina, «sarà sempre più ritagliata sul cliente. Inoltre, lo sportello avrà sempre meno carta: l'esigenza di ridurre i costi potrà portare gli istituti di credito fino al *paperless*». E la biometria? «Di ostacoli tecnologici non ce ne sono», dice Carmina. «I problemi sono tutti di tipo legale: la *privacy*, la tutela delle informazioni e via dicendo. Penso, comunque, che entro un paio d'anni il sistema si adeguerà. Perché la strada è ormai tracciata».



### SISTEMI DI COLLABORAZIONE

«Le banche si stanno interessando ai sistemi di collaborazione», dice Silvano Giuliani, presidente di Hit internet technology. «Si è partiti dalla videocomunicazione, ma si arriverà a sistemi in grado di condividere e creare un'interazione tra colleghi».