

L'evoluzione professionale nel settore bancario dettata dall'introduzione delle nuove tecnologie

Questa ricerca si è proposta di indagare come le nuove tecnologie abbiano influito sulla configurazione delle tradizionali professionalità bancarie e, sullo sviluppo di nuovi profili, in linea con i radicali cambiamenti apportati dall'utilizzo sempre più capillare degli strumenti di *Information and Communication Technology*, nel mondo bancario.

Sul finire degli anni'90, con l'esplosione di Internet nasce il cosiddetto fenomeno della "*banca virtuale*" dove l'attenzione viene spostata dal prodotto al cliente; l'obiettivo è quello di impostare con quest'ultimo un rapporto diretto e continuativo al fine di conoscerne le esigenze e studiare le soluzioni più convenienti per soddisfarlo. L'introduzione delle nuove tecnologie sta facendo emergere un nuovo approccio organizzativo di tipo "multicanale" che vede coesistere in una stessa struttura: sportelli, negozi finanziari, web, promotori, contact center, SMS, agenzie, IVR. Ovviamente ciò richiede un processo di adattamento dell'organizzazione sia in termini di strutture (CRM, Internet Banking, portali ecc.), che di competenze. A livello generale i miglioramenti portati dall'adozione delle nuove tecnologie consentono di raggiungere efficienze di costo e offrono opportunità di fidelizzare la clientela.

L'indagine sul campo parte dall'evoluzione dei profili professionali tradizionali nel settore bancario che più maggiormente hanno risentito della capillare diffusione delle nuove tecnologie: responsabile area mercato, responsabile di filiale e personale di filiale. Grazie al processo di automatizzazione, l'attività di coordinamento e controllo da svolgere diventa più veloce lasciando spazio alla gestione del personale. Perciò, nonostante a livello di conoscenze ed esperienze ci sia inevitabilmente una differenziazione derivante dalle specificità delle funzioni ricoperte, ai quadri è richiesta la conoscenza delle linee strategiche/commerciali aziendali e di gruppo, degli strumenti di Gestione e, Sviluppo delle Risorse Umane nonché ovviamente degli strumenti di Information Technology e Office Automation a supporto delle attività di pertinenza.

Per tutte e tre le figure, a livello di capacità si rendono ora necessarie: adattabilità relazionale, adattabilità al cambiamento, apertura all'apprendimento, autonomia/iniziativa, flessibilità di pensiero e tensione al risultato. Il responsabile di mercato che coordina le filiali di competenza ed implementa le strategie di marketing per il mercato di riferimento deve avere capacità di sintesi, sviluppo dei collaboratori, relazionali e di leadership; conoscenze commerciali e di marketing, del mercato di riferimento ed esperienze manageriali nello stesso campo. Il responsabile di filiale deve possedere capacità di analisi e visione d'insieme e conoscere strumenti necessari alla gestione del business come la normativa bancaria e giuridica e gli strumenti di valutazione del bilancio.

Una nuova struttura inserita è la Web TV, strumento di comunicazione interna che cerca di coniugare al meglio informazione, approfondimento e coinvolgimento senza volersi tuttavia sostituire a nessuno degli altri singoli strumenti che compongono il set: Intranet, House Organ, Convention e Meeting. In questo ambito la figura dell'addetto alla comunicazione interna si trova a svolgere il proprio ruolo gestendo nuovi mezzi. Anche a lui sono richieste le capacità di adattamento e flessibilità (nonché esperienza nel campo) richieste ora alle figure tradizionali. Deve inoltre possedere conoscenze di Project Management, strumenti tecnologici a supporto dell'attività, competenze di politiche di gestione risorse umane. L'esperienza richiesta è nel campo della comunicazione interna e/o di content management nel campo pubblicitario/televisivo.

Tra le strutture radicalmente mutate in seguito al capillare utilizzo delle nuove tecnologie ICT, gli strumenti di analisi CRM hanno un ruolo importante in quanto consentono di creare valore attraverso una gestione personalizzata delle relazioni con la clientela: consentono di monitorare il comportamento della clientela, di valutarne il livello di soddisfazione e la sua reazione rispetto a vari elementi dell'offerta. A questo livello consideriamo la figura del responsabile marketing CRM e dell'amministratore data warehouse; il primo rappresenta la direzione di riferimento mentre il secondo gestisce il database unitario con tutte le informazioni relative alla clientela. Entrambi devono possedere le capacità di adattabilità e flessibilità richieste alle altre figure finora viste; a livello di conoscenze devono padroneggiare le tecniche statistiche e di analisi dei dati, nonché le logiche Internet e del CRM. Entrambi devono avere esperienza nell'utilizzo di sistemi informatici avanzati; il primo deve aver svolto attività nel marketing strategico, il secondo nel marketing analitico.

Un'altra struttura che ha subito profondi cambiamenti in seguito alla diffusione delle ICT è il Servizio di Banca Telefonica (contact center) che si costituisce come un'infrastruttura di servizio per fornire al cliente un unico punto di contatto per tutti i prodotti-servizi legati sia al servizio reclami sia al servizio marketing. Il contact center supera l'immagine del Call Center tradizionale evolvendo in una struttura dove gli operatori gestiscono il contatto con il cliente acquisendo, per es., dati utili ad alimentare il database marketing e diventando una potenziale leva di business. Le figure che andiamo a considerare sono il responsabile di contact center e l'addetto. In entrambi ritroviamo le capacità di adattabilità e flessibilità. A livello di conoscenze troviamo quelle specifiche di funzione oltre che la padronanza degli strumenti tecnologici; ovviamente il responsabile a differenza dell'addetto deve conoscere le tecniche di gestione risorse umane, le linee strategiche aziendali di gruppo, i mercati di riferimento ecc. Quanto a esperienza, è presa a riferimento l'attività nell'ambito in questione con mansioni simili..

L'Internet Banking viene offerto in un contesto di integrazione con tutti gli altri canali della banca mirando a competere in termini di "reachness e di richness" con le filiali tradizionali. L'idea è che, a seconda del momento, del luogo e del tipo di esigenza, il cliente può preferire canali di contatto diversi. Nella struttura possiamo individuare due funzioni principali: quella della Filiale Virtuale e quella del Sito Web. Nella filiale virtuale abbiamo il responsabile di internet banking che si cura di efficienza, efficacia, sicurezza e usability del sito e/banking. Nel profilo ritroviamo ancora una volta esigenze di capacità, adattabilità e flessibilità, nonché decisionalità e autonomia; a livello di conoscenze abbiamo le linee strategiche commerciali/aziendali e di gruppo, metodologie/strumenti di pianificazione e gestione progetti (Project Management), mercati di riferimento, clienti e concorrenza. Come esperienza è richiesta un'attività di pianificazione in ambito commerciale/marketing o attività di gestione di strumenti informatici avanzati (Internet ecc.). Il responsabile di website ha un profilo analogo con una focalizzazione delle conoscenze su aspetti specifici legati alla funzione, come le tecniche di web marketing e web content management. Come esperienza è richiesto il content management, l'attività di pianificazione informatica applicata alle funzioni commerciale/marketing, nonché l'attività di gestione di strumenti informatici avanzati (Web ecc.).

L'introduzione delle nuove tecnologie ha indubbiamente avuto un forte impatto ed è destinata a incidere, in misura sempre maggiore, sull'intera organizzazione aziendale e sulla definizione delle competenze e mansioni/ruoli professionali del settore. Un aspetto rilevante è il fatto che, le nuove tecnologie hanno creato un contesto particolare che richiede alle persone competenze specifiche, al di là di quelle necessarie per svolgere i compiti propri ai singoli ruoli.

Osserviamo come la crescente competizione che la banca ha registrato e la crescente attenzione ai nuovi canali distribuiti on-line abbia spinto verso nuove forme organizzative di tipo divisionale. Le possibilità offerte dalle nuove tecnologie hanno consentito di innovare le formule organizzative

esistenti, ma hanno incontrato forti resistenze culturali al cambiamento e gap di competenze nel personale. Ora più che mai acquistano rilevanza le capacità relative a una gestione dei rapporti orizzontali e l'autonomia/iniziativa nel gestire il proprio lavoro nonché una disponibilità continua all'apprendimento.

In conclusione, a livello di competenze, un ambiente ad alta tecnologia richiede:

- Adattabilità al cambiamento
- Adattabilità Relazionale
- Apertura all'apprendimento
- Autonomia/iniziativa
- Flessibilità di pensiero
- Tensione al risultato

Un cambiamento ancora più massiccio riguarda le conoscenze. In tale ottica, molta importanza riveste la formazione di base e continua per lo sviluppo delle conoscenze tecnologiche richieste al personale, svolta anche con l'utilizzo di nuove tecniche di formazione a distanza, che, oltre all'erogazione di corsi on-line, supportino anche manuali di procedura, individuazione dei comportamenti da tenere con la clientela ecc. A tal proposito l'e-learning si configura come un ottimo strumento in quanto consente una grande flessibilità nella scelta dei contenuti e dei tempi dell'intervento formativo.

Diverso è il discorso riguardante le esperienze, che, in buona parte, vanno completamente ricostruite. Le esperienze tradizionali infatti sono difficilmente trasferibili nel nuovo ambiente, anzi talvolta possono aver consolidato abitudini di comportamento ad esso antitetiche. Le esperienze recuperabili sono unicamente quelle legate al consolidamento di alcune conoscenze.