



accenture

*High performance. Delivered.*

## **ABI – Dimensione Cliente 2010**

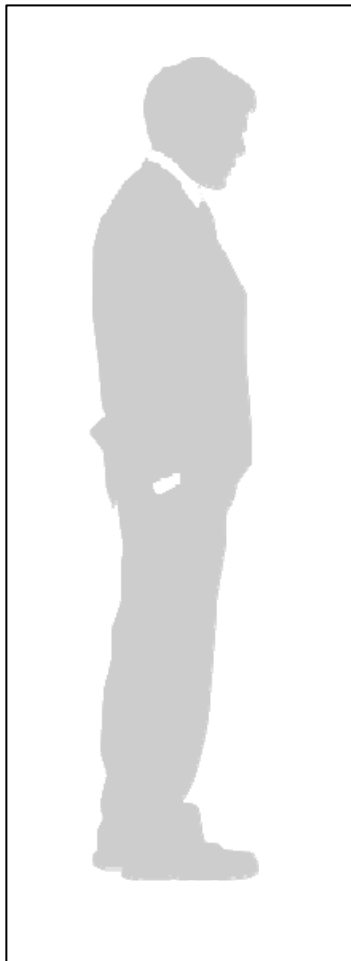
### **La Rivoluzione del Dialogo**

Nuove regole per Ascoltare, Comprendere, Proporre

**Alberto Antonietti**

**Roma, 25 marzo 2010**

La crisi ha accelerato alcuni trend in essere, amplificando il senso di incertezza verso il futuro e accentuando distacco dall' offerta finanziaria



**È disilluso dalle Banche**

*E' più propenso a soddisfare in modo autonomo le proprie esigenze finanziarie; Ricerca soluzioni basiche*

**50%**  
**"Autarchici"**

**È aperto a nuove scelte sul mercato**

*È meno legato al brand e più propenso allo switch  
È aperto alle offerte di nuovi entranti*

**+ 20%**  
**Tasso di churn**

**Ricerca la personalizzazione**

*Ricerca prodotti customizzabili sulle sue specifiche esigenze/bisogni*

**30%**  
*Ricercano  
person.zione*

**È più incerto rispetto al futuro**

*Risparmia, ma dirotta gli investimenti in forme di investimento meno rischiose, rinunciando alla progettualità*

**45%**  
*Rinuncia a progetti  
impegnativi*

## Tali dinamiche tendono a polarizzare la clientela verso due modelli opposti di banca



### ***Banca “No frills”***

- ✓ Pochi prodotti standard
- ✓ Consulenza “essenziale” e servizio “fair”
- ✓ Pricing competitivo
- ✓ Focus sui canali alternativi (possibile assenza di filiali fisiche)

***Non sostenibile  
per le banche tradizionali***



### ***Banca Relazionale***

- ✓ Offerta ampia e, talvolta, personalizzabile
- ✓ Intimità relazionale e comodità
- ✓ Consulenza per (s)coprire tutti i bisogni (anche latenti)
- ✓ Filiale come fulcro della “intercanalità” evoluta

***Valorizzare ciò che differenzia:  
la relazione a valore aggiunto***

Oggi viviamo un paradosso: per molti beni o servizi il cliente ricerca consulenza, ma ciò avviene meno per una delle cose più importanti, cioè le sue finanze!



Diversi prodotti e servizi ...

Electronica    Fiscalista    Sarto

Architett  
o    Agenzia  
viaggi

...

VS.

... servizi bancari

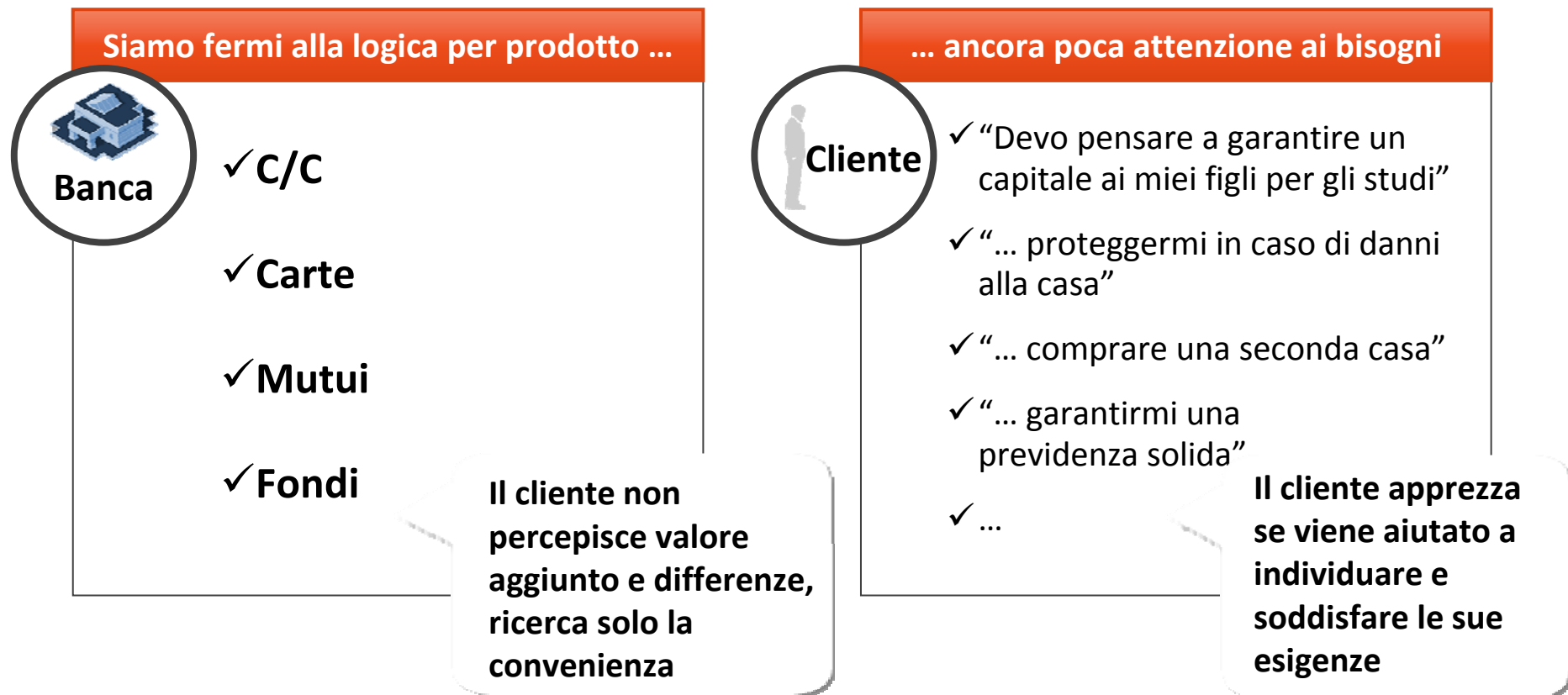
*Ritiene la Banca un soggetto imprescindibile nella gestione dei suoi risparmi?*



Fonte: Indagine Demos & Pi per Banca Etica, ottobre 2009

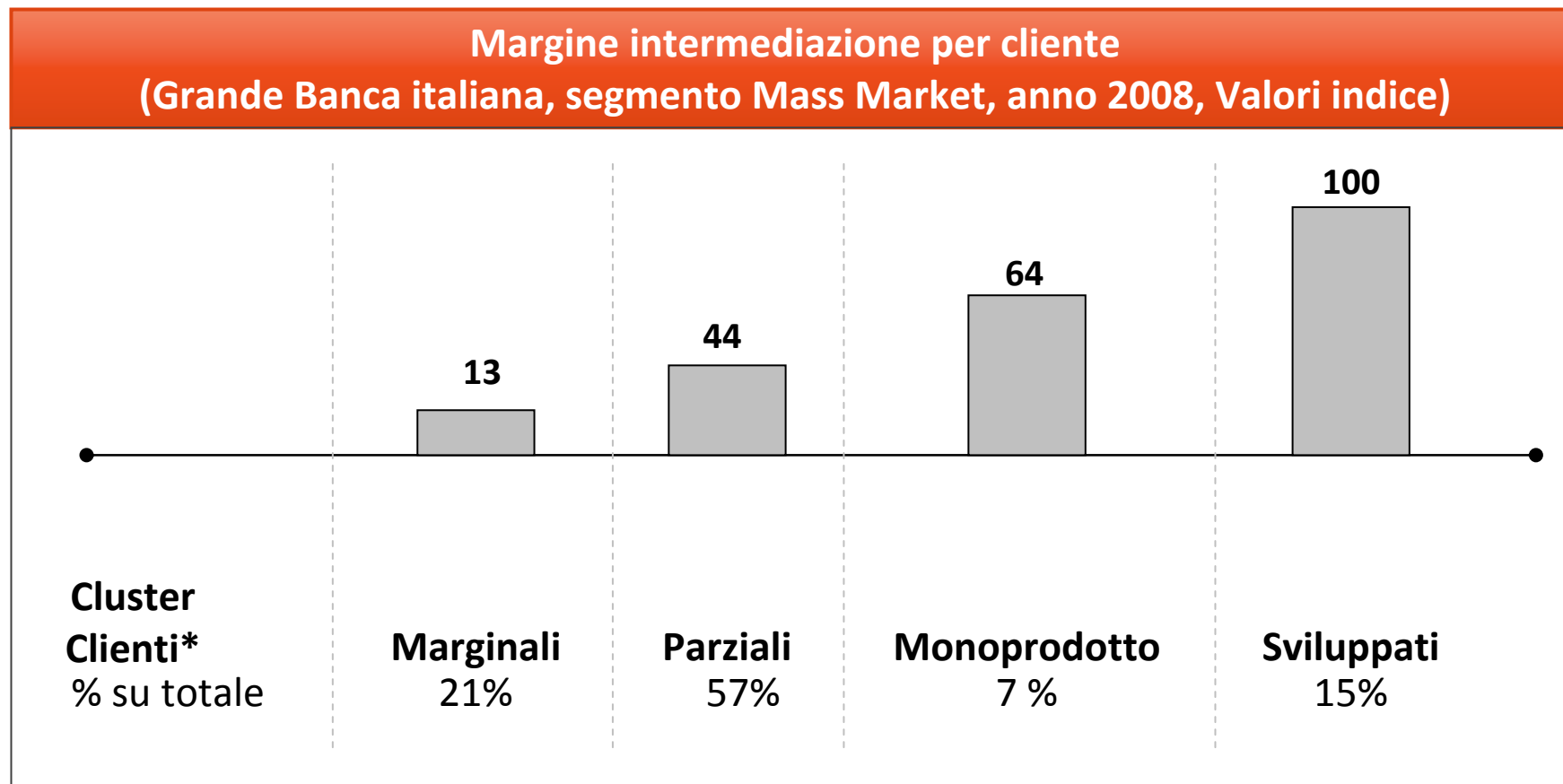
**Perché la Banca non riesce a suscitare il bisogno di consulenza e relazione?**

# Errore 1: La Banca si fa percepire come un provider di servizi a limitato valore aggiunto per cui la consulenza può essere ritenuta “superflua”



***La Banca relazionale è tale se è capace di aiutare il cliente ad individuare e risvegliare i bisogni latenti fornendo soluzioni appropriate***

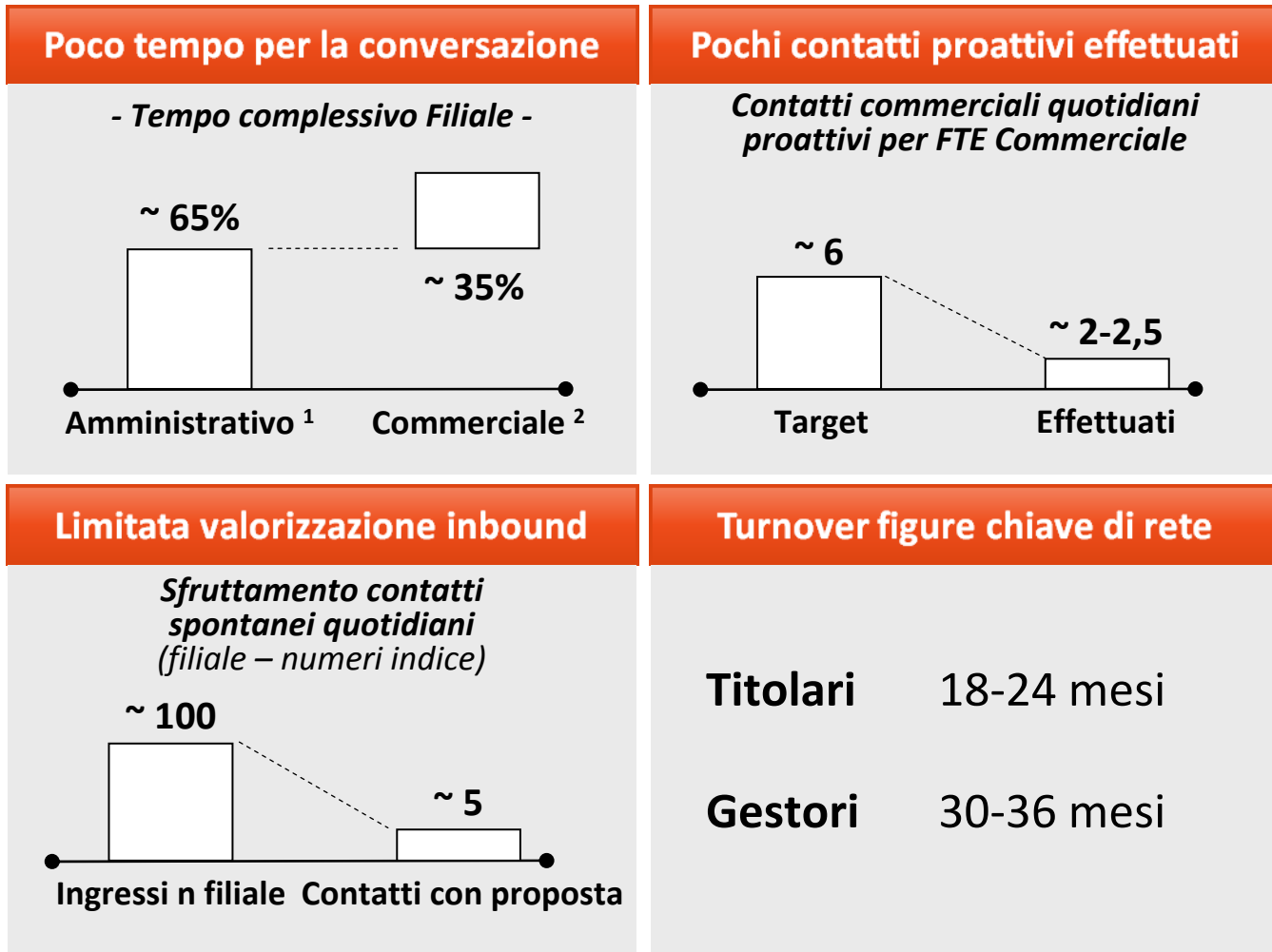
**Errore 2: La Banca ottiene i risultati con una quota marginale di clientela, lavorando prevalentemente con un approccio “push” sui soliti noti**



***La Banca Relazionale è tale se è in grado di ascoltare e interagire con la maggior parte della propria base di clientela***

\*: Clusterizzazione in funzione bisogni coperti

# Inoltre alcuni limiti strutturali dell'attuale modello operativo delle filiali impediscono lo sviluppo di relazioni e valore con la clientela



**Come possiamo parlare di relazione?**

1: Operatività + back-office; 2: Prevendita, vendita, postvendita

Fonte: esperienze Accenture

In questo contesto, tra i vari ambiti di miglioramento, emerge chiaramente la necessità di potenziare ed estendere le capacità di ascolto e dialogo con la clientela attraverso tutti i canali



## La Rivoluzione del Dialogo: il Customer Dialogue Management



# Per sviluppare la Banca Relazionale è necessario evolvere dal modello di marketing monodirezionale al marketing basato sul dialogo con il cliente



Customer Dialogue Management: Ascoltare, Comprendere, Proporre

## Comunicazione “massificata”



*Da una comunicazione eccessiva e noiosa ...*

## Dialogo contestuale, dinamico e personalizzato

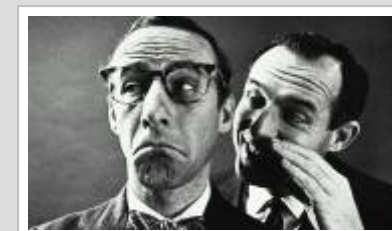
### CLIENTI

- Le aspettative del cliente:
  - Conversazione contestualizzata
  - Con contenuti rilevanti
  - Ricordando cosa aveva chiesto precedentemente (memoria dei contatti)
  - Mantenendo capacità di scelta



### BANCHE

- La relazione con i clienti si costruisce, si sviluppa e si valorizza tramite il dialogo personalizzato attraverso tutti i canali di interazione



*... ad una comunicazione contestuale, dinamica e personalizzata*

# Il Customer Dialogue Management sposta il focus da “a chi posso vendere questo prodotto?” a “cosa è importante per te?”



## L'evoluzione del Marketing



# IL Customer Dialogue Management mira a “stupire” il cliente con trattamenti e messaggi di vendita rilevanti, coerenti, specifici ed in tempo reale

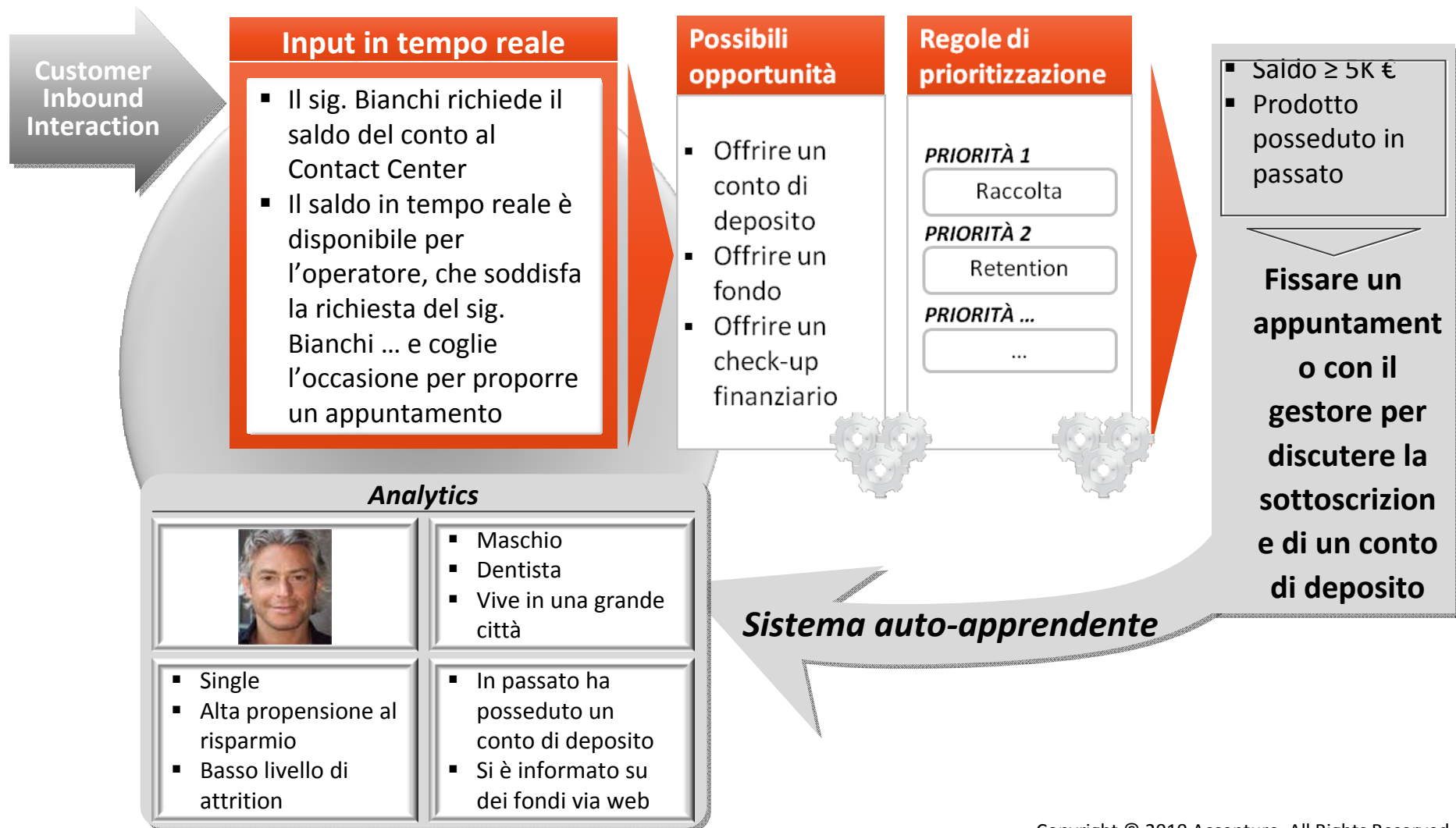


<i>Cosa significa?</i>	<i>Esempi</i>
<p><i>Indirizzare messaggi rilevanti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generare messaggi che <b>parlino di bisogni specifici</b> del cliente</li> <li>▪ <b>Cogliere il momento opportuno</b> per indirizzare comunicazioni o offerte</li> </ul>	<p><b>amazon.com</b></p> <p><i>Es. il cliente ricerca un libro e Amazon suggerisce libri coerenti ai suoi interessi / profilo</i></p>
<p><i>Su canali multipli</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Integrare tutti i canali di comunicazione</b> e le <b>direzioni di comunicazione</b> (inbound-outbound) per garantire una customer experience consistente</li> </ul>	<p><b>bankinter.</b></p> <p><i>Es. il cliente compra dei mobili tramite carta di debito e riceve un SMS che propone di convertire il pagamento in un finanziamento</i></p>
<p><i>In tempo reale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborare gli eventi cliente <b>in tempo reale</b> e decidere direttamente il <b>miglior messaggio da comunicare</b></li> <li>▪ <b>Garantire sui canali</b> informazioni in tempo reale, consistenti e rilevanti per il cliente</li> </ul>	<p><b>vodafone</b></p> <p><i>Es. il cliente chiama il contact center per chiedere info su tariffe, l'agente fa riferimento ad una comunicazione recentemente inviata al cliente dove queste venivano illustrate</i></p>

# In sintesi il CDM combina il mondo degli “analytics” con input in tempo reale per generare la “prossima migliore azione” da proporre al cliente



## Il motore di dialogo: l'esempio del Signor Bianchi



# Per abilitare un modello "industrializzato" di CDM è necessario potenziare le tradizionali capabilities di Marketing automation ...



## Customer Dialogue Management: il modello operativo

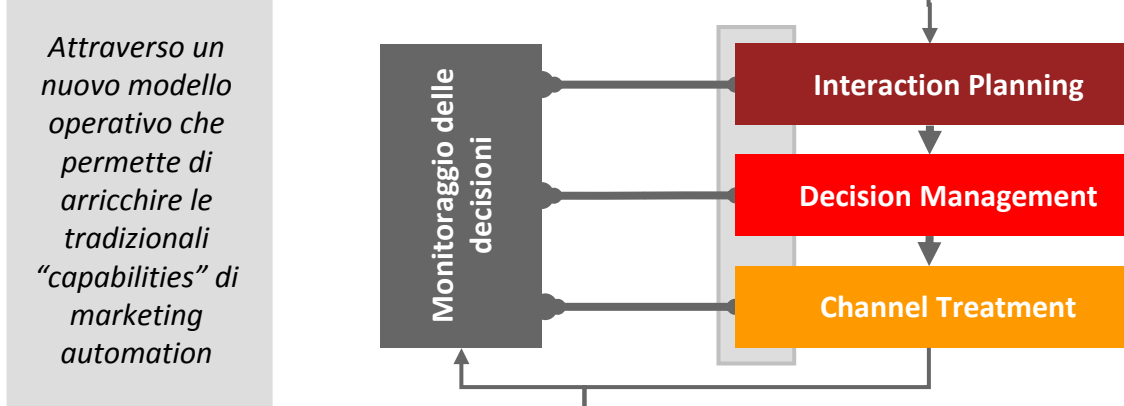
CONCETTUALE

**?**  
 La Banca come può inviare il **corretto messaggio** tramite il **corretto canale** ad ogni cliente in **real-time**?

### Customer-facing Processes



### Core Business Components for CDM



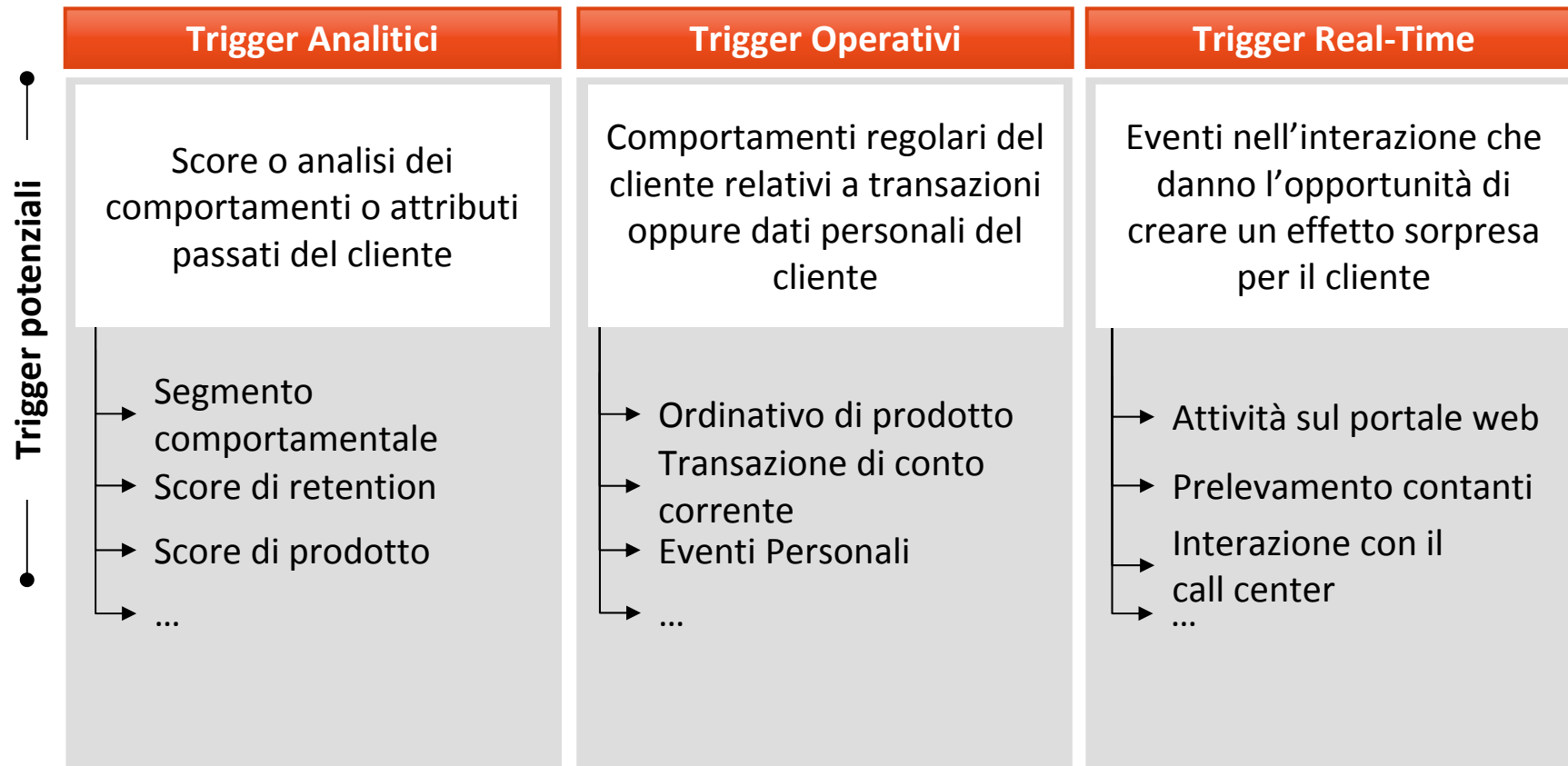
### Canali



... nonché le capacità di analisi della base clienti abbinando le tradizionali segmentazioni e i modelli di propensione basati sui bisogni con un'ampia gamma di eventi anche in tempo reale



## Customer Dialogue Management: il modello operativo

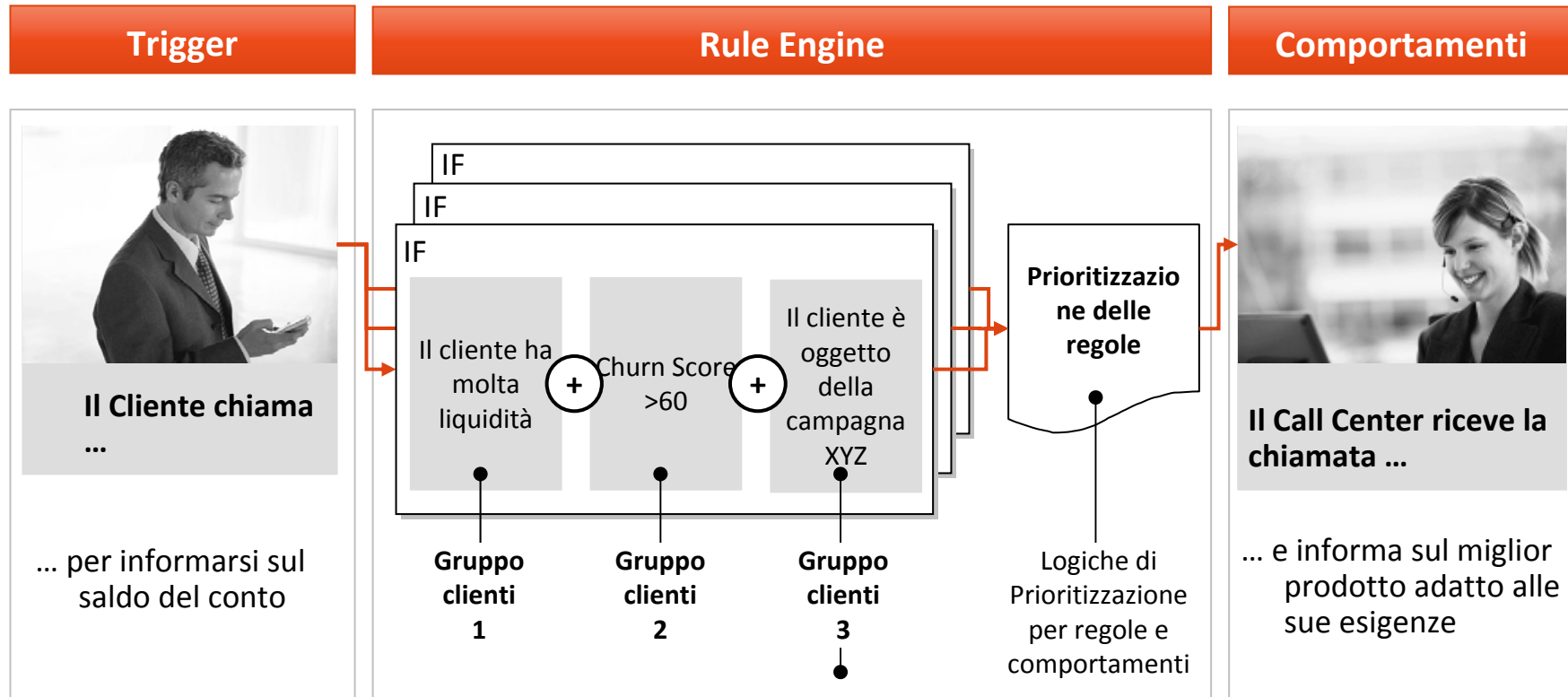


# Infine è cruciale identificare le opportune regole di business finalizzate a prioritizzare i messaggi



## Customer Dialogue Management: il modello operativo

*CONCETTUALE*



# Una grande banca europea registrava difficoltà nella gestione della customer experience, un decremento del cross selling e un ampio numero di clienti non contattati



## Case Study: grande banca europea

### Customer Experience non eccellente

La Banca non era in condizione di far vivere una valida e convincente customer experience attraverso tutti i suoi canali

### Riduzione indice di Cross-Selling

L'indice di cross-selling era diminuito significativamente nel corso dei precedenti anni

### Interazione con i clienti limitata

L'inefficienza e le complessità operative del marketing non permettevano di valorizzare le opportunità inbound generate

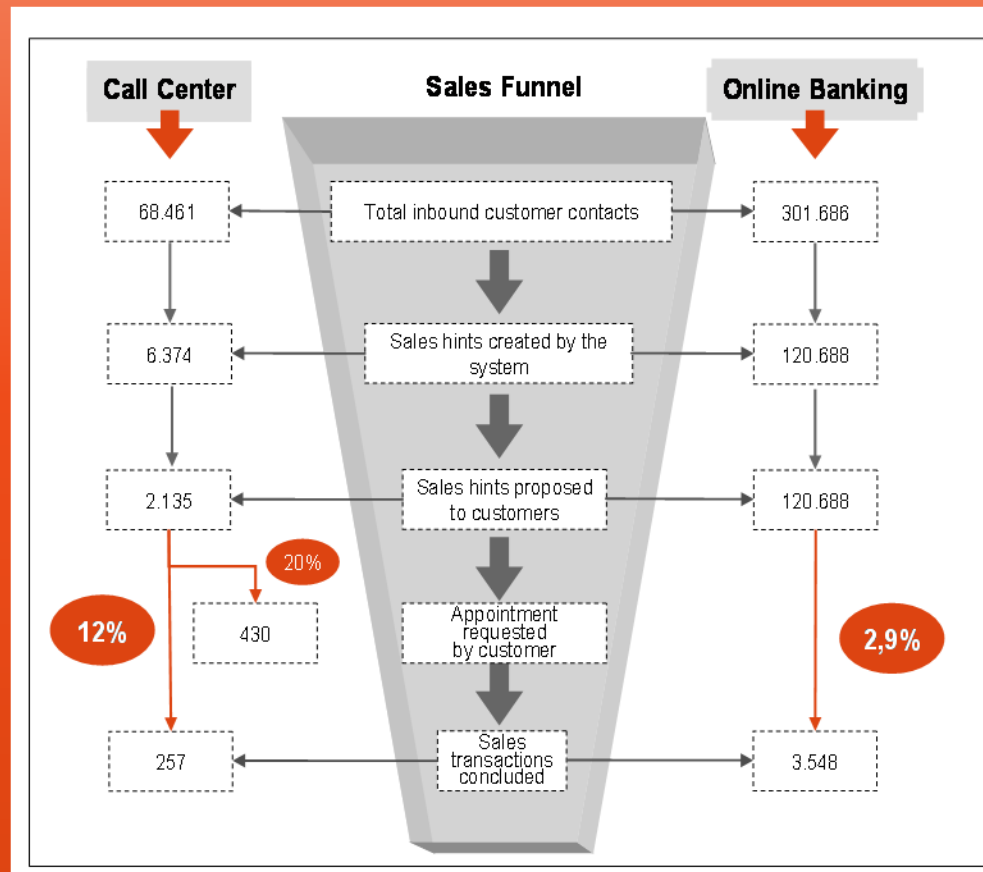
L'identificazione di oltre **250 milioni di contatti inutilizzati** con i clienti erano la premessa per attivare un programma di **CUSTOMER DIALOGUE**

# La soluzione di Dialogue Management ha permesso alla banca di valorizzare il flusso inbound, ottenendo tassi di redemption superiori alle tradizionali iniziative outbound



## Case Study: grande banca europea – I benefici

### Incremento della produttività del Funnel di Vendita (dati mensili)



- Più di **125.000** suggerimenti al mese su Call Center e Online Banking
- Quasi il **3%** dei suggerimenti automatici su Online Banking hanno generato vendite
- Circa il **12%** dei suggerimenti presentati al Call Center si è trasformato in una **vendita**
- I “dialoghi intelligenti” con i clienti hanno ottenuto un **tasso di appuntamento in filiale fino al 41% (media 20%)** sul canale Call Center



# Alberto Antonietti

---

*alberto.antonietti@accenture.com*