

Come tradurre i risultati della Customer Satisfaction in concreti piani d'azione

Convegno “Dimensione Cliente 2010”

Ugo Massa – Resolving StrategyFinance

Disclaimer

- I dati e gli elaborati contenuti nella presentazione si riferiscono a esperienze maturate dal team Resolving nel corso di numerosi interventi svolti sul tema.
- Pur nella validità delle considerazioni riportate, i grafici e le rappresentazioni contenute nel documento sono puramente illustrativi e non possono in alcun modo essere considerati rappresentativi di realtà specifiche.
- Le sintesi riportate sono il risultato dei nostri migliori giudizi professionali, basati su un'attenta ed accurata attività progettuale.
- Le considerazioni contenute nel documento rappresentano un punto di partenza per un eventuale approfondimento.

- 1 Premessa**
- 2 Obiettivi e approccio metodologico
- 3 Esempio di analisi
- 4 Esempio di risultati
- 5 Benefici e conclusioni

Perché è importante rilevare e misurare la Customer Satisfaction?

Premessa

- Perché consente di avere una **lettura della banca con gli occhi del cliente**
- Perché consente di **verificare le coerenze del modello distributivo**
- Perché consente di **intervenire prontamente sulle cause di reclamo**
- Perché aiuta a **capire le ragioni alla base dell'attrition**
- Perché costituisce un **elemento di sensibilizzazione del personale di rete**
- Perché lo fanno anche gli **altri!**
- ...

Perché una lettura aggregata dei risultati economici e di quelli di Customer Satisfaction consente di avere una chiara rappresentazione della “sostenibilità” del proprio business.

Molte banche ormai effettuano rilevazioni di Customer Satisfaction sulla propria clientela, non tutte però sfruttano appieno le potenzialità dei risultati che ne derivano

Premessa

I risultati di Customer Satisfaction **oggi** vengono utilizzati al fine di:

- Misurare la **qualità percepita**
- Condurre analisi delle **serie storiche** dei dati per monitorare l'evoluzione nel tempo
- Verificare il proprio **posizionamento competitivo** rispetto alla concorrenza
- Rilevare l'**appetibilità di un prodotto** su un determinato segmento di clientela
- Effettuare un test finalizzato al **lancio di un prodotto**
- ...

Oltre a tutto questo, in base ai risultati della Customer Satisfaction è possibile definire concreti piani di azione.

1 Premessa

2 Obiettivi e approccio metodologico

3 Esempio di analisi

4 Esempio di risultati

5 Benefici e conclusioni

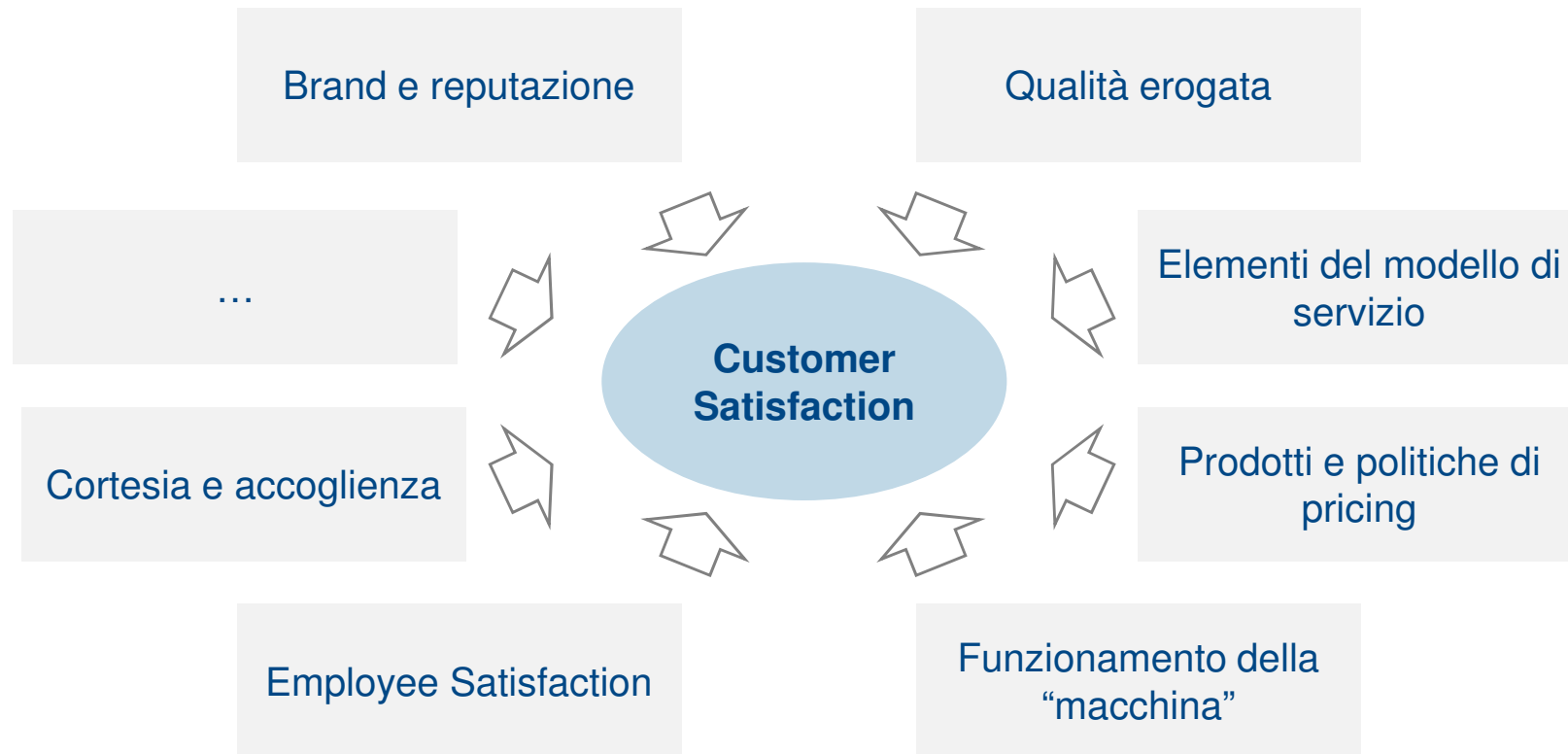
La definizione di un piano di azione basato sui risultati di Customer Satisfaction richiede un approccio strutturato

Obiettivi

1. Individuare i **punti di eccellenza** e le **aree critiche del modello di servizio**
2. Analizzare le ragioni dei principali gap per **segmento, tipologia di filiale e a livello territoriale**
3. Individuare gli **elementi concreti ed azionabili** che influenzano i risultati di Customer Satisfaction
4. Definire le eventuali **soglie ottimali e di tolleranza**
5. Costruire **un piano di azioni** tale da avvicinarsi a queste soglie
6. Stimare l'eventuale **impatto sulla sostenibilità del business**

Gli elementi che impattano sulla Customer Satisfaction sono molti, di natura diversa e relativi ad aspetti hard e soft

Drivers



Gli elementi che impattano sulla Customer Satisfaction sono molteplici e non tutti vengono sempre e sistematicamente rilevati nell'ambito delle survey.

- 1 Premessa
- 2 Obiettivi e approccio metodologico
- 3 Esempio di analisi**
- 4 Esempio di risultati
- 5 Benefici e conclusioni

L'individuazione degli elementi a maggiore impatto sulla Customer Satisfaction è un passo fondamentale per la definizione del piano di azioni

Sintesi

Illustrativo

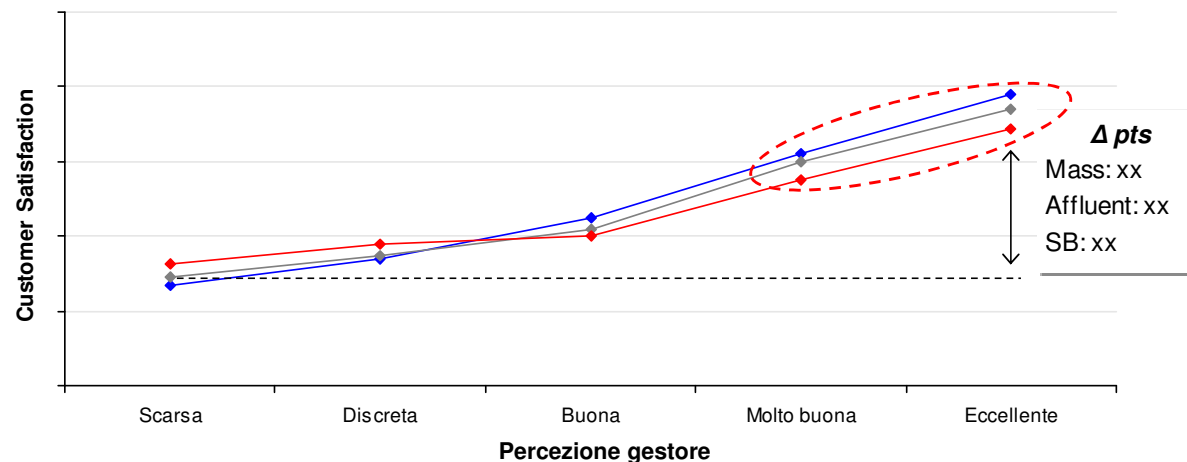
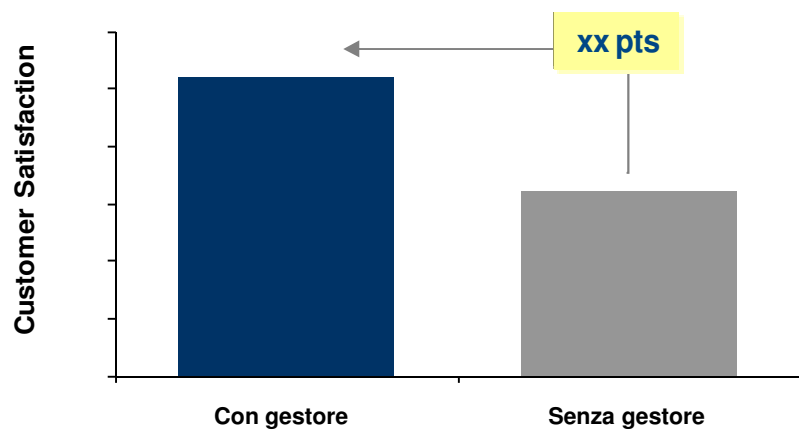
DRIVER CHIAVE	Impatto sulla CS
GESTORE	MOLTO ELEVATO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Percezione del gestore</i> ▪ <i>xxx</i> ▪ <i>xxx</i> 	<p><i>Molto elevato</i></p> <p><i>Molto elevato</i></p> <p><i>Molto elevato</i></p>
TRASPARENZA	MOLTO ELEVATO
...	...
DIMENSIONE DEL PORTAFOGLIO	ELEVATO
CONTATTI CLIENTE	ELEVATO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Numero di contatti</i> ▪ <i>xxx</i> 	<p><i>Elevato</i></p> <p><i>Medio</i></p>
TEMPI DI RISOLUZIONE DEI RECLAMI	ELEVATO

I “Driver Chiave” devono essere identificati e valutati previa un’attenta comprensione del modello di business della banca.

La percezione del gestore ha un grande impatto sul livello di soddisfazione della clientela qualunque sia il segmento di riferimento ...

Percezione del gestore

Illustrativo



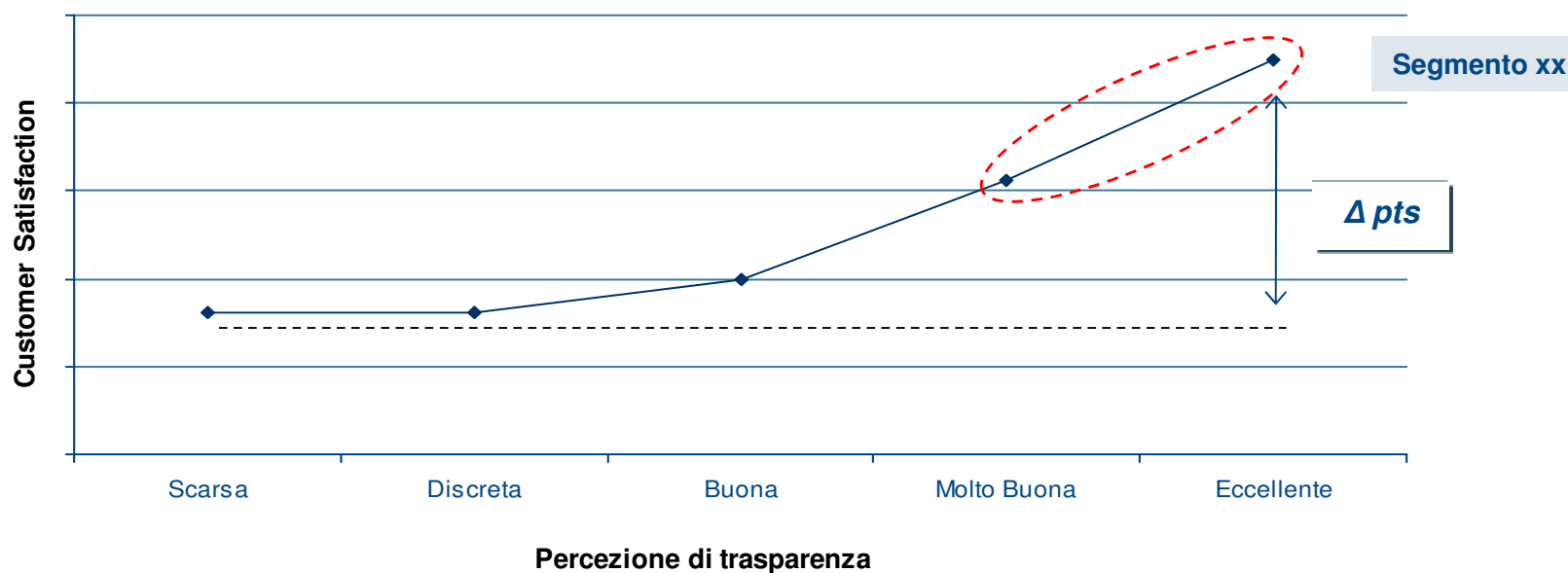
Legenda: — Mass — Affluent — SB

Da analisi approfondite svolte emerge che la percezione di un'interfaccia "istituzionalizzata" ha anche una forte influenza sulla percezione di costo da parte della clientela.

... così come la trasparenza intesa in termini di semplicità di informazioni e di condizioni di determinati prodotti o servizi ...

Trasparenza

Illustrativo

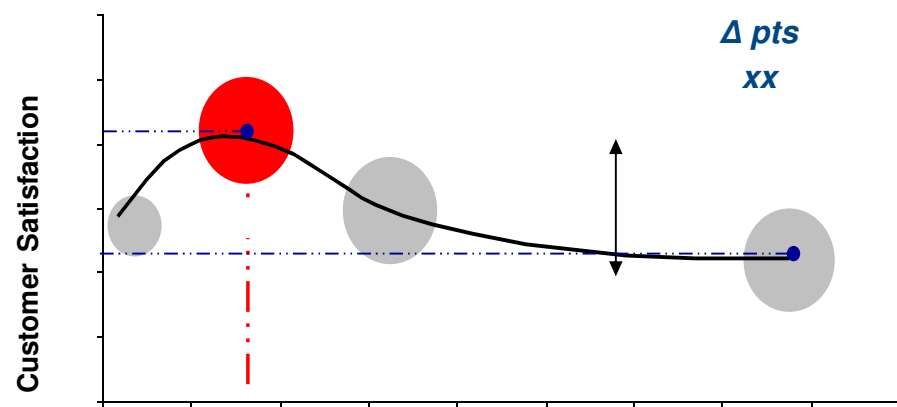


Da ulteriori analisi svolte emerge che la trasparenza ha una forte influenza sulla percezione del costo da parte del cliente.

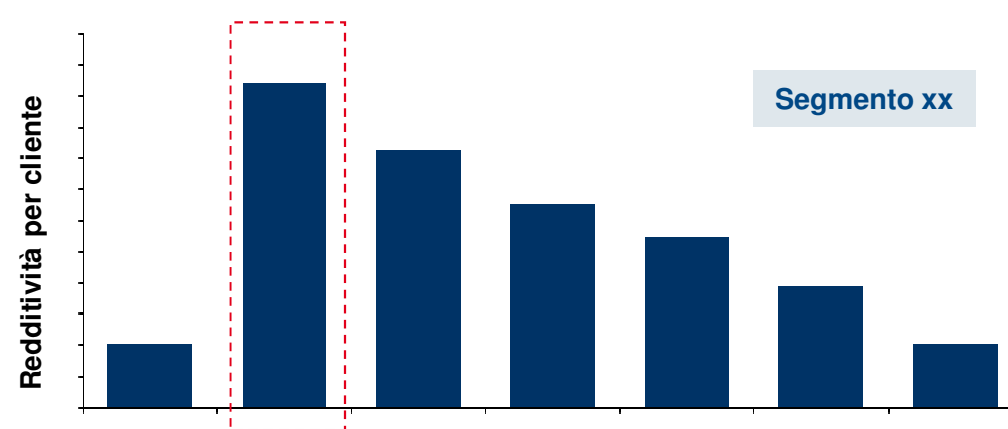
... il numero di clienti gestiti (o comunque presenti in portafoglio) ...

Dimensionamento del portafoglio

Illustrativo



Dimensione del portafoglio (numero clienti)



Dimensione del portafoglio (numero clienti)

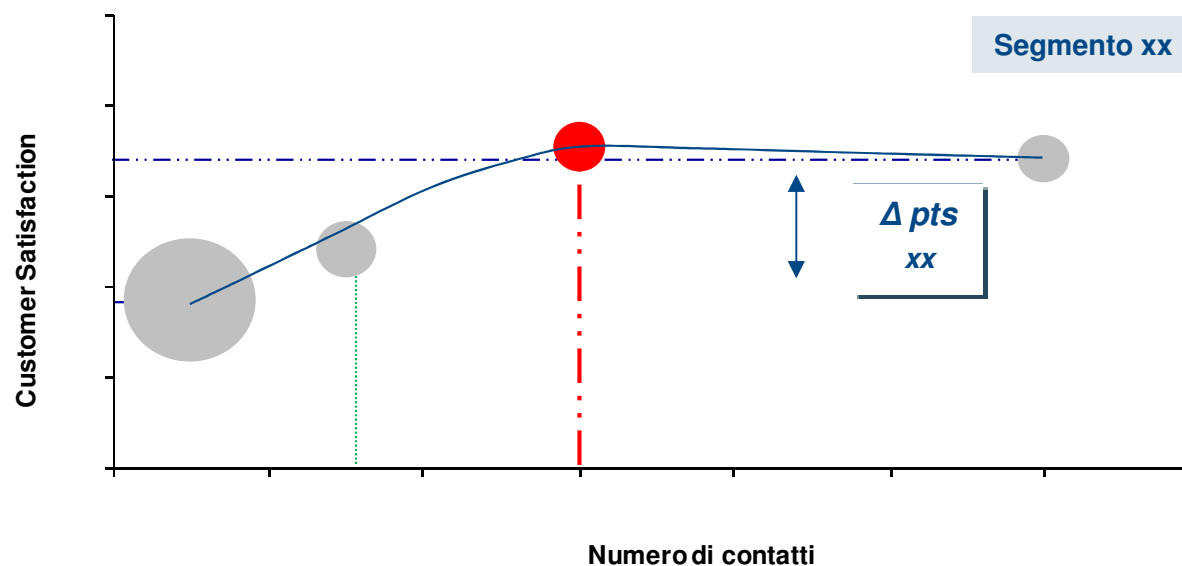
Legenda:  % clienti  Soglia target

L'analisi consente la determinazione delle soglie ottimali al fine di ottimizzare il dimensionamento dei portafogli in termini di redditività e Customer Satisfaction.

... il numero e la tipologia di contatti (personali, telefonici, pianificati o occasionali) fa percepire al cliente di essere adeguatamente gestito ...

Numero contatti

Illustrativo



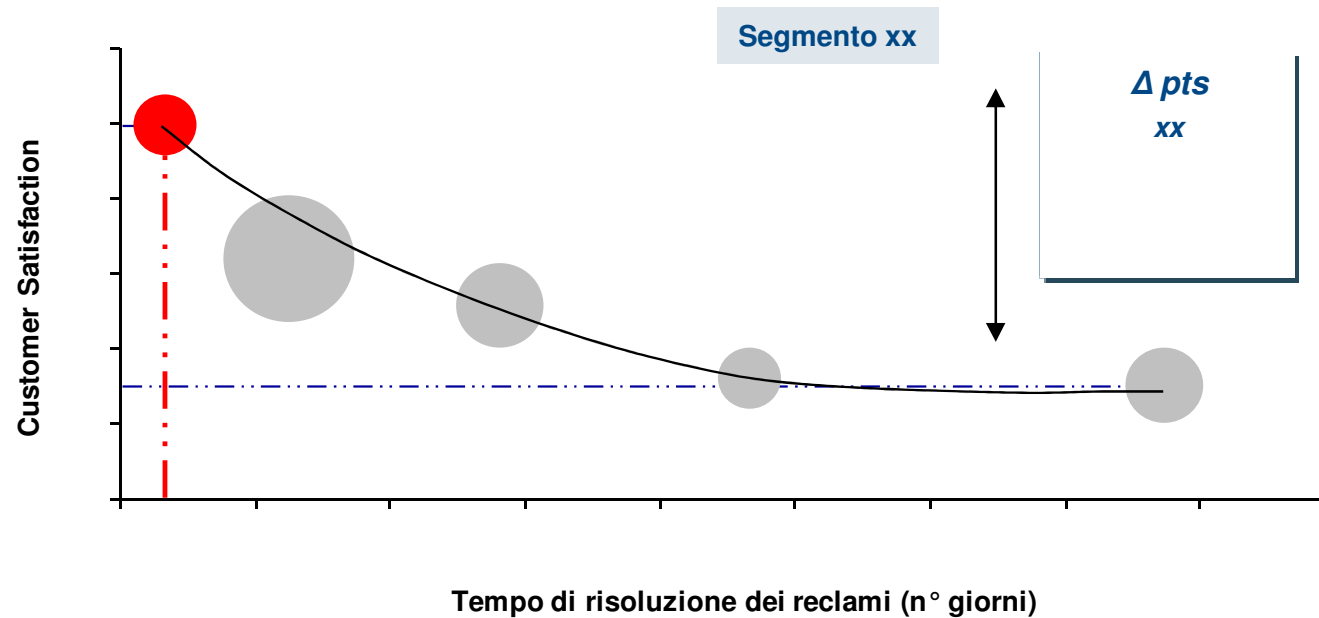
Legenda:  % clienti  Soglia target

L'analisi fa emergere una soglia "igienica" in termini di numero di contatti, al di sotto della quale il cliente si dimostra fortemente insoddisfatto.

... le modalità di gestione dei reclami sono un elemento prezioso per la banca al fine di interpretare correttamente i risultati di Customer Satisfaction

Tempo di risoluzione dei reclami

Illustrativo



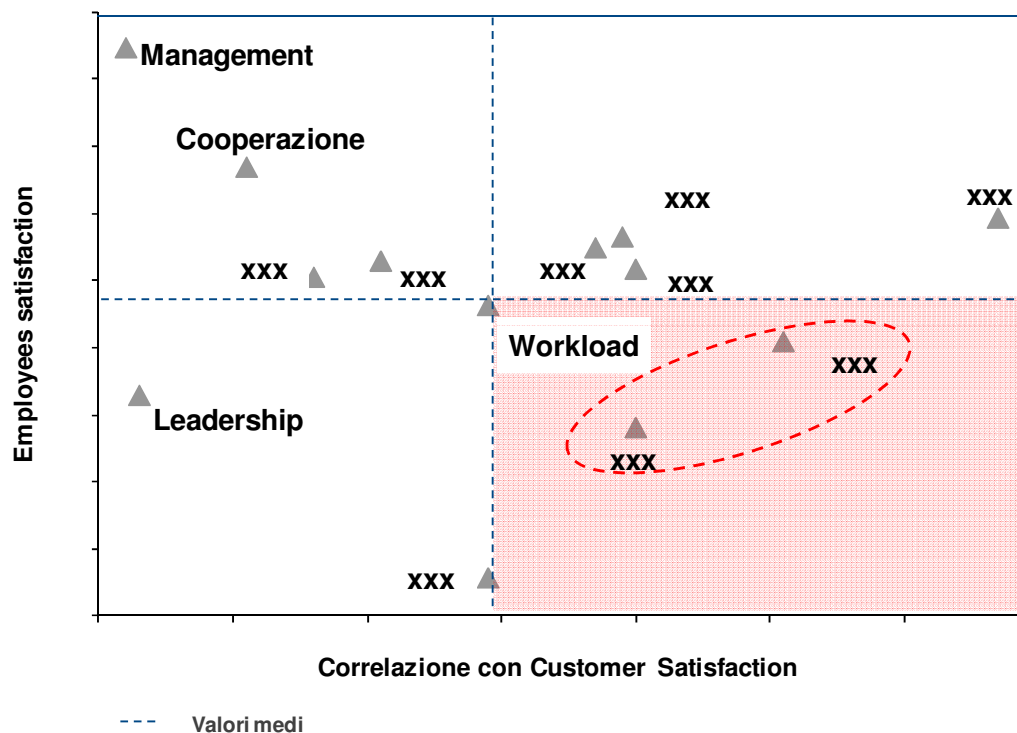
Legenda:  % clienti  Soglia target

Al di sopra di una certa durata nella gestione del reclamo, il cliente sembra indifferente rispetto al tempo impiegato.

Anche dall'analisi degli aspetti soft e di motivazione del personale di filiale emergono spunti per la definizione del piano di azioni

Employee Satisfaction

Illustrativo



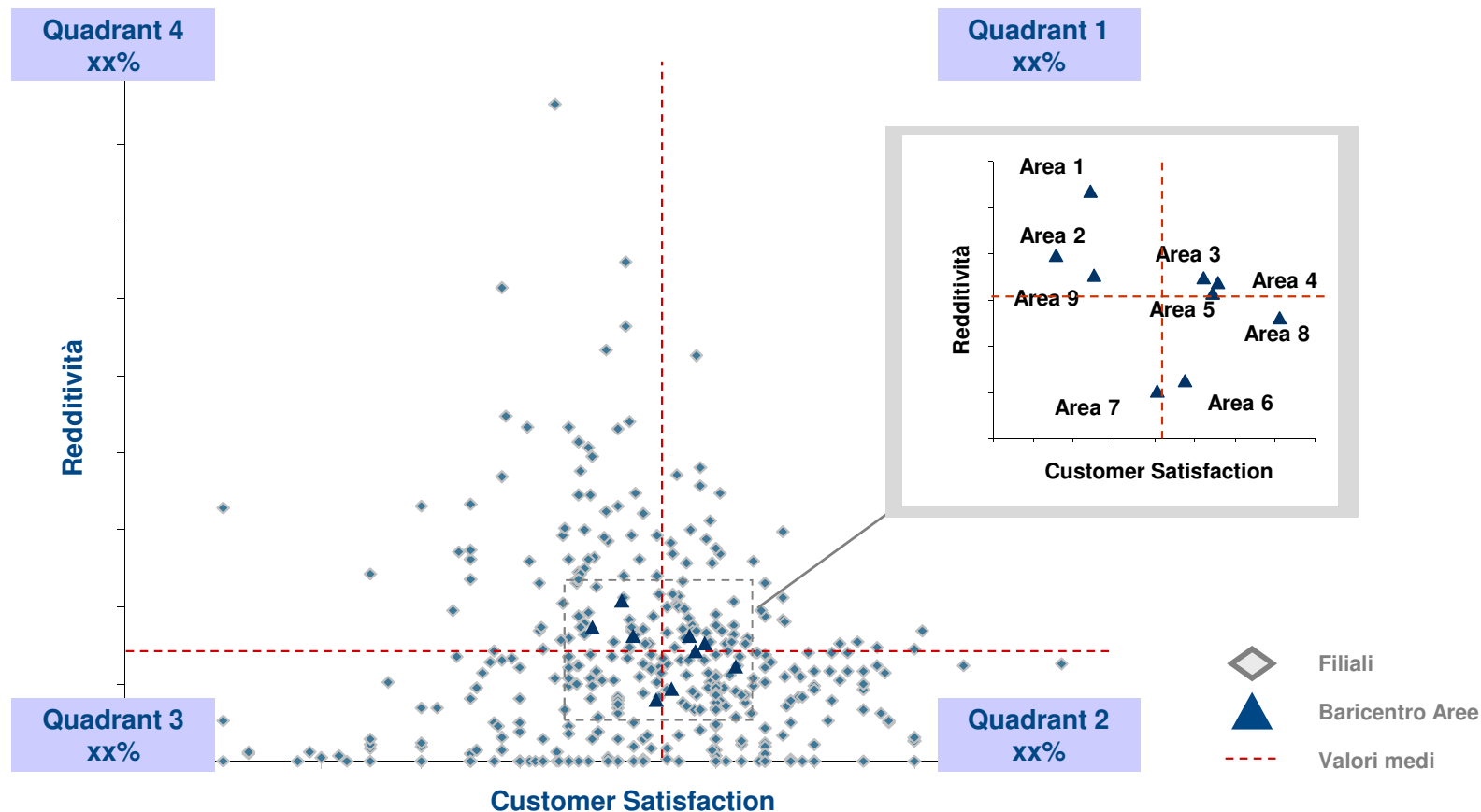
L'analisi consente di definire una priorità sulla base del grado di correlazione con la Customer Satisfaction e dello specifico livello di insoddisfazione del personale.

- 1 Premessa
- 2 Obiettivi e approccio metodologico
- 3 Esempio di analisi
- 4 Esempio di risultati**
- 5 Benefici e conclusioni

L'azionabilità del piano di interventi non può prescindere da una lettura puntuale dei risultati per filiale

Risultati - Mappa di sostenibilità del business

Illustrativo

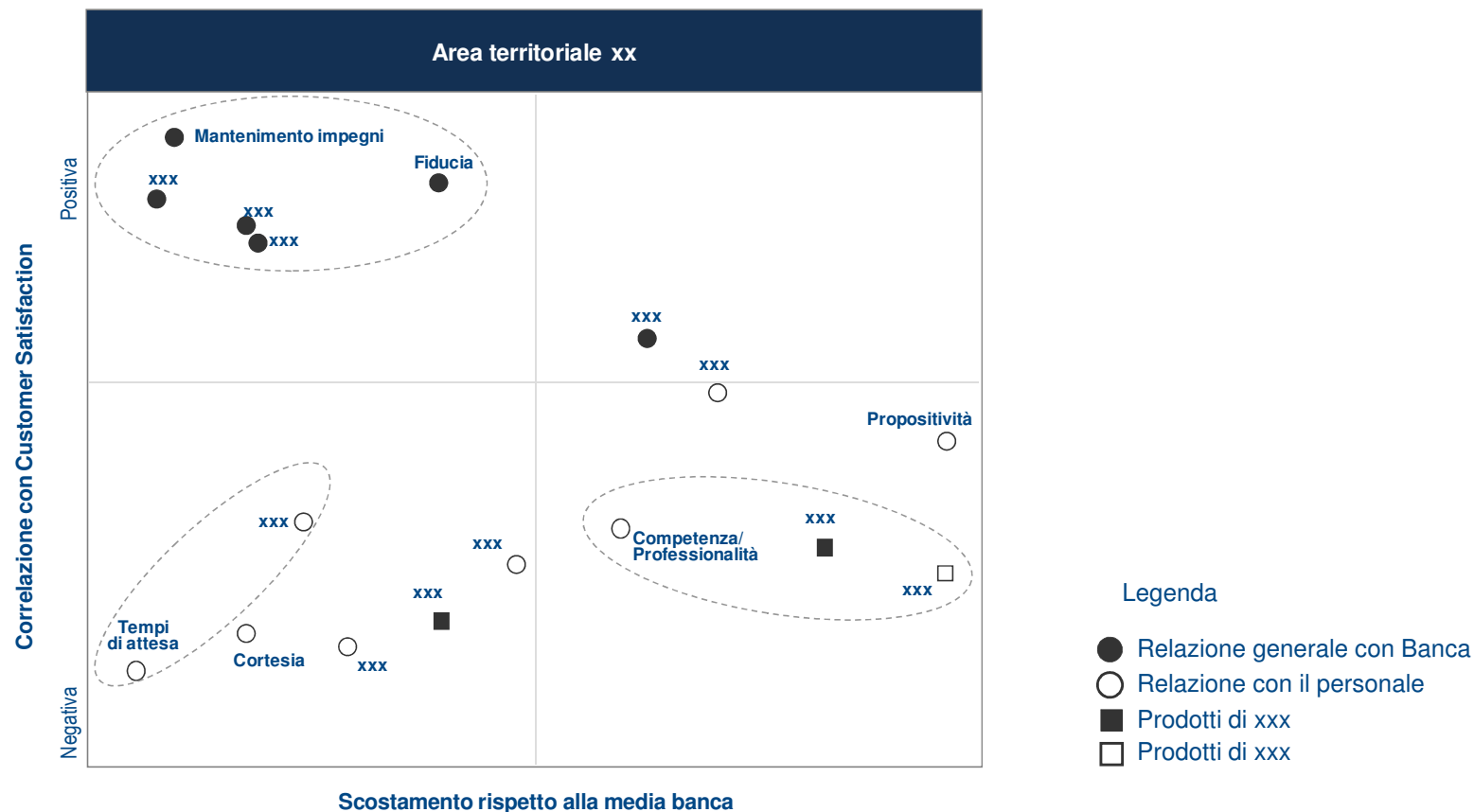


L'analisi combinata fra elementi economici e di Customer Satisfaction a livello di filiale consente di costruire una mappa della sostenibilità del business

Ogni area territoriale è caratterizzata da specificità sugli aspetti soft

Risultati per area territoriale - dettaglio

Illustrativo



La comprensione degli impatti degli elementi soft sui risultati di Customer Satisfaction consente di agire con un piano di azioni “lato comportamenti”.

Il piano di azioni dovrà essere concreto, essenziale e governabile

Risultati - Piano di azione

AREA	RACCOMANDAZIONE E PIANO DI AZIONE	RESP.	ENTRO
Formazione	<ul style="list-style-type: none"> Pianificazione di un programma di formazione che consenta: <ul style="list-style-type: none"> Nuovo ciclo di training relativamente a xxx le sue finalità e modalità di Programma intensivo di corsi on line in merito a nuovi prodotti Intensificazione della formazione comportamentale in 	HR	Q1
Cura dell'aspetto relazionale	<ul style="list-style-type: none"> Pianificazione di un programma di formazione <ul style="list-style-type: none"> Variabili di modello di servizio Variabili comportamentali Soglie 	HR, MKTG	Q2
Sviluppo tema commerciale	<ul style="list-style-type: none"> Pianificazione di un programma di vendita unito ad un piano <ul style="list-style-type: none"> Aumento attraverso azioni di referral tra i Obiettivi amministrato con particolare enfasi sui prodotti driver Prorogazione all'orizzonte temporale dei propri clienti in portafoglio Utilizzo dei tools di analisi di portafoglio per ottimizzare il bilanciamento gestito amministrato secondo criteri di frontiera efficiente per il cliente 	Sales	Q2

Illustrativo

- 1 Premessa
- 2 Obiettivi e approccio metodologico
- 3 Esempio di analisi
- 4 Esempio di risultati
- 5 Benefici e conclusioni**

La definizione di un piano di azioni basato sui risultati della Customer Satisfaction consente alla banca di conseguire una serie di benefici tangibili

Benefici e conclusioni

- Migliorare “**strutturalmente**” la soddisfazione dei propri clienti
- Incrementare la **redditività complessiva** incentivando il **referral**, riducendo l'**attrition** ed incrementando il **cross selling**
- Generare un “**apprezzamento**” da parte delle figure di rete sulla tematica della Customer Satisfaction
- Migliorare il proprio **posizionamento competitivo** rispetto alla concorrenza
- Sviluppare un **approccio innovativo per fare evolvere le strategie distributive** della banca anche attraverso la costruzione di **modelli predittivi**

Resolving
Strategy Finance

MILANO:

**Via Leopardi, 1
20123 Milano**

**Tel. +39 02 722751
Fax. +39 02 72095241**

info@resolvingsf.it
www.resolvingsf.it