

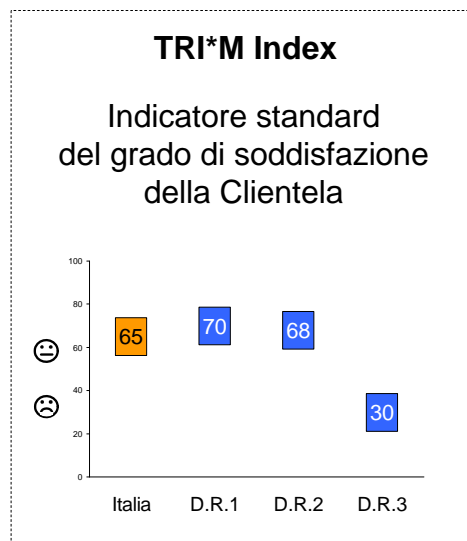
Dimensione Cliente 2010

I principali drivers di customer satisfaction e loro applicazioni a livello territoriale

La soddisfazione dei clienti: il TRI*M Index

Dal 2003 UNICREDIT avvia una considerevole e sistematica misurazione della Customer Satisfaction, con un indice di mercato standard: il TRI*M Index

INDICE



Il TRI*M Index è calcolato su una scala da 0 a 100 punti.

CARATTERISTICHE

SINTETICO

- Indicatore numerico su scala 0-100

RICONOSCIUTO

- Utilizzato in oltre 40 Paesi

CONFRONTABILE

- Possibilità di confronti con altre Banche ed altri settori industriali

OGGETTO D'INDAGINE

- Soddisfazione complessiva**
La qualità percepita dal cliente
- Raccomandabilità**
La propensione dei propri clienti ad esercitare passaparola positivo
- Riacquisto/Riutilizzo**
L'intenzione al riacquisto come forza del legame instaurato con il cliente
- Vantaggiosità**
Il valore aggiunto riconosciuto dal cliente rispetto ai competitors

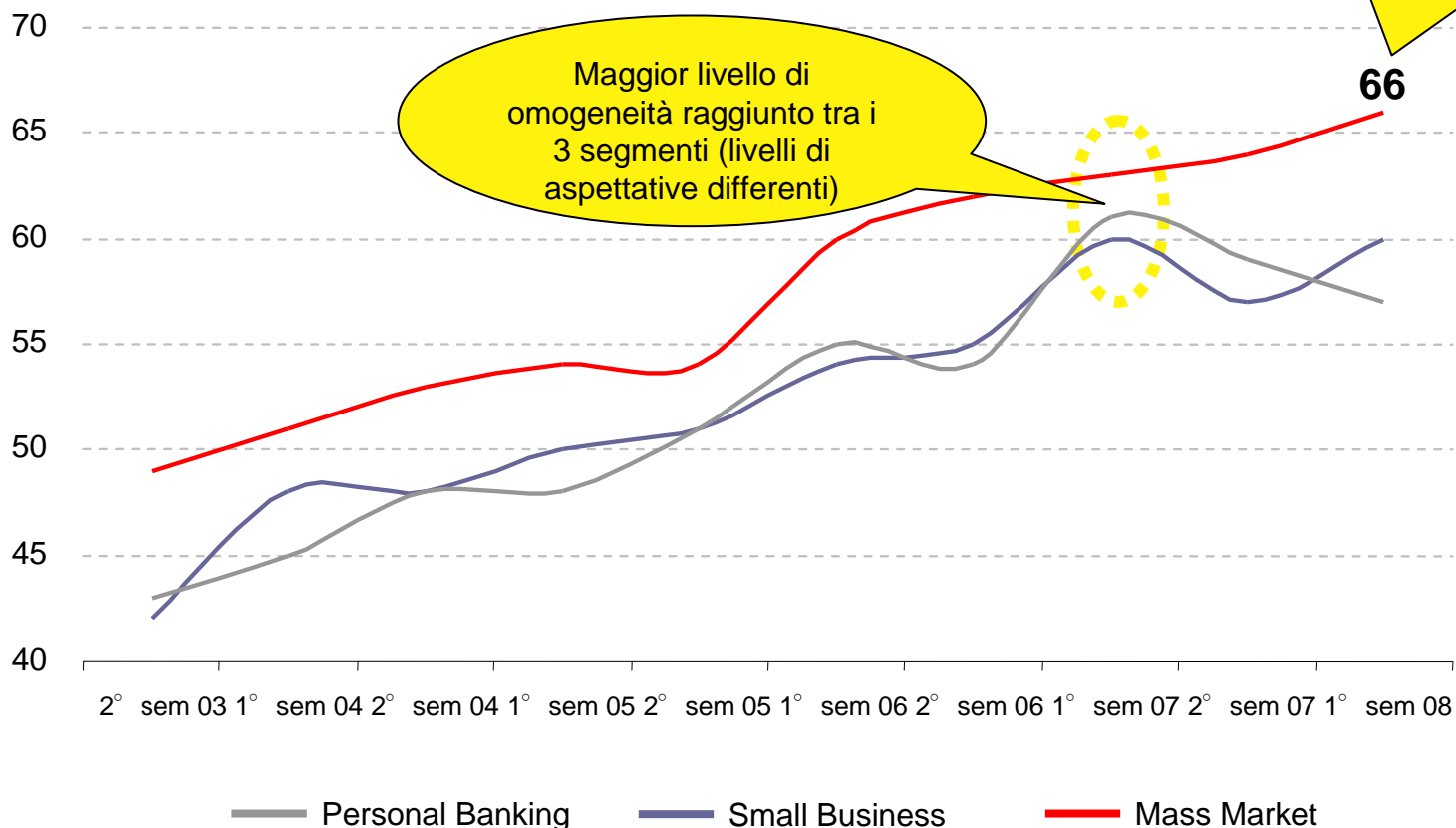
- ☐ 330.000 interviste annue effettuate
- ☐ 36 items costantemente monitorati
- ☐ Tracking mensile dell'indice
- ☐ Significatività del dato fino a livello di singola agenzia

Cosa ha funzionato in Unicredit per una crescita sostenuta della customer satisfaction...

KEY DRIVERS	DESCRIZIONE INIZIATIVE
<p>FORMAZIONE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intesi programmi formativi a tutti i livelli di Rete e sulla cinghia manageriale <ul style="list-style-type: none"> ▪ I am a Customer su 21.000 colleghi d'agenzia (cassieri e consulenti) ▪ Training dedicato sulla Customer Satisfaction alla cinghia manageriale (Direttori di Territorio, Condirettori etc..)
<p>DIFFUSIONE CULTURA ED ACCOUNTABILITY SULLA CUSTOMER SATISFACTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniziative trasversali con forte focus sulla soddisfazione del cliente e maggior coinvolgimento dei colleghi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cinghia di trasmissione delle iniziative di customer satisfaction fino al cliente finale (Creazione Team Customer Satisfaction) ▪ Chiara accountability sulla Customer Satisfaction (nei sistemi preminanti in Rete e nelle Direzioni Centrali)
<p>ECCELLENZA NELLA GESTIONE DEI MOMENTI VERITÀ (RECLAMI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovazione radicale nella gestione dei momenti verità con il cliente come ad esempio i Reclami <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancio Q48 come strumento per anticipare il reclamo e portare la decisione più vicina al cliente con benefici in termini di tempi di risposta (max 48 ore) ▪ “Scrivi all’ Amministratore Delegato” con risposta in 24 ore al cliente con impatti molto forti sulla customer experience
<p>SPONSORSHIP / ATTENZIONE VERTICE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continua analisi integrata customer satisfaction business con il duplice obiettivo di <ul style="list-style-type: none"> ▪ Attenzione alla sostenibilità delle attività ▪ Indirizzo verso iniziative fortemente correlate con la crescita del TRI*M Index
<p>ADEGUAMENTO MODELLI DI SERVIZIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ri-definizione dei modelli di servizio sulla base delle principali correlazioni emerse tra customer satisfaction ed interventi messi in atto: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Progetto SRT (Semplice Risparmiare Tempo) come nuovo modello di interazione Banca - Cliente ▪ Modelli di servizio dedicati sui diversi segmenti

Dal 2003 al 2008 gli investimenti effettuati sulla Customer Satisfaction hanno prodotto un miglioramento significativo

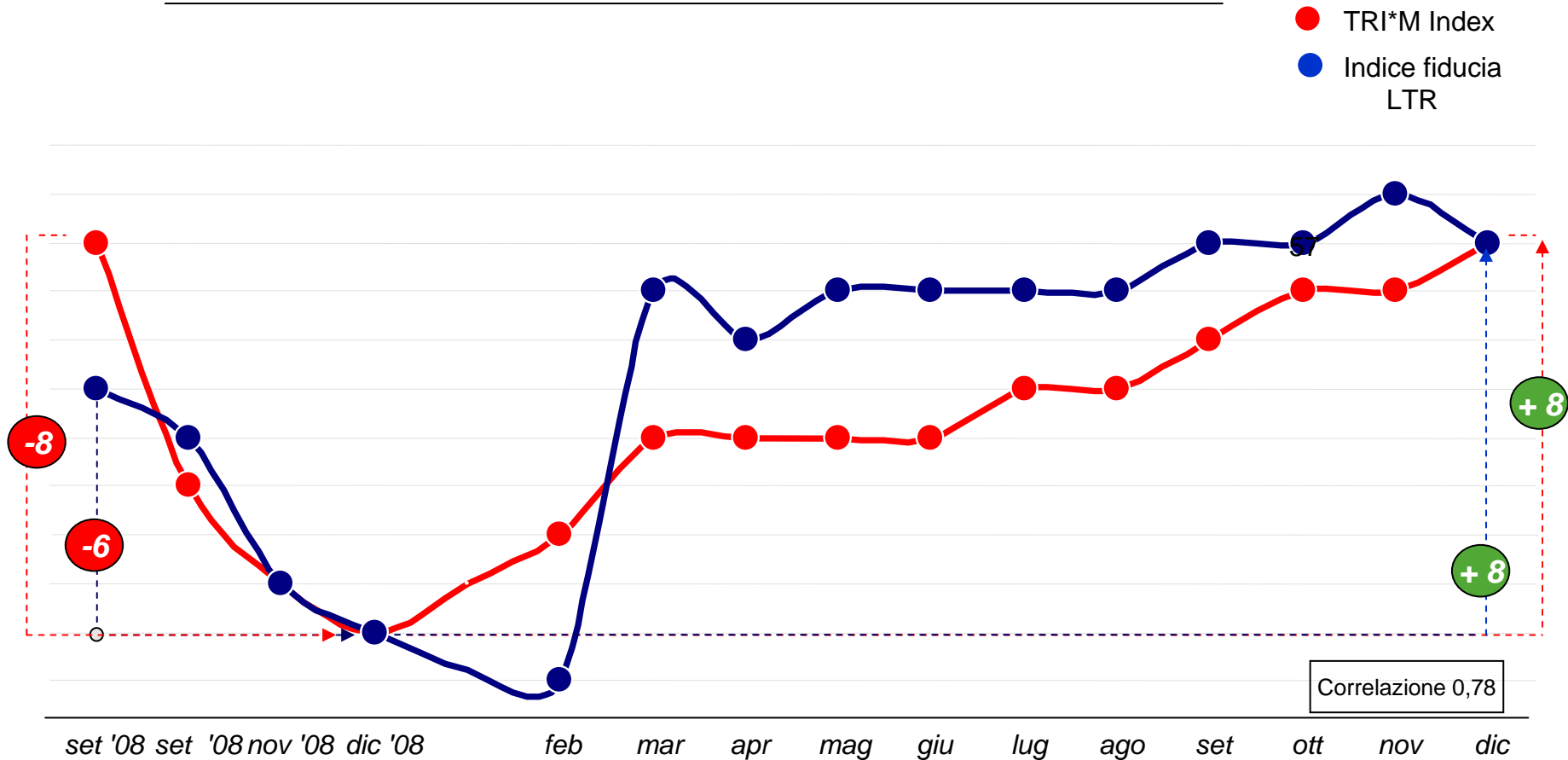
Risultati TRI*M per segmento



- Dati mensili per segmento;
- La crisi dei mercati era già in essere da fine 2007, vds trend PB e PI che percepiscono in anticipo;

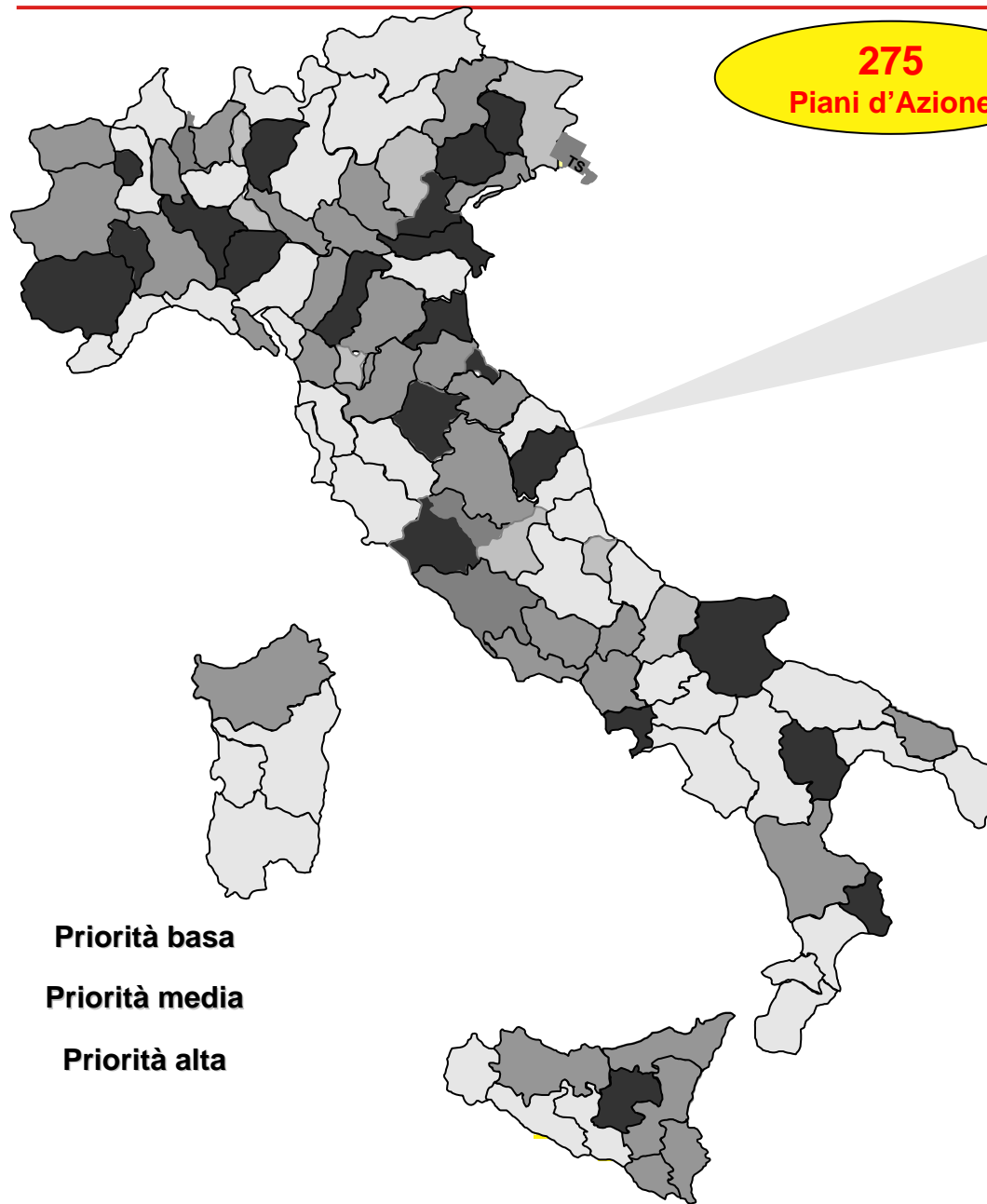
La crisi fine 2008- inizio 2009 ha impattato in modo significativo. Graduale ma consistente il recupero nel corso del 2009

Andamento del TRI*M vs Indice fiducia LTR











Risulta una forte correlazione tra soddisfazione e livelli di fiducia della clientela della banca

Grazie alla granularità delle informazioni derivanti dalle interviste ai clienti è possibile fare azione capillare e Piani d'Azione Territoriali per ogni specifico territorio

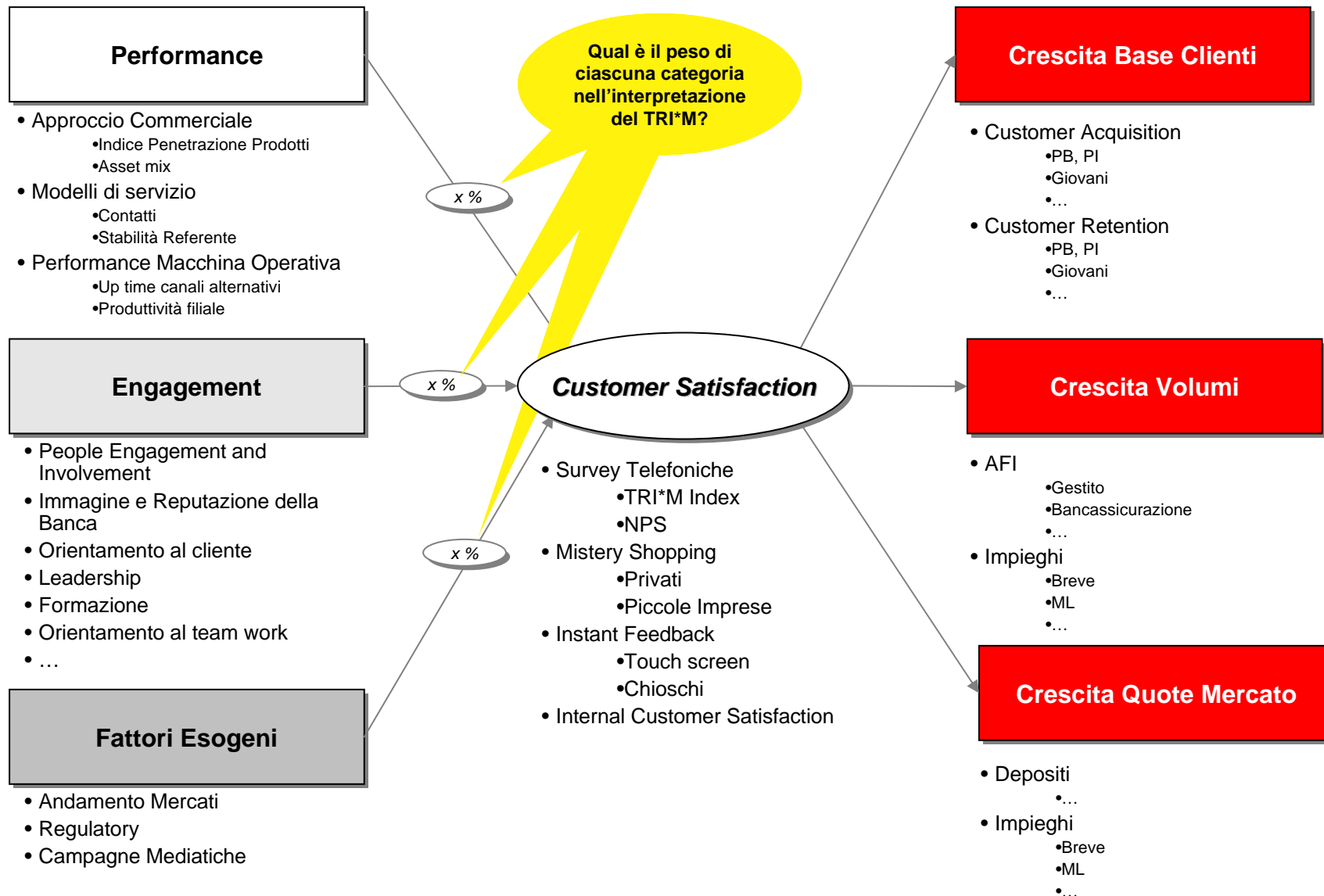


ESEMPLIFICATIVO

Piani d'Azione Locali

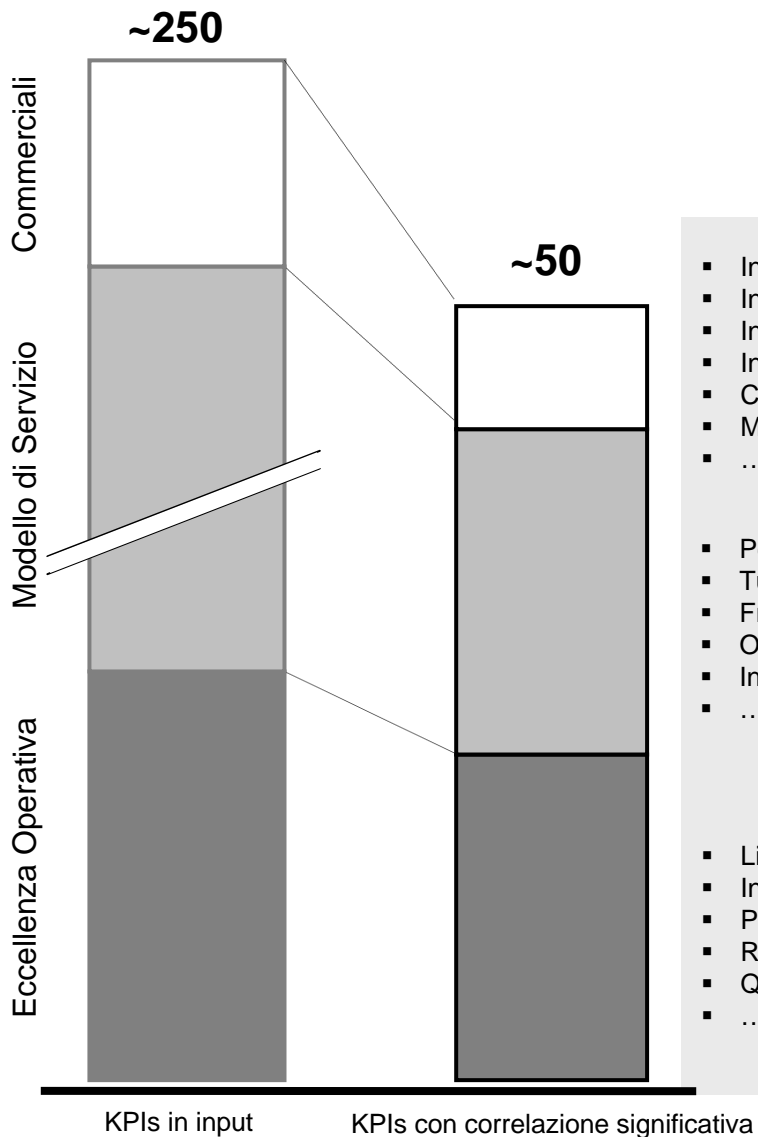
- **Customer Satisfaction**
 - Consulenza finanziamenti 
 - Proattività 
 - Tempi risposta crediti 
 - Tempi risposta prezzi 
 - Trasparenza 
 - ...
 - **Fidelizzazione e Fiducia**
 - Fiducia 
 - Capacità di sostenere le economie locali 
- 
- **Action Plan**
 - 10 azioni chiave per migliorare la Customer Satisfaction e la Fiducia e Reputation in ogni territorio

La value chain per generare un business sostenibile



Processo di costruzione dei piani d'azione per singolo territorio

Correlazione con TRI*M



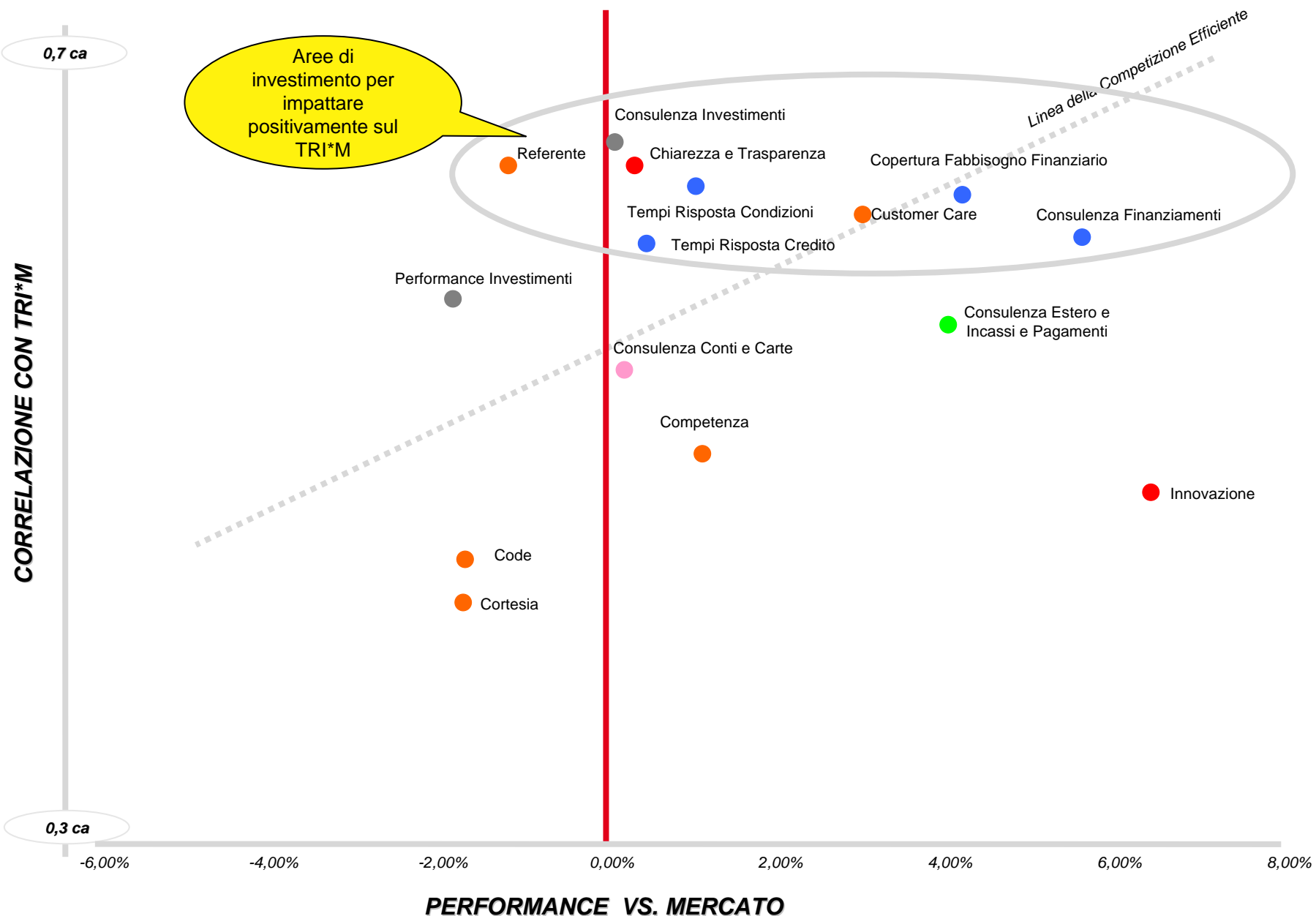
Analisi performance sui singoli fattori

	Δ vs. Best Practice Interne	Δ vs. Concorrenza (ove disponibile)	Selezione "key driver"
<i>ESEMPLIFICATIVO</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Indice BIS Indice Penetrazione CRP Indice Penetrazione Carte Indice Penetrazione Mutui Concentrazione vendite Mix vendite ... 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ ↑ ↑ ↑ ↑ ↑ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ↻ ↑ ↑ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ...
<ul style="list-style-type: none"> Percezione Referente Turnover Referente Frequenza contatti Omogeneità contatti Interviste MIFID ... 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ ↑ ↑ ↑ ↓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ↻ ↻ ↻ ↻ ↻ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ...
<ul style="list-style-type: none"> Livelli di servizio ATM Indice di migrazione Produttività Agenzie Reclami Q48 ... 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ ↑ ↑ ↓ ↓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ...

10 KEY DRIVER DIFFERENTI x 275 DT

Le priorità / investimenti di miglioramento delle performance sui singoli items vanno indirizzate secondo l'impatto generato sul cliente

ESEMPLIFICATIVO

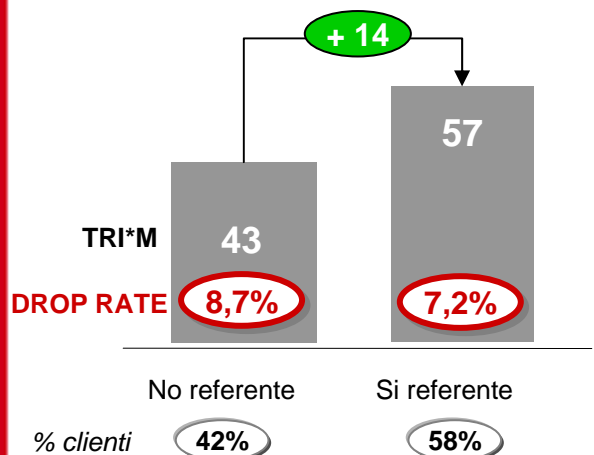


PERCEZIONE E STABILITÀ DEL REFERENTE

*Si conferma un impatto significativo sul TRI*M e sul drop rate*

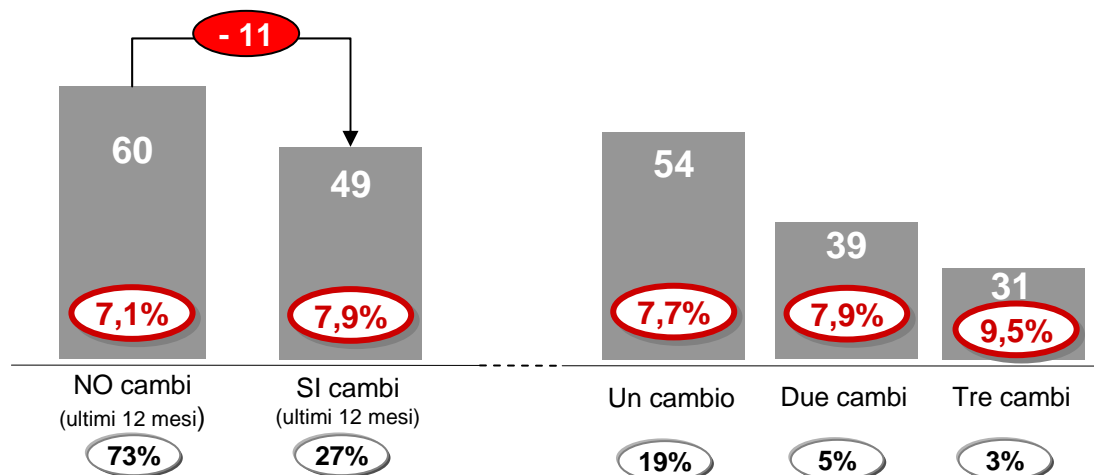
ESEMPLIFICATIVO

Percezione del referente...

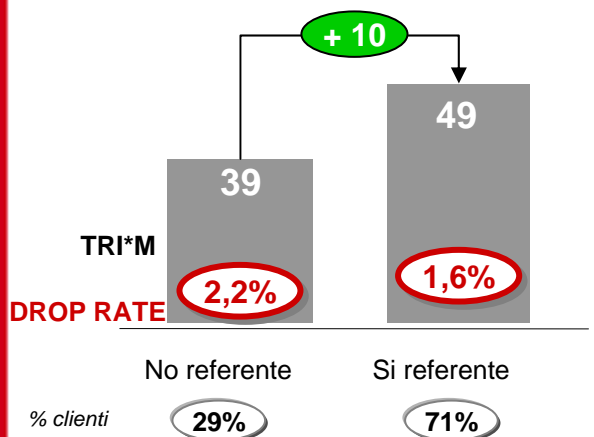


..e stabilità del referente

SMALL BUSINESS

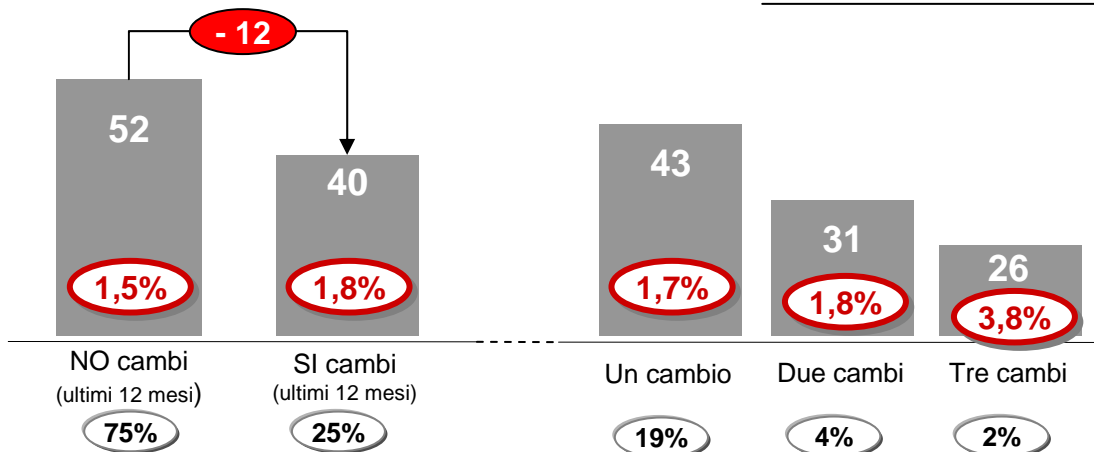


Percezione del referente...



..e stabilità del referente

PERSONAL BANKING



FREQUENZA CONTATTI

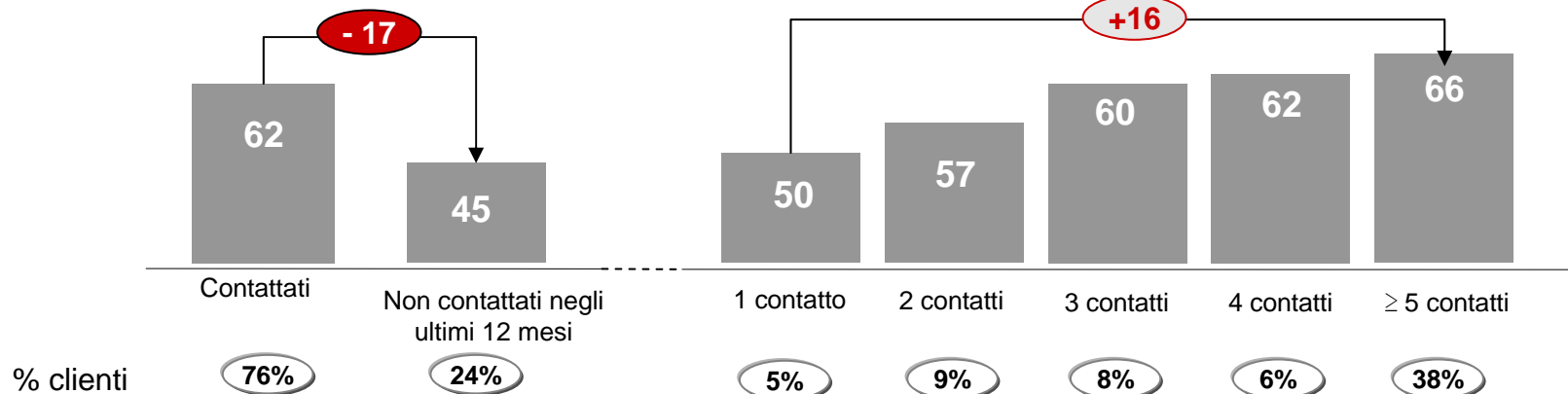
la proattività, omogeneità e frequenza contatti verso i clienti è un fattore chiave per il miglioramento del TRI*M

ESEMPLIFICATIVO

Contatti...

... e frequenza

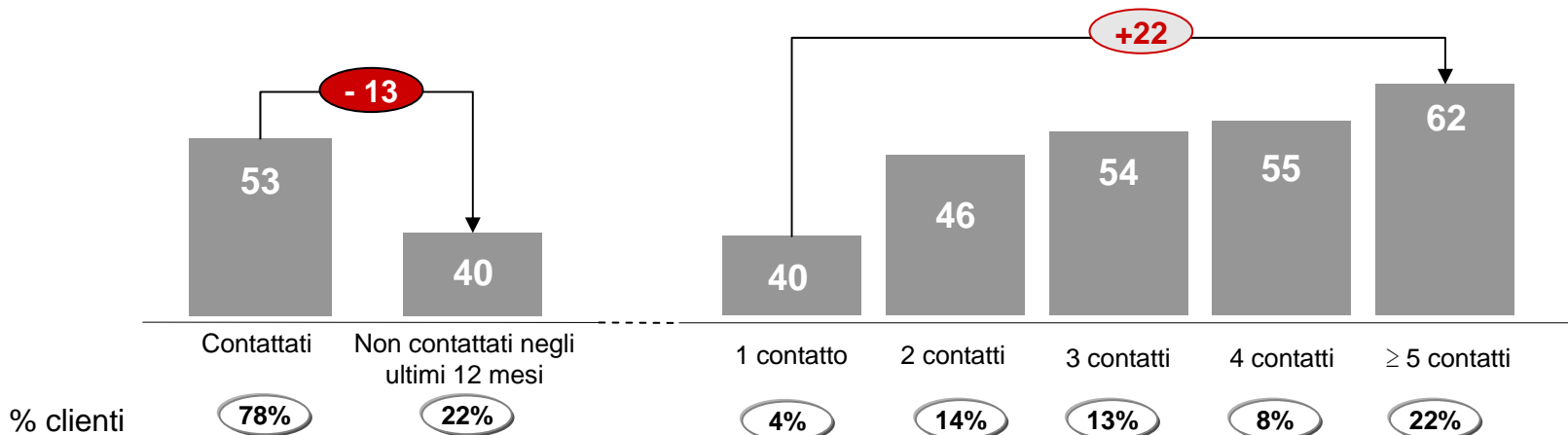
SMALL BUSINESS



Contatti...

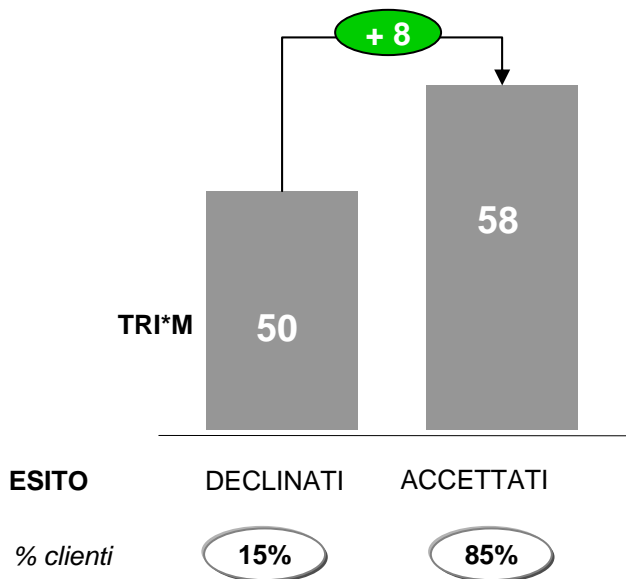
... e frequenza

PERSONAL BANKING

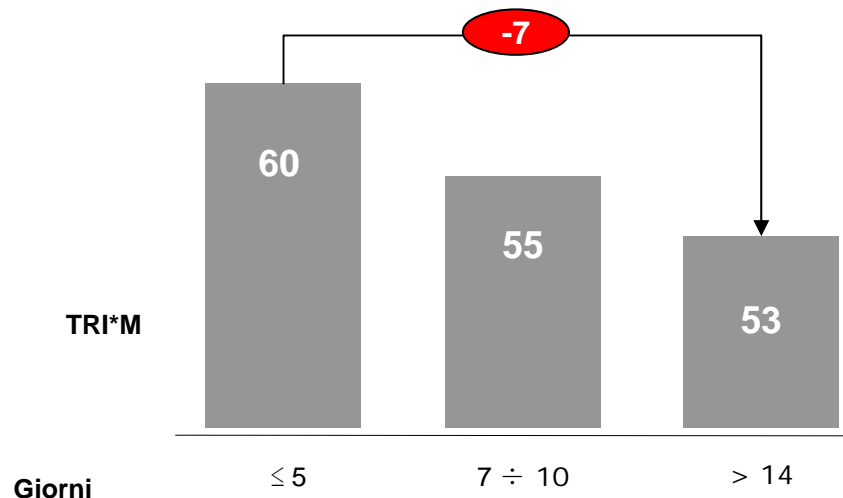


La velocità di risposta sui crediti è un elemento ad elevato impatto sulla soddisfazione dei clienti; è importante anche rispondere velocemente in caso di risposta negativa

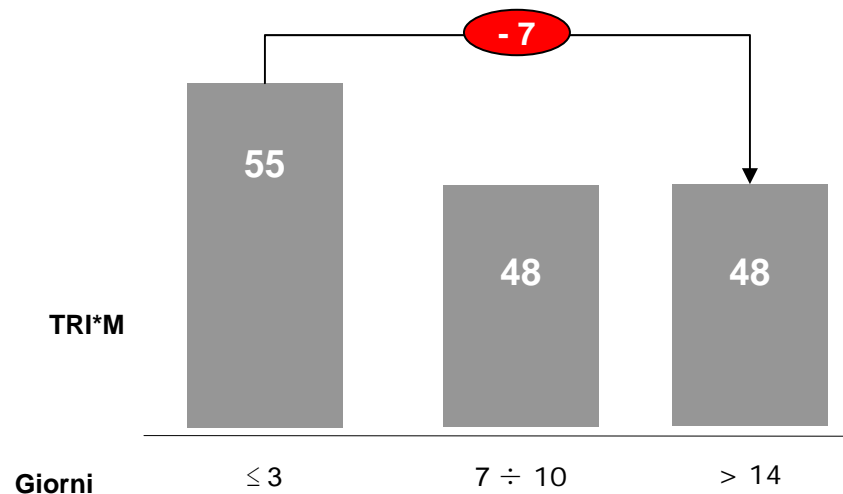
TASSO DI ACCETTAZIONE E TRI*M



PRATICHE ACCETTATE – TEMPI APPROVAZIONE



PRATICHE DECLINATE – TEMPI APPROVAZIONE



Cosa impatta sulla soddisfazione del cliente?

Alcuni esempi

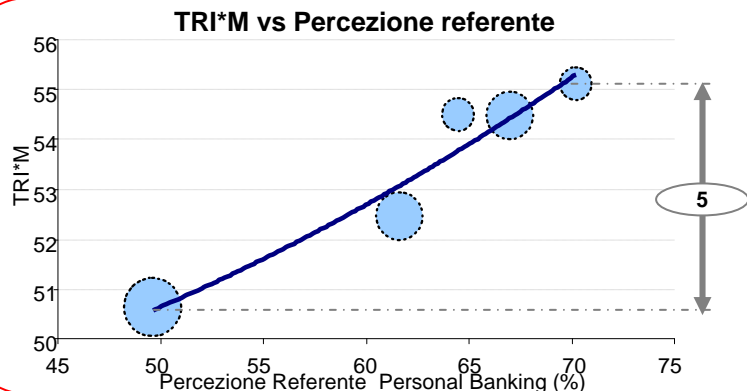
Macro-area	Fattore impattante	Razionale
Soddisfazione Bisogni	1 Prodotti finanziamento	Il finanziamento consente al cliente di realizzare un proprio progetto e pertanto mantiene un impatto positivo sulla customer satisfaction.
	2 Prodotti base	I prodotti di base mantengono un impatto positivo sul TRI*M
	3 Prodotti di protezione	Il bisogno di protezione è in fase di crescita in questi ultimi anni.
Modelli di servizio	4 Percezione referente	La sola percezione di una persona cui fare riferimento (indipendentemente dal ruolo) genera impatti positivi sul TRI*Mi
	5 Omogeneità contatto	La distribuzione dei contatti all'interno di tutto il portafoglio clienti è un fattore chiave per la crescita del TRI*M
	6 Frequenza contatto	Alta frequenza di contatto, anche per ragioni svincolate dai processi di vendita genere benefici sulla customer experience soprattutto sui canali specializzati
	7 Stabilità del referente	La stabilità della relazione è un fattore fondamentale onde evitare eventi traumatici sulla customer satisfaction del singolo cliente
Eccellenza operativa	8 Gestione "moments of truth"	Importante gestire velocemente i reclami scritti anticipando l'insorgere del reclamo stesso (Q48)
	9 Funzionamento ATM	Elevati livelli di funzionamento impattano sul Tri*m
	10 Iniziative di Customer Care	Consulenza e Trasparenza sono alla base di una relazione di soddisfazione;

PERCEZIONE E STABILITÀ DEL REFERENTE E CONTATTI:

Impatto positivo al crescere intensità relazione; stabilità referente driver determinante

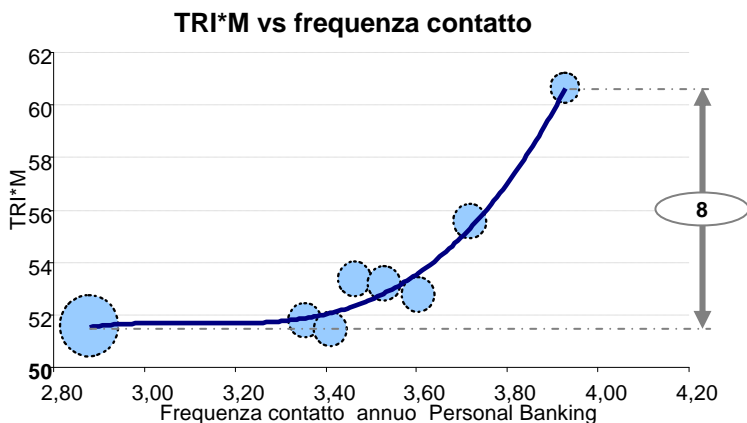
● Gruppi omogenei di Direzioni di Territorio (Cluster)

MODELLI DI SERVIZIO

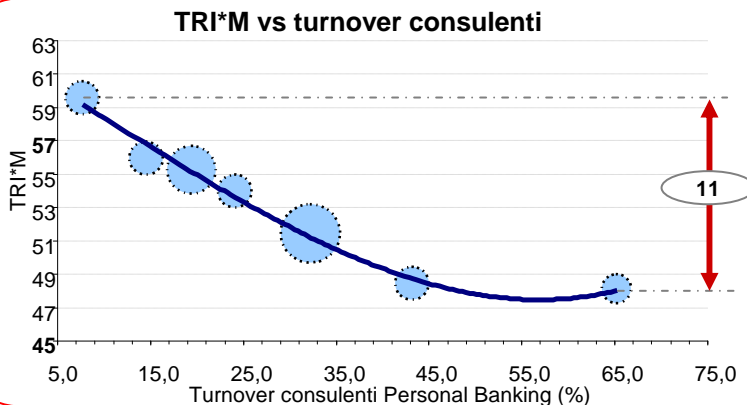


La percezione del referente manifesta un trend lineare positivamente correlato con il tri*m

ESEMPLIFICATIVO



La frequenza di contatto sui clienti mostra un evidente *effetto wow* quando si raggiunge la soglia dei 4 contatti annui



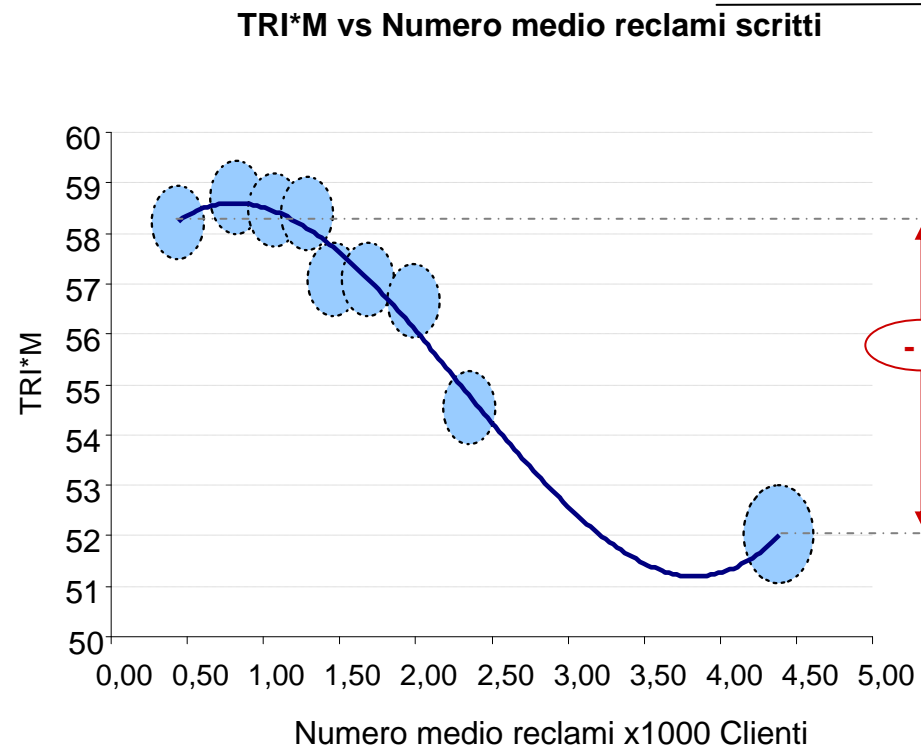
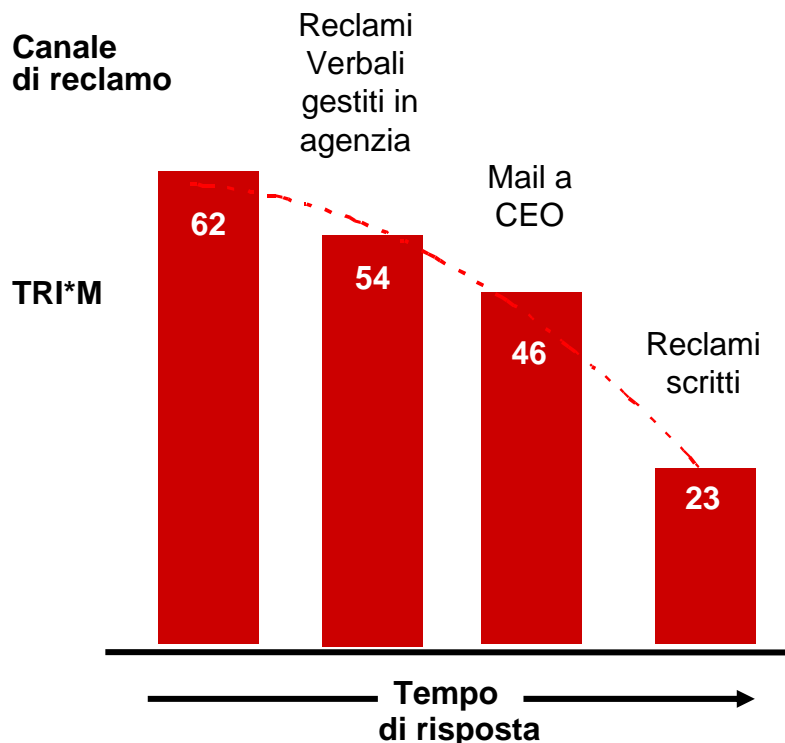
L'esperienza del cambio di referente rimane un evento particolarmente "critico" per i clienti Personal Banking

GESTIONE RECLAMI: La velocità di risposta ha *un impatto significativo sul TRI*M e sul drop rate*

● Gruppi omogenei di Direzioni di Territorio (Cluster)
ECCELLENZA OPERATIVA

Relazione soddisfazione del cliente – gestione dei reclami

ESEMPLIFICATIVO



Drop rate

4%

9%

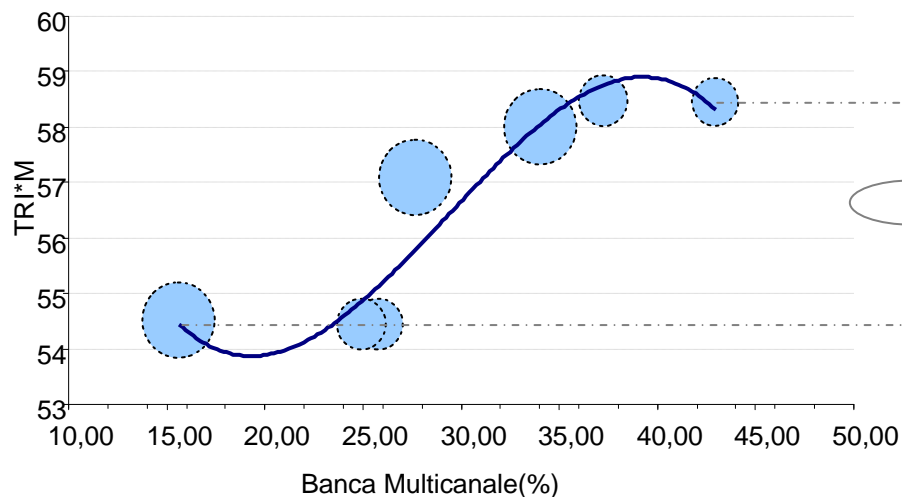
21%

- Risolvere/rispondere velocemente ai reclami fornisce un beneficio in termini di TRI*M e drop rate
- La gestione in agenzia dei reclami verbali anticipa i reclami scritti e i reclami al top management apportando benefici in termini di soddisfazione

Vi sono prodotti/attività di consulenza che hanno un impatto positivo sopra media sul livello di soddisfazione dei clienti

● Gruppi omogenei di
Direzioni di Territorio (Cluster)
SODDISFAZIONE BISOGNI

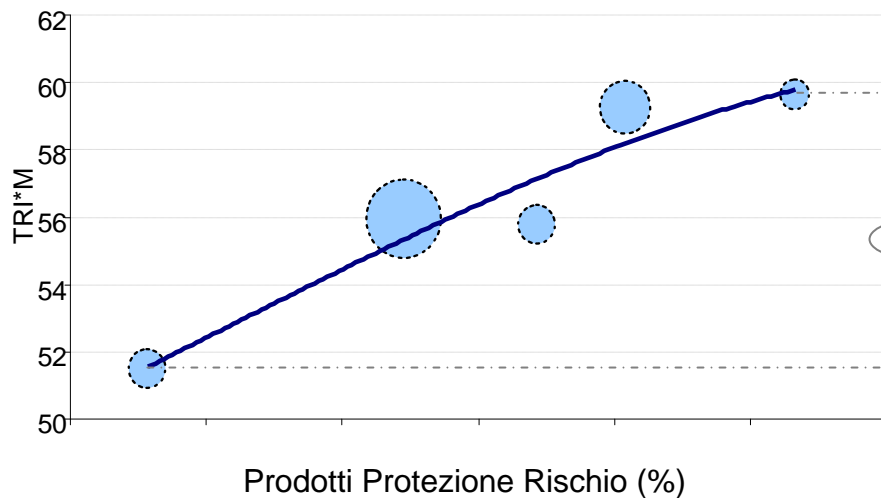
TRI*M vs Banca Multicanale



ESEMPLIFICATIVO

L'utilizzo della banca diretta multicanale esercita benefici sul TRI*M quando supera la soglia del 30%

TRI*M vs Prodotti protezione Rischio

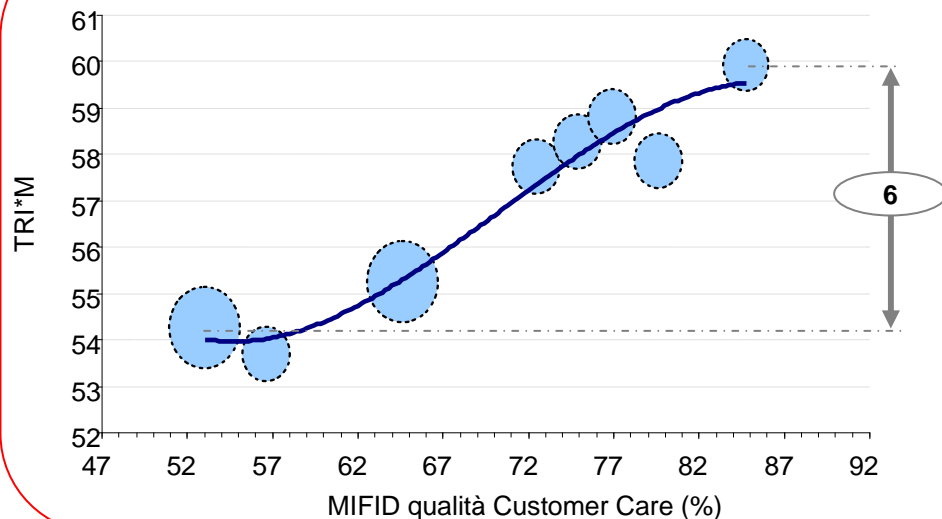


La consulenza su strumenti di protezione del rischio del cliente ovvero ramo danni soddisfa il bisogno emergente di protezione tipico di scenari congiunturali difficili

CURA ED INTERESSE VS CLIENTE: l'attenzione nelle azioni di customer care e prodotti/consulenza che soddisfano i bisogni dei clienti sono correlati al TRI*M Index

● Gruppi omogenei di Direzioni di Territorio (Cluster)
ECCELLENZA OPERATIVA

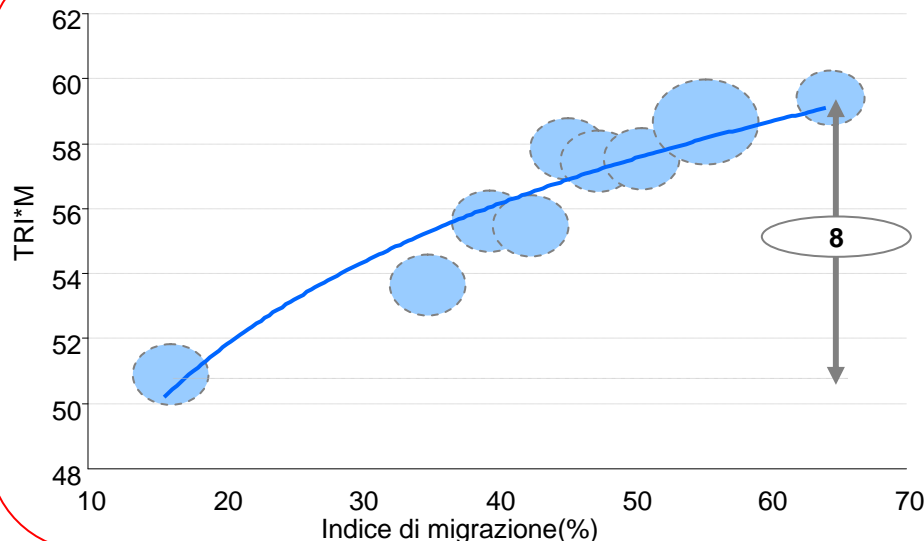
TRI*M vs MIFID – Qualità customer care



ESEMPLIFICATIVO

L'intervista mifid seppure si pone come adempimento normativo rappresenta un'opportunità nella relazione con il cliente

TRI*M vs migrazione su canali evoluti



L'utilizzo di nuovi canali ha un forte impatto positivo sulla soddisfazione del cliente perché esplora nuovi modi di relazionarsi con la banca

IPOTIZZANDO DI TRACCIARE DEI LIVELLI MINIMI E DI ECCELLENZA PER OGNUNA DELLE VARIABILI CHIAVE ANALIZZATE ...

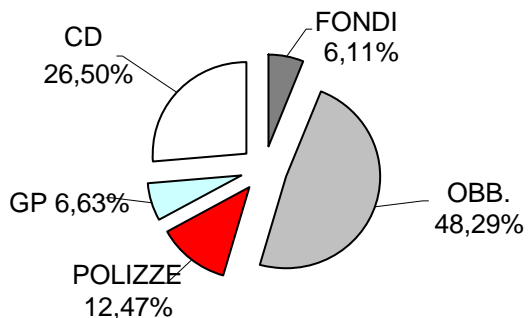
	Variabili Chiave	Sufficienza ("18")	Ecceellenza ("30")
1	LIVELLO FUNZIONAMENTO ATM	94%	98%
2	INIZIATIVE CUSTOMER CARE CLIENTI	70%	90%
3	BANCA MULTICANALE	15%	35%
4	TURNOVER PERSONAL BANKING	-	10%
5	FREQUENZA CONTATTO PERSONAL BANK.	3,2	3,8
6	TURNOVER SMALL BUSINESS	-	12%
7	OMOGENEITÀ CONTATTO SB	33%	18%
8	FREQUENZA CONTATTO SB	3,7	4,3
9	INDICE MIGRAZIONE VERSAMENTI	24%	60%
10	INCIDENZA PAST DUE	1,5%	0,2%
11	INTERVISTA MIFID	-	82%
12	RECLAMI	3	0,5

UN ESEMPIO REALE...

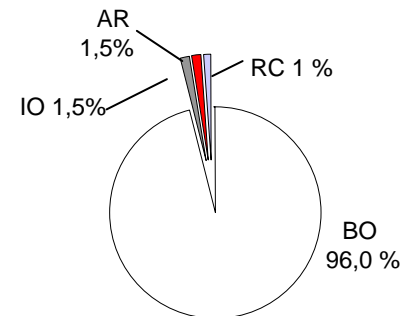
Le analisi di soddisfazione dei clienti vengono sempre accompagnate con indicatori quantitativi e qualitativi; struttura per struttura.

ESEMPLIFICATIVO

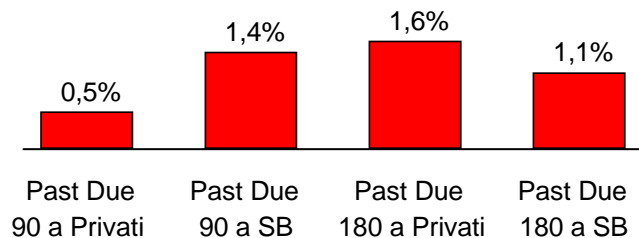
COMPOSIZIONE ASSET ALLOCATION



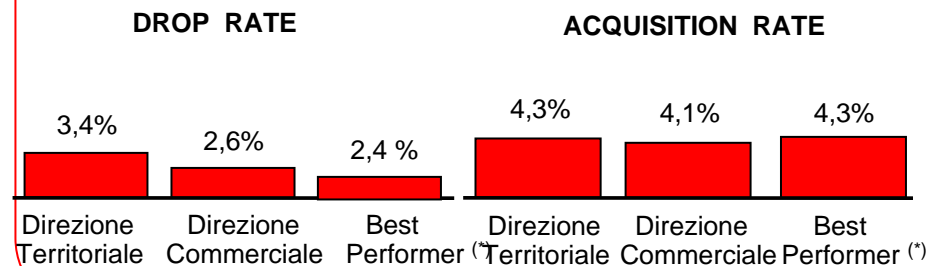
QUALITA' DEL PORTAFOGLIO



PAST DUE



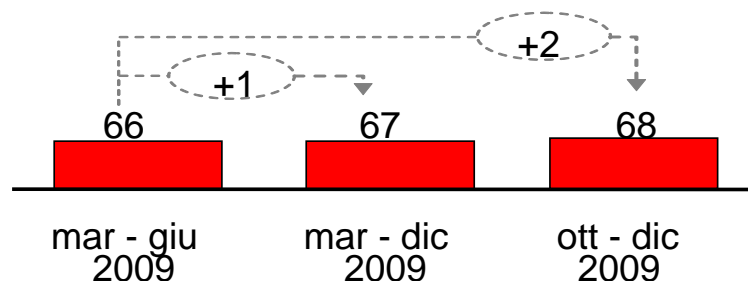
CUSTOMER



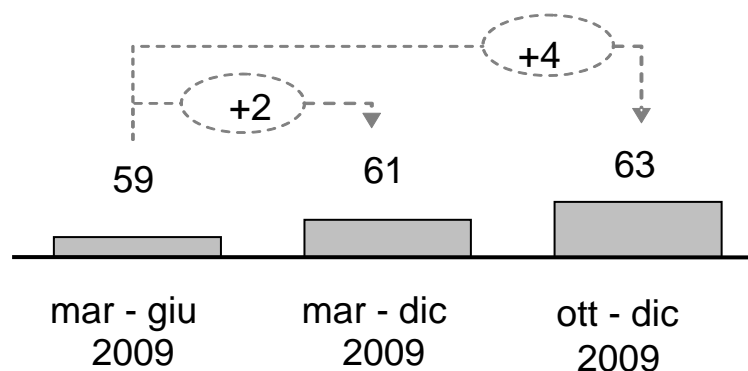
Ci si concentra sul confronto dei dati di Tri*m Index a livello locale per avere raffronti omogenei

ESEMPLIFICATIVO

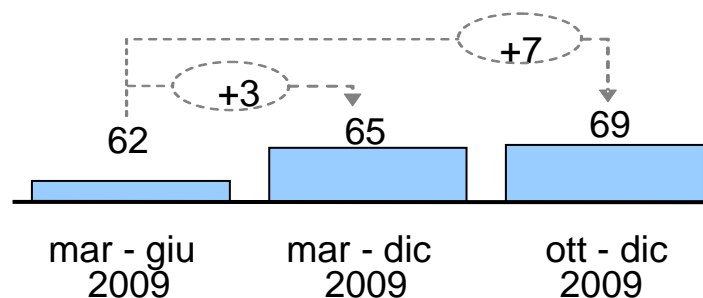
Direzione Territoriale



Direzione Commerciale



Best Performer (*)

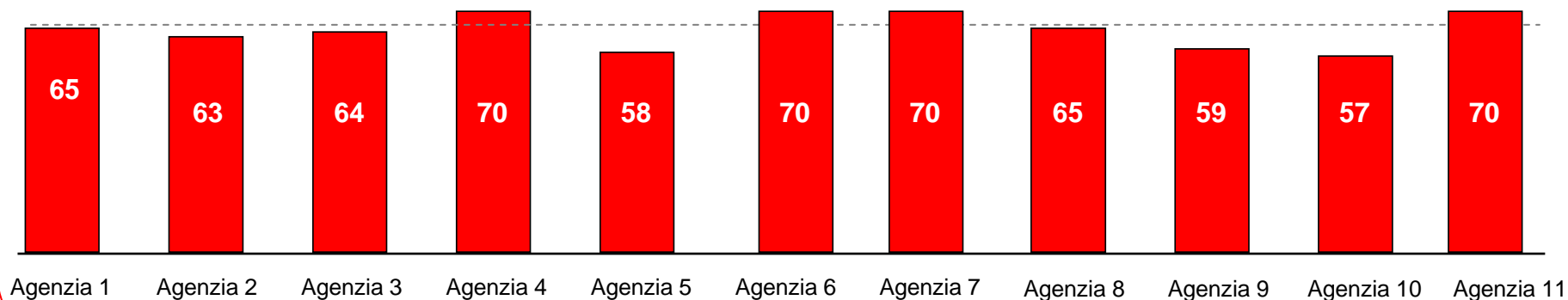


(*) Migliori territori all'interno della direzione calcolati come quartile

La granularità delle informazioni ci permette di avere la vista sia per singola agenzia che per sottosegmento all'interno di uno stesso territorio

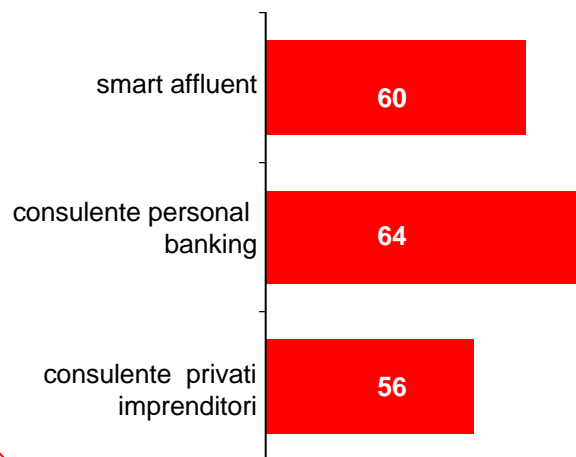
ESEMPLIFICATIVO

Direzione territoriale XXX – TRI*M per singola agenzia

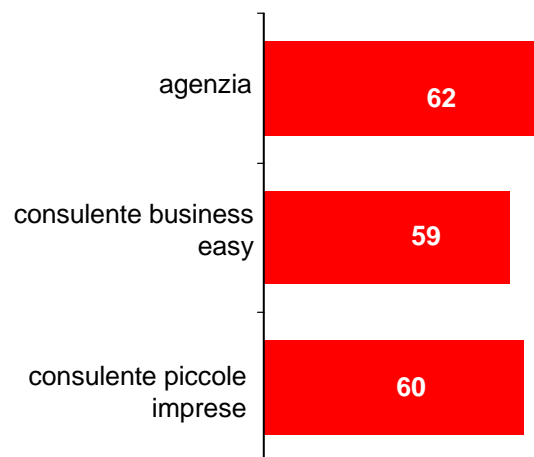


Direzione territoriale XXX – TRI*M per sottosegmento

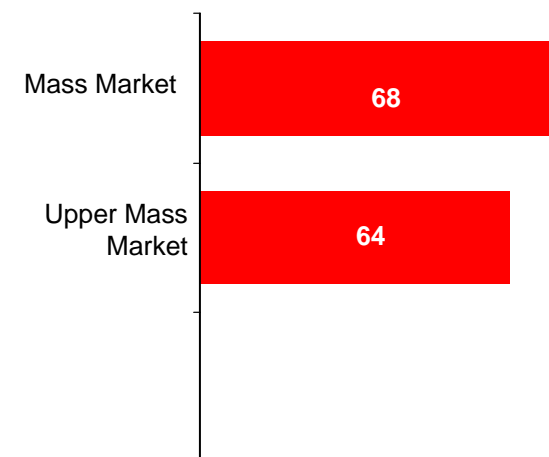
Personal Banking



Small Business



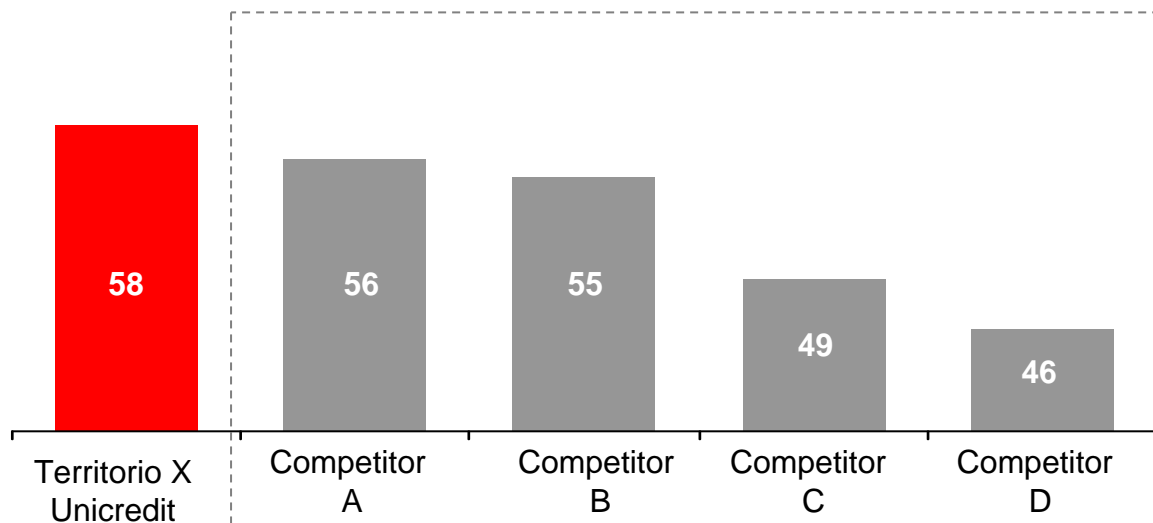
Mass Market



Il confronto si estende a livello di singolo territorio con i principali competitors

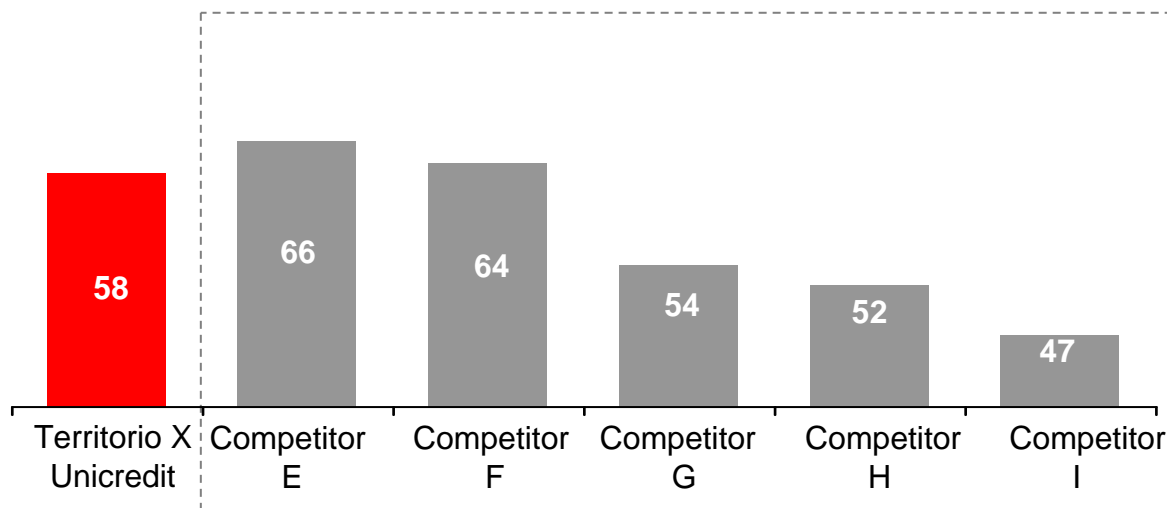
Direzione territoriale XXX – confronto TRI*M 09 con competitors nazionali

ESEMPLIFICATIVO



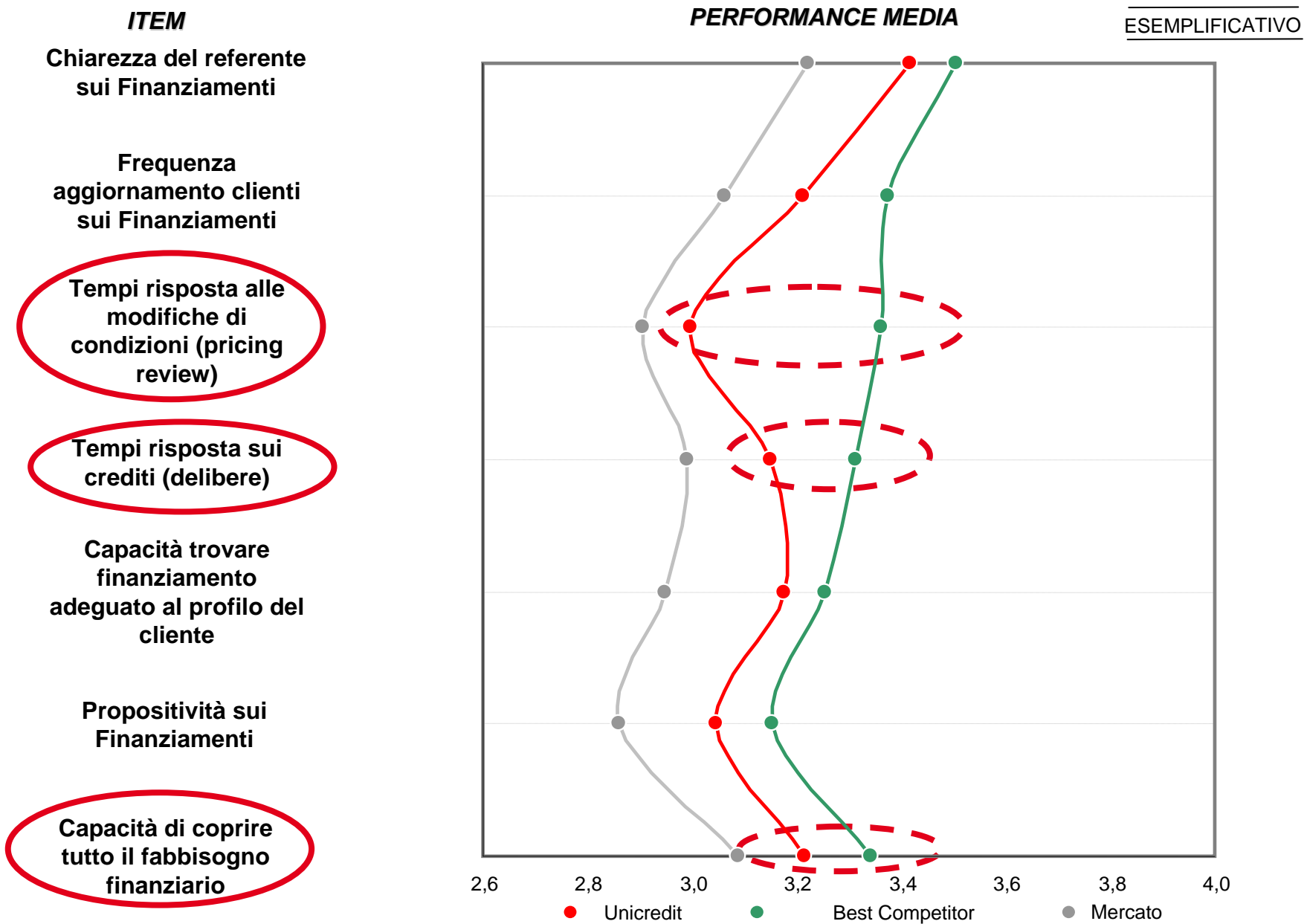
Profondità rilevazioni a livello provinciale per players nazionali

Direzione territoriale XXX – confronto TRI*M 09 con competitors locali

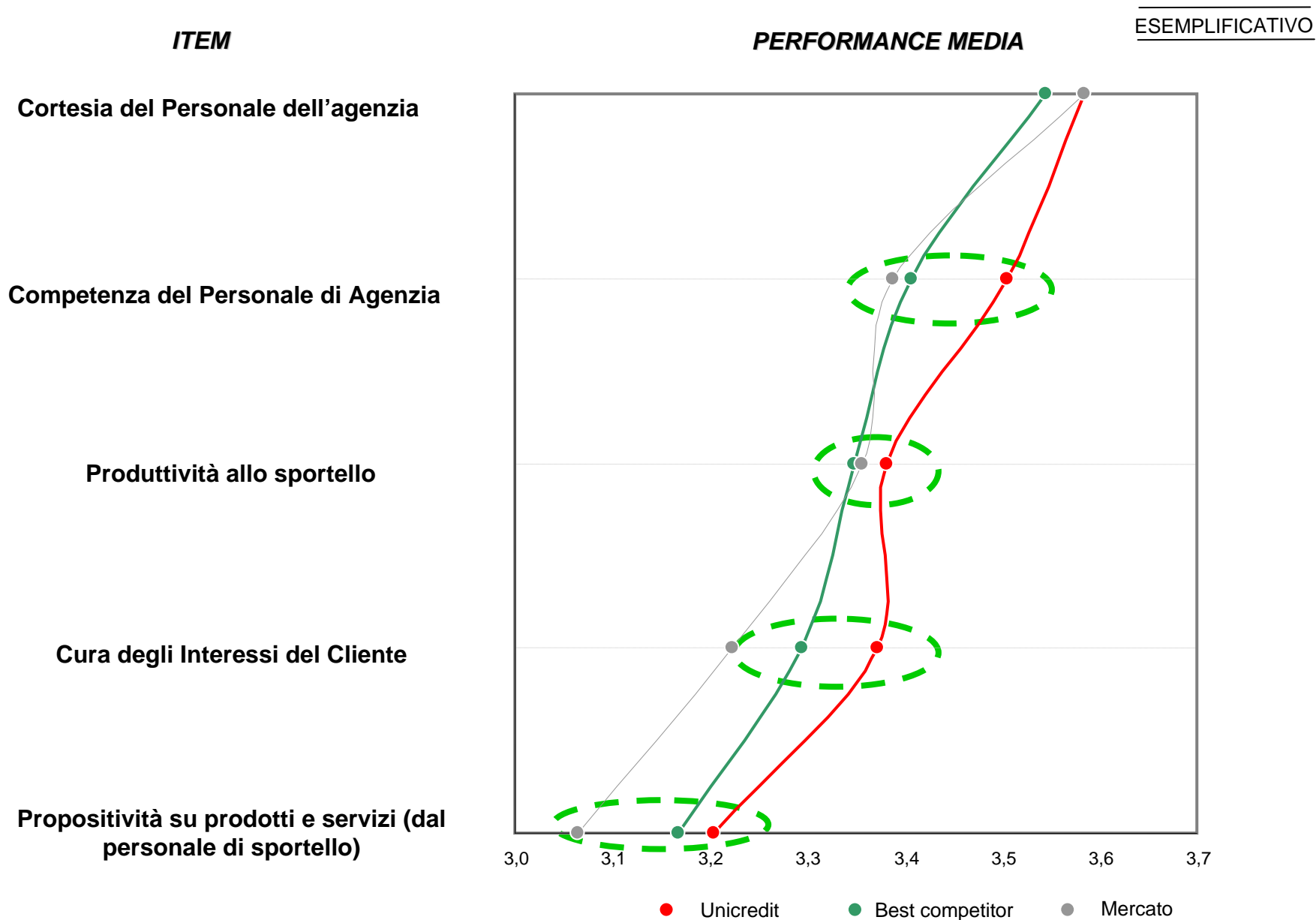


Profondità rilevazioni a livello provinciale per players locali

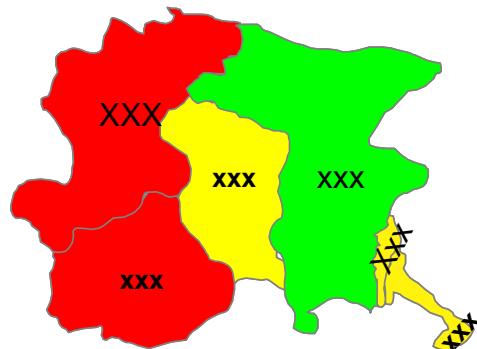
Nel territorio di riferimento si osserva un gap rispetto ai best competitors nelle velocità di risposta alle richieste di finanziamento



Relazione con il Personale: è in quest'area che nel territorio di riferimento la struttura si distingue in modo particolarmente positivo; ciò influenza il risultato complessivo di livello di soddisfazione dei clienti;



Fiducia



tri*m vs competitor

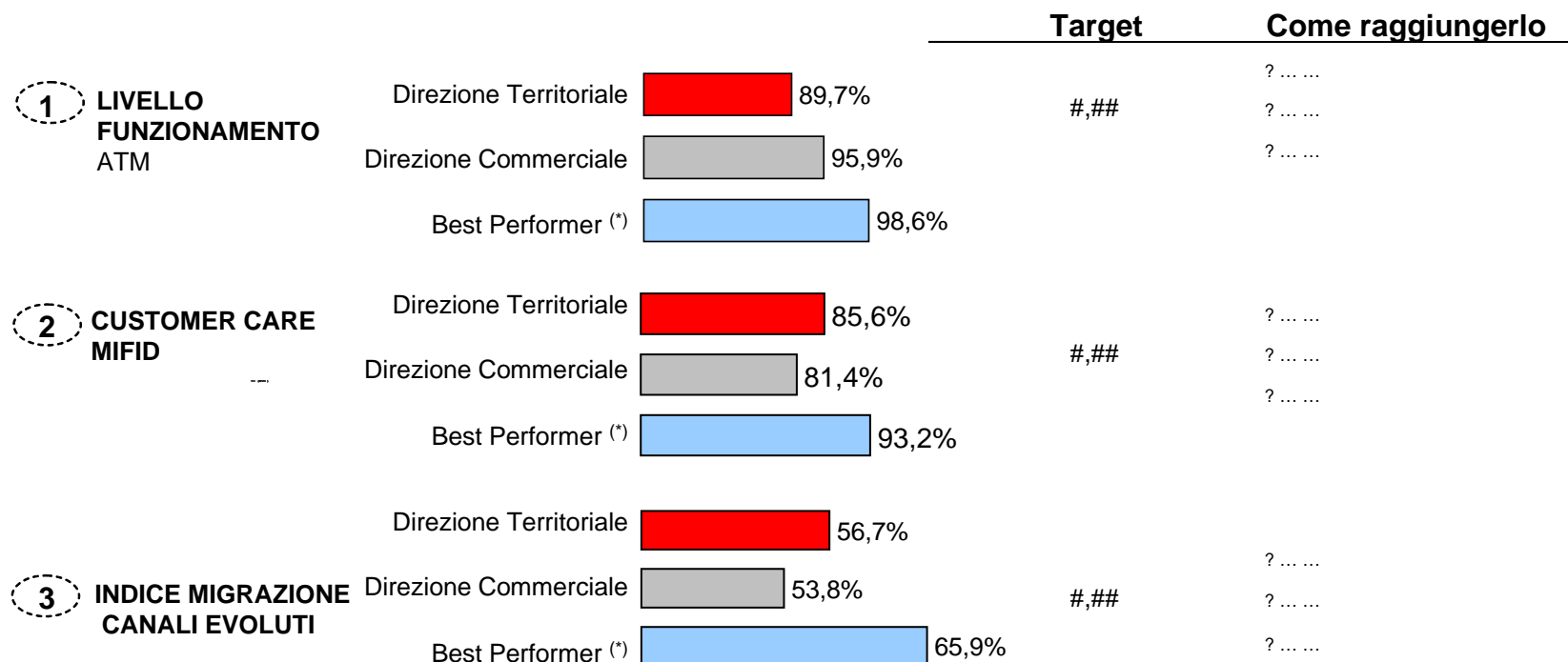


Le variabili chiave per crescere sul TRI*M

SODDISFAZIONE BISOGNI CLIENTI

ESEMPLIFICATIVO

Ad ogni territorio vengono forniti i principali Driver di miglioramento con riferimento sia ai Bisogni Clienti, alla Relazione ed alla Qualità Operativa



(1)

(*) Migliori territori all'interno della direzione calcolati come quartile

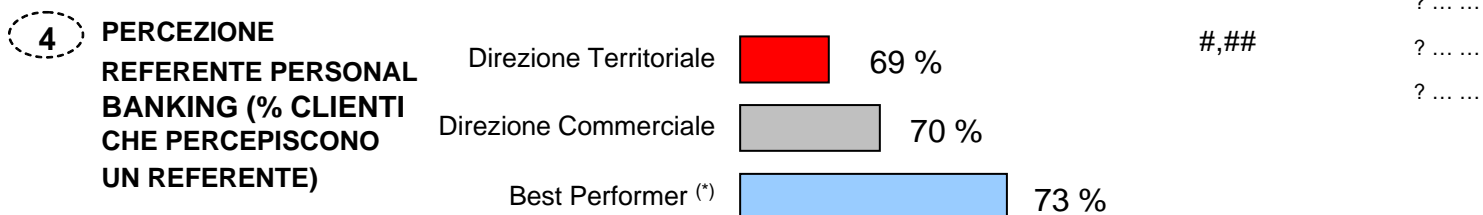
Le variabili chiave per crescere sul TRI*M

MODELLO DI SERVIZIO: REFERENTE

ESEMPLIFICATIVO

Target

Come raggiungerlo

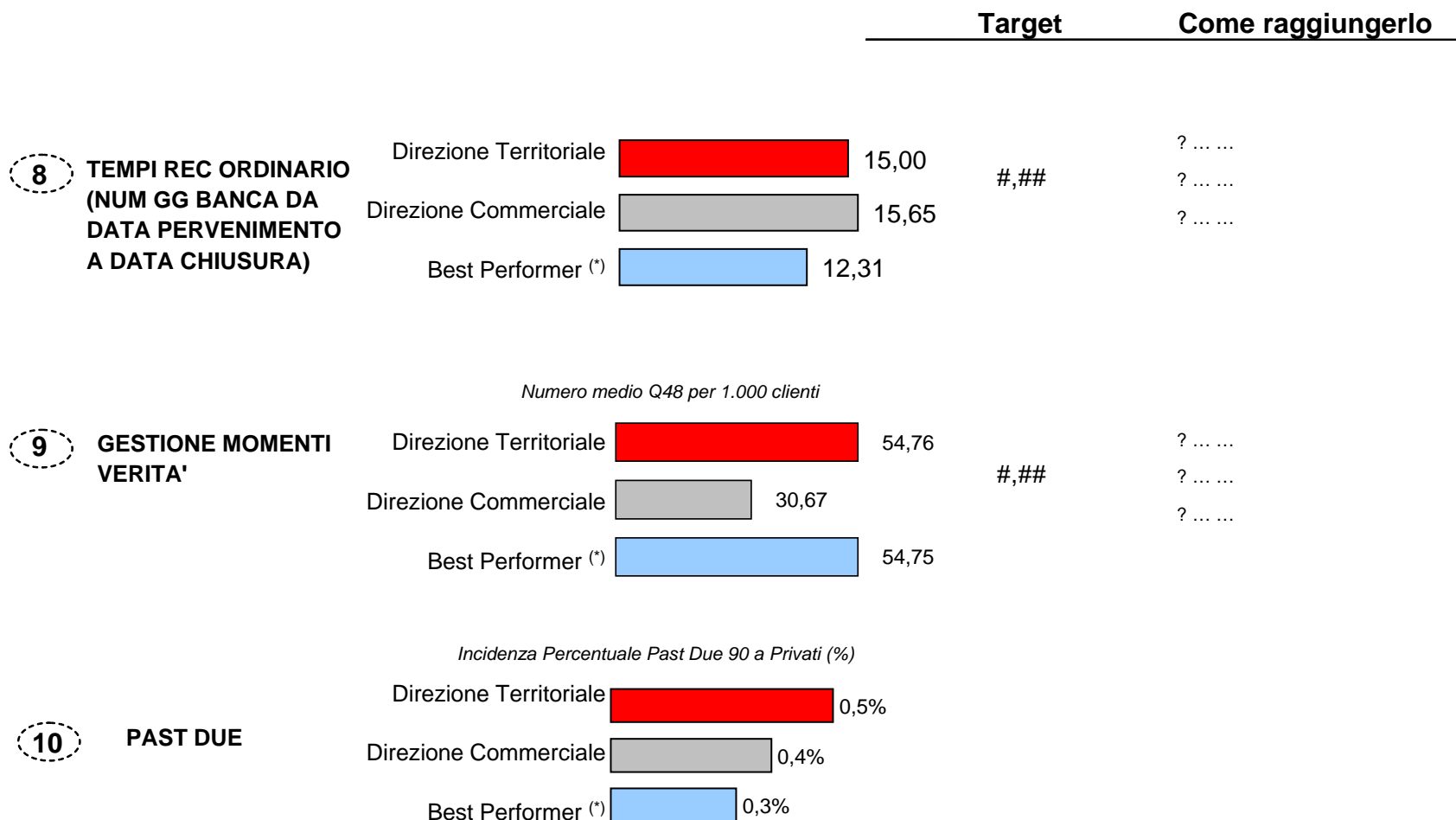


(*) Migliori territori all'interno della direzione calcolati come quartile

Le variabili chiave per crescere sul TRI*M

ECCELLENZA OPERATIVA

ESEMPLIFICATIVO



(*) Migliori territori all'interno della direzione calcolati come quartile