

Dimensione Cliente 2010

Qualità, Relazione e Fiducia

Conoscere e rafforzare la Customer Experience

**Emergere in un mercato sempre più
indifferenziato: la sfida per le banche europee**



Roma, 26 Marzo 2010

Convergenze e divergenze nel retail banking europeo

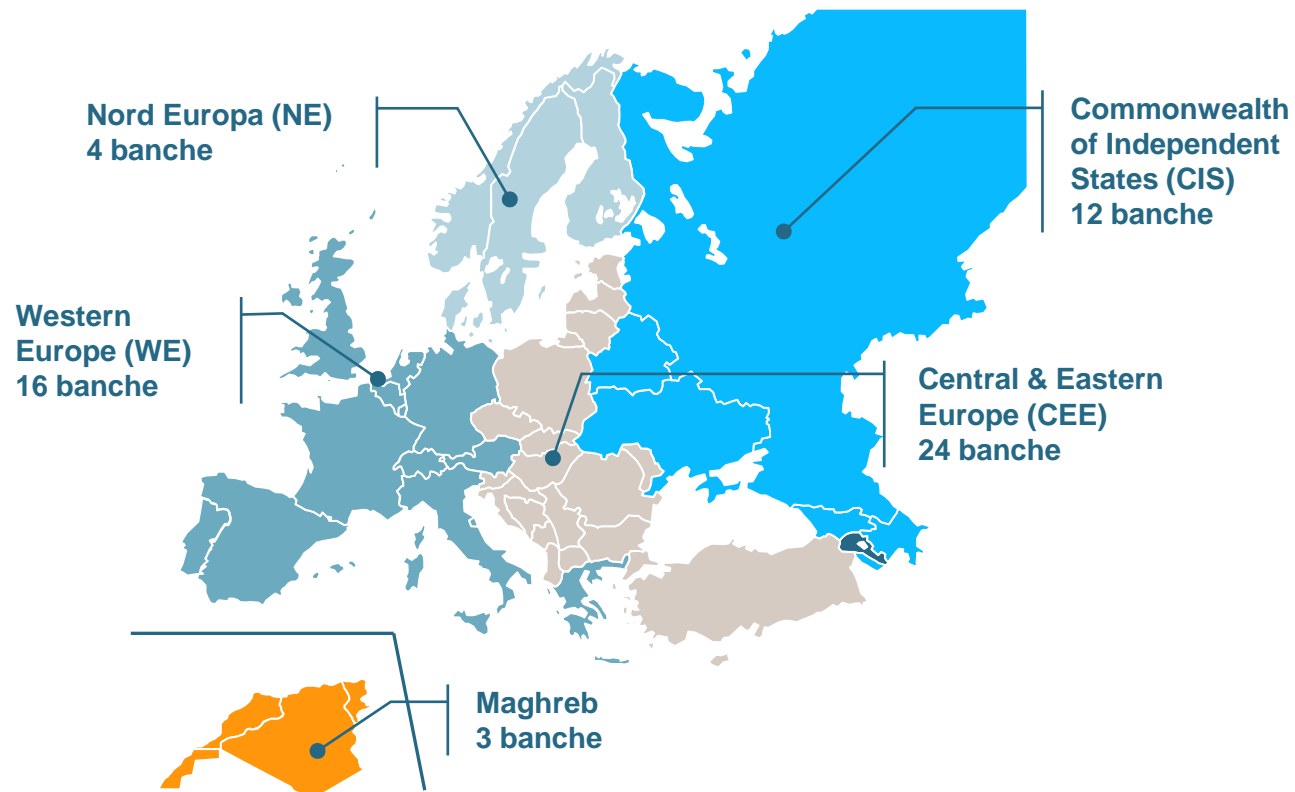
1 Le banche europee convergono verso risultati e modelli molto simili "infra region" e "cross region" ...

2 ... allo stesso tempo esplorano diverse direzioni per sfuggire alla commoditizzazione

- Nuovi modelli di banca
- Dinamizzazione dei canali e dei modelli di servizio
- Innovazione dell'offerta bancaria
- Estensione del perimetro di offerta

- 1 Le banche europee convergono verso risultati e modelli molto simili "infra region" e "cross region" ...**

Nel 2009 abbiamo condotto un benchmark paneuropeo che ha coinvolto 57 banche in 5 macro aree

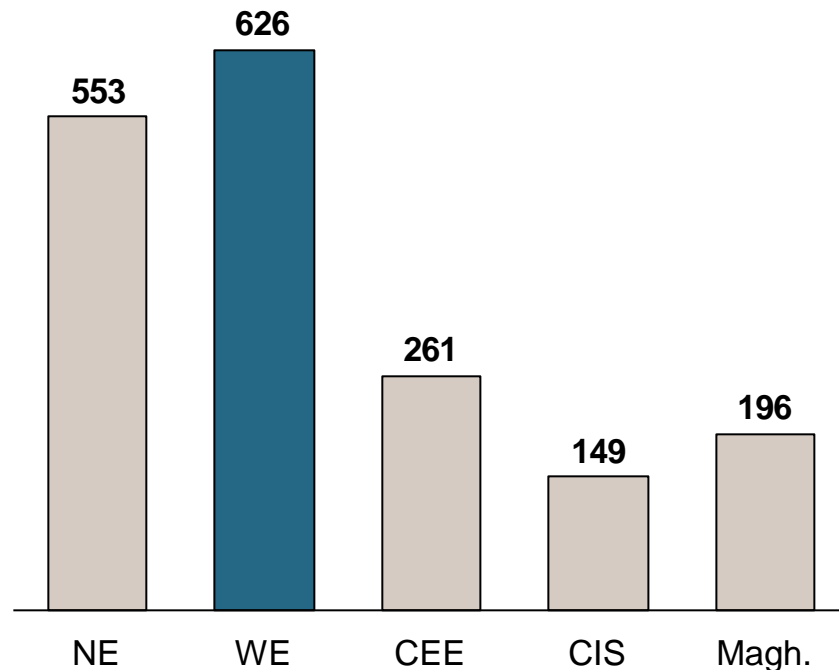


Elementi del benchmark

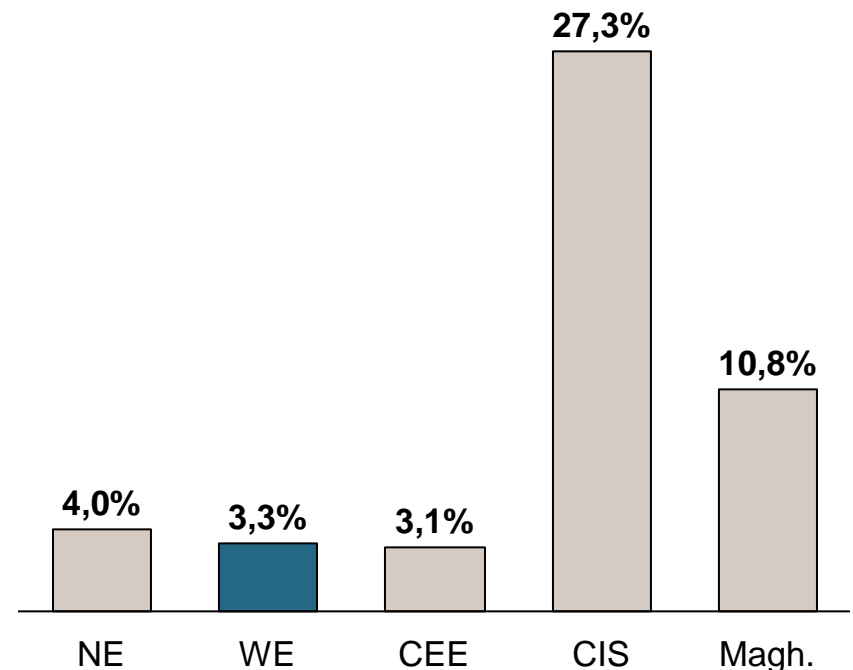
- Drivers della performance commerciale
- Drivers della performance economica
- Aspetti qualitativi e quantitativi
 - Performance per prodotto e segmento
 - Conoscenza del clienti
 - Segmentazione
 - Specializzazione forza vendita
- Elementi di innovazione del modello di servizio e dei canali

Sussistono ancora importanti differenze fra paesi maturi e "nuova Europa" in termini di ricavi per cliente ...

Ricavi per cliente¹⁾ [2008; €]



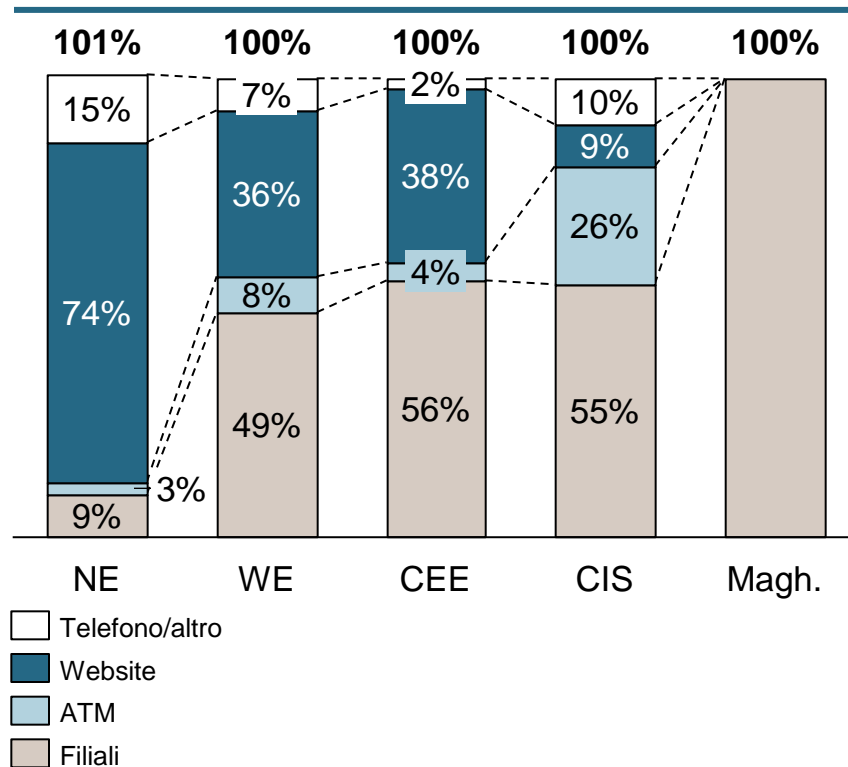
Tasso di crescita base clienti [2006-2008; %]



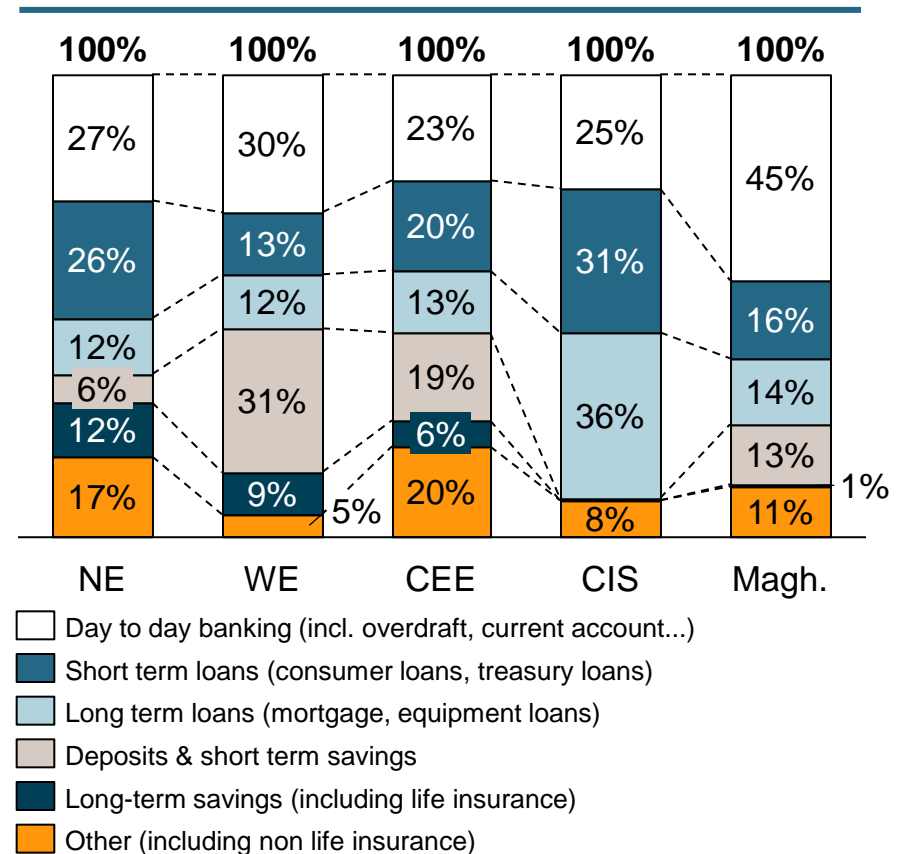
1) Privati, professionisti e SB

... ma il comportamento dei clienti si sta sostanzialmente allineando

Breakdown transazioni per canale [2008]

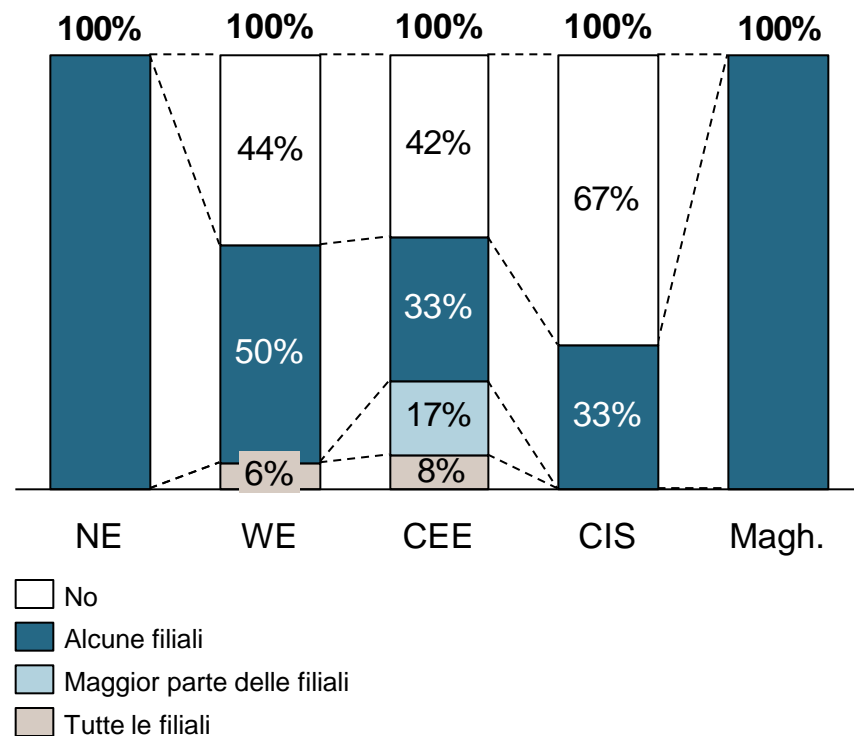


Breakdown ricavi per prodotto [2008]

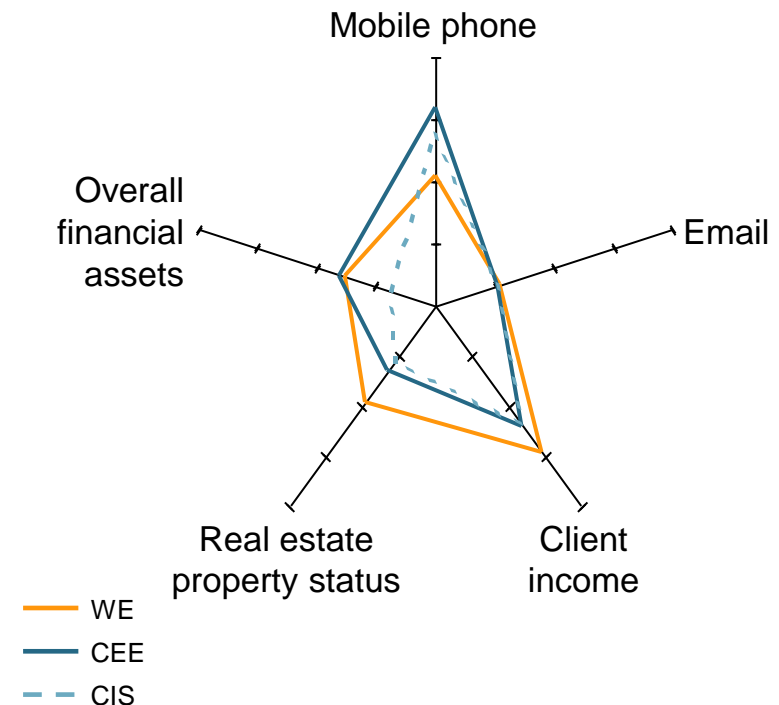


In media, le banche della "Nuova Europa" sono più flessibili e hanno basi dati più complete sui propri clienti

Banche con orari di apertura differenziati per località [2008]

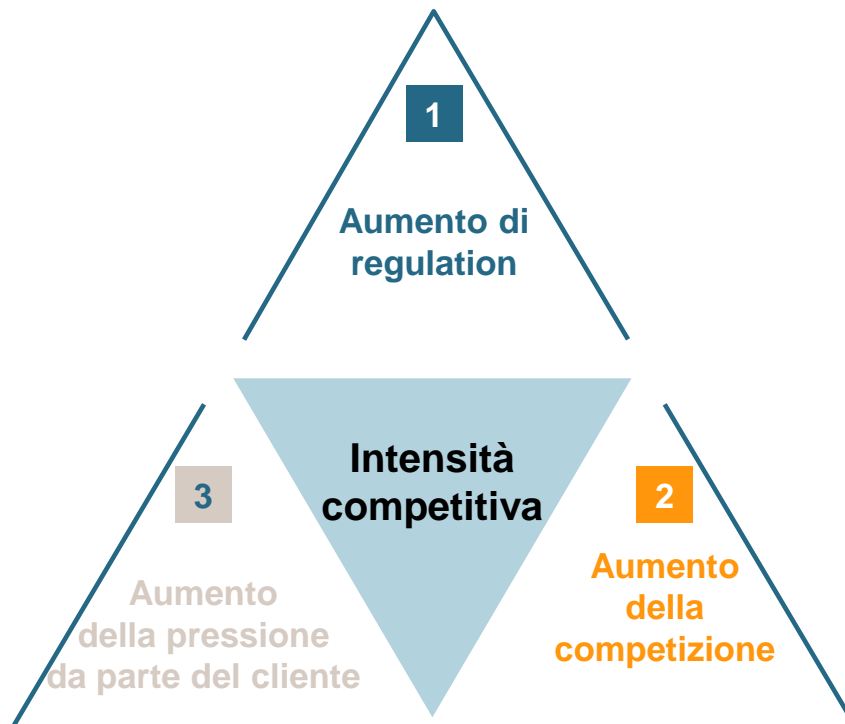


Customer knowledge [2008 ; %]



In tutte le regioni, le grandi banche condividono preoccupazioni simili sul futuro

Maggiore intensità competitiva...



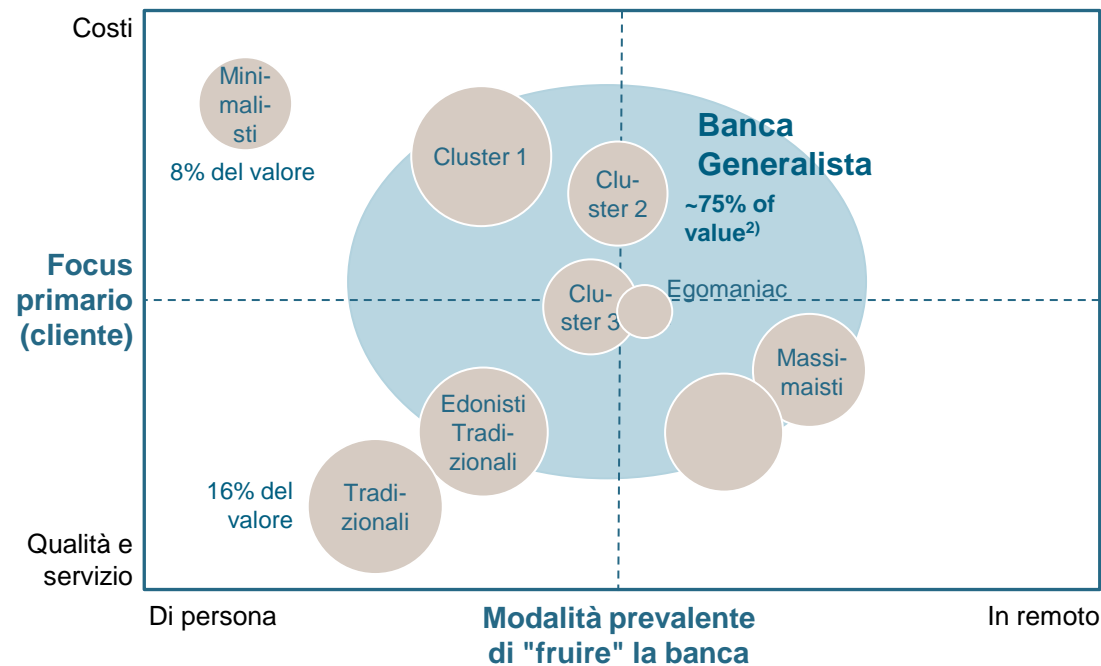
... Driver di intensità competitiva

- 1 • SEPA
• Protezione dei consumatori
• Trasparenza su commissioni bancarie
• Trasparenza su commissioni assicurative...
- 2 • Nuovi entrant con strategie a basso prezzo:
 - pagamenti (retailers)
 - risparmio (ING Direct, HSBC Direct, ...)
 - day to day banking (Boursorama, First Direct, ...)• Rincorrersi di sconti e promozioni fra banche tradizionali
• Brokers e aggregators
- 3 • Associazioni di consumatori
• "Zapping" clients

2 ... allo stesso tempo esplorano diverse direzioni per sfuggire alla commoditizzazione

A parità di potenziale, le banche europee tendono a gestire i clienti in modo indifferenziato

Posizionamento di segmenti attitudinali rispetto alle dimensioni della proposta di valore: esempio progettuale di banca europea



Esemplificazione del modello anni 1995-2005

- La prossimità consente di acquisire i clienti; il cliente cambia banca una o due volte nella vita
- I clienti a maggiore potenziale sono portafogliati per assicurare value creation
- La gestione dei clienti è regolata da modelli di servizio
- I KPI del gestore sono legati all'intensità di contatto e alle vendite
- La multicanalità serve a liberare le filiali e a gestire i low value clients
- Il modello di servizio non cambia in funzione dei gusti del cliente, ma in funzione di indicatori di potenziale e cross selling

○ Dimensione: Valore del reddito lordo archetipo ¹⁾

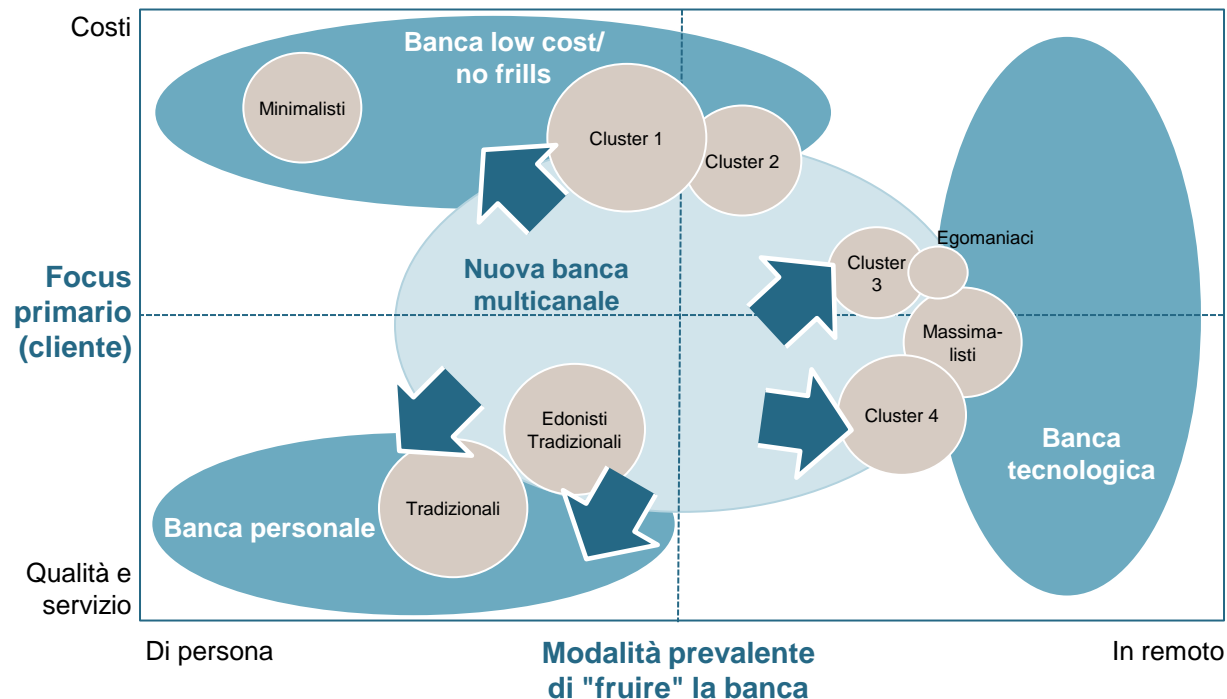
La sfida per le banche retail europee è come personalizzare il rapporto mantenendo un approccio industriale ed efficiente

Alcuni dei temi su cui lavorano le banche leader in Europa



I clienti "precursori" si stanno già spostando verso modelli di servizio più vicini alle loro inclinazioni personali

Posizionamento di segmenti attitudinali rispetto alle dimensioni della proposta di valore: evoluzione attesa



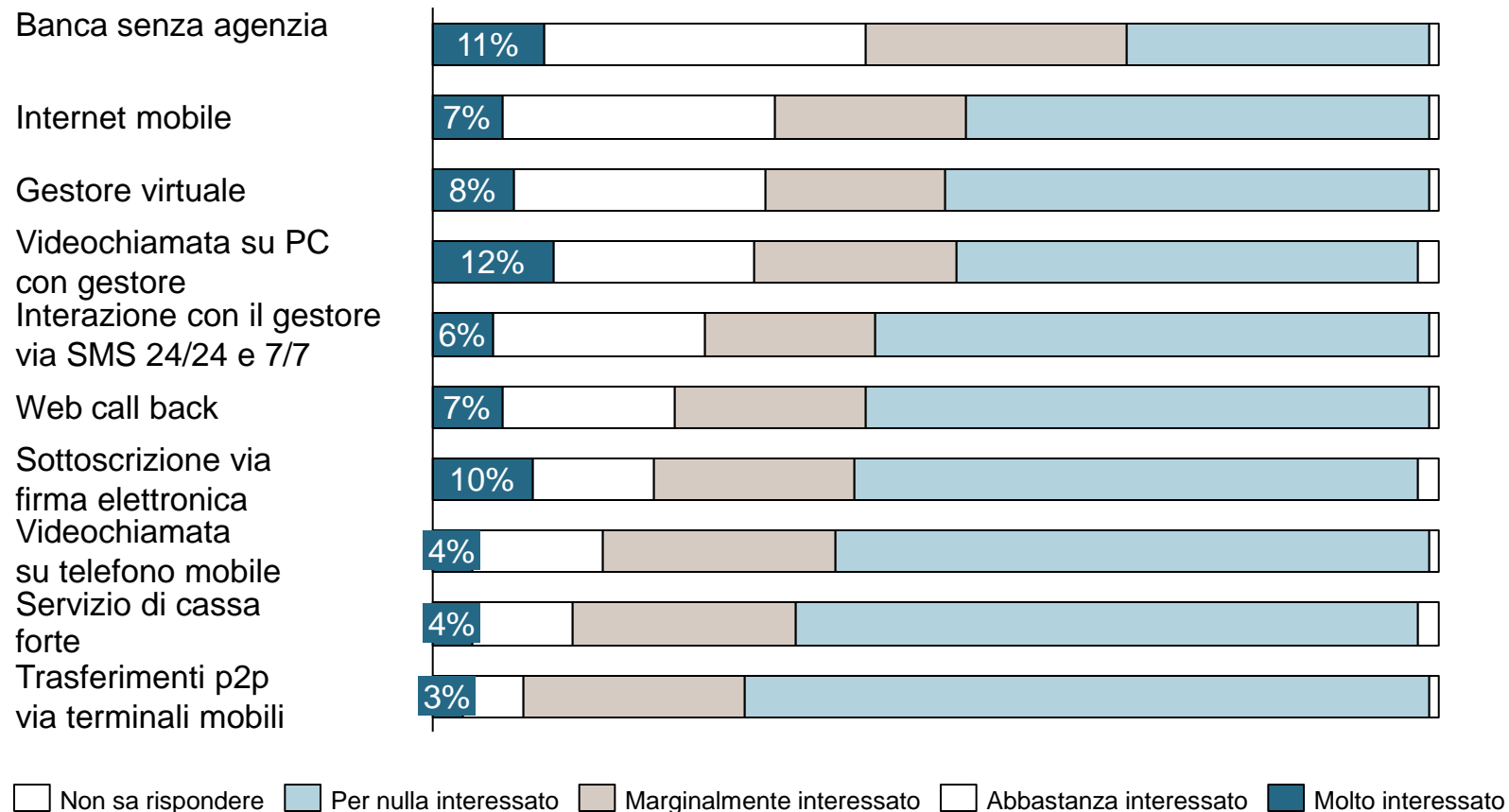
Le nostre ipotesi per i prossimi 5 anni

- **Tutti i clienti possono essere gestiti in modo economico**
- Trattare tutti i clienti con lo stesso profilo socio/demo/patrimoniale allo stesso modo non è efficiente
- La tecnologia consente di differenziare in modo efficiente il modello di servizio
- L'esperienza complessiva con la banca caratterizza il suo brand
- La coerenza del brand con i valori del cliente sarà il fattore chiave per attrarre e fidelizzare i clienti in futuro

○ Dimensione: # persone appartenenti all'archetipo

La media dei clienti è pronta per un rapporto più dinamico e realmente multicanale con la banca "universale"

Interesse dei clienti di una banca europea per specifiche modalità di interazione con la banca



Per nuova banca multicanale è quindi necessario sviluppare coerentemente i modelli di servizio e le competenze dei gestori

Il contesto multicanale: opportunità e requisiti

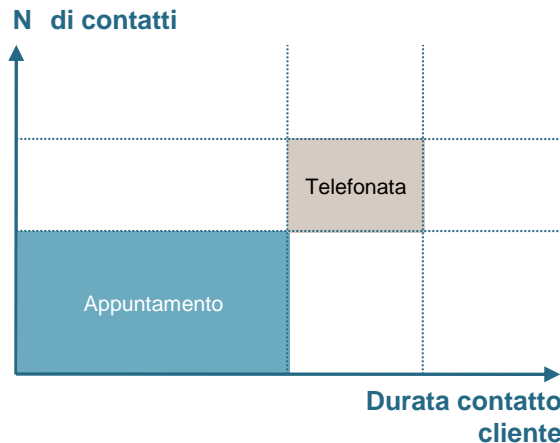
- **Opportunità per il cliente**
 - Maggiore accessibilità al gestore da parte del cliente
 - Maggiore possibilità di personalizzare la relazione

- **Benefici per la Banca**
 - Possibilità di gestire più clienti in meno tempo
 - Maggiore efficacia dell’effort
 - Maggiore flessibilità nell’utilizzo del tempo da parte del gestore

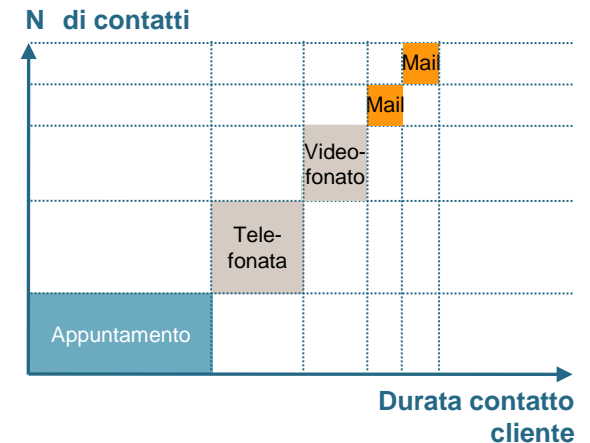
- **Necessità per la banca**
 - Definire nuovi skill
 - Definire nuove regole di comportamento
 - Definire nuovi KPI di seguito

Evoluzione attesa dell’attività commerciale del gestore – Esempio progettuale

Modello attuale



Modello target



Internet è un'ottima piattaforma per integrare la relazione con i clienti a alto reddito

Siti specializzato sui clienti a alto reddito – 

BforBank : banca per il risparmio

- Creato nel 2009
- Offerta specifica:
 - Banca dedicata al risparmio, complementare e non principale
 - Soglia di ingresso bassa (100€)
 - Nessun offerta di conti correnti o credito
- Clientela target:
 - Clientela a reddito medio alto e autonoma nella gestione dell'attivo (x% delle famiglie con reddito sopra i 50k€)
- Funzionalità:
 - Sottoscrizione di prodotti on line
 - Possibilità di chiamare esperti fino alle 10 di sera e alle 18 il sabato
- Obiettivi:
 - Diverse decine di migliaia di clienti acquisiti nei primi anni

ca-banqueprivatee.fr : site dédié banque privée



- Possibilità di prendere un appuntamento e localizzare un centro private
- Funzionalità eminentemente informativa:
 - Attualità economica, mercati
 - Articoli tematici, testimonianzem, interviste
 - Descrizioni di prodotti offerti da CA-Banque Privée
 - Simulatori vari (pensione, capacità di sopportare rischio,..)

La banca on line di nuova generazione enfatizza la tecnologia ma integra high tech con una forte componente di servizio “umano”

Un esempio di banca tecnologica di nuova generazione



Proposta di valore

- **Accessibilità**
 - Apertura dalle 8 alle 22 da lunedì a sabato (alle 20 il sabato)
 - Gestore dedicato dopo la prima intervista, raggiungibile per telefono, mail o videoconf
- **Pricing**
 - "Promessa" di risparmi superiori al 50%
- **Tecnologia**
 - Gran numero di servizi a valore aggiunto
 - Forte enfasi su dematerializzazione
 - applicazione per iPhone



Illustrazione

Varietà dell'offerta



Marketing virale

Du 14 janvier au 10 février,
Plus vous êtes nombreux à ouvrir un Livret d'Épargne monabanq., plus son taux augmente*

Actuellement le taux brut minimum garanti s'élève à :

5.06284%

Pendant 3 mois
 Jusqu'à 5 000 euros

Pour tout dossier complet reçu avant le 11 février 2010.

[En savoir plus](#)

* Vous pouvez être 2000 à bénéficier de cette offre et vous atteindrez alors 6%* bruts pendant 3 mois jusqu'à 5000 euros

Il telefono consente di differenziarsi nel rapporto cliente - gestore

Esempio sul mercato francese

Accesso diretto al gestore

Visita in agenzia



Chiamata su linea diretta



Chiamata su cellulare

Solo clienti private o situazioni specifiche

Email



Accesso indiretto

Chiamata in agenzia



Chiamata a piattaforma per app.to



Chiamata a piattaforma e transfer

Possible dans certains réseau, par exception

App.to su Internet



Come differenziare il modello relazionale: rintracciabilità per tutti del proprio gestore

L'esempio Credit du Nord



Crédit du Nord ★
Une autre vision de la banque

C'est important de garder le contact

TOUS NOS CONSEILLERS SONT JOIGNABLES DIRECTEMENT

- ★ Au Crédit du Nord, joindre votre conseiller, c'est plutôt simple.
- ★ Vous n'êtes ni transféré vers une plateforme téléphonique anonyme, ni renvoyé d'interlocuteur en interlocuteur.
- ★ Vous disposez de la ligne directe de votre conseiller et de son adresse e-mail.

En savoir plus sur le Crédit du Nord

- Le chiamate non vengono mai dirottate su una piattaforma
- Le chiamate non sono rimpallate
- La linea diretta del gestore è data a tutti clienti come pure l'e-mail personale

Come differenziare l'approccio relazionale: fare scegliere al cliente

Esempi di relazione "auto-personalizzate"

Lasciare libertà al cliente

- La Banque Postal ha sviluppato un approccio personalizzato, lasciando scegliere al cliente come preferisce accedere ai servizi:
 - Con o senza un gestore
 - Online o attraverso un contatto diretto con lo sportello
 - Utilizzando un pacchetto di servizi predefinito o "à la carte"

ON A TOUS UNE FAÇON DE VIVRE SA BANQUE. QUELLE EST LA VÔTRE ?

1/3 Pour ouvrir un compte et déterminer ce qui vous convient :

Préférez-vous être accompagné ?

Souhaitez-vous choisir seul ?

► OK

CHOISIR LE MENU
Pour ceux qui souhaitent une ouverture de compte rapide et sans rendez-vous.

CHOISIR LA CARTE
Pour ceux qui recherchent une ouverture de compte sur RDV avec des produits et services à la carte.

CHOISIR LE SELF-SERVICE
Pour ceux qui recherchent une ouverture de compte à distance.

Construisez une nouvelle relation avec votre banque

► DÉCOUVRIR

► DÉCOUVRIR LA FORMULE

► DÉCOUVRIR LA FORMULE

► DÉCOUVRIR LA FORMULE

Sviluppare affinità per acquisire e mantenere clienti – l'esempio di Libery Mutual

- Liberty mutual è una delle principali compagnie di assicurazioni americane
- Ha sviluppato e sponsorizzato più di 11.850 gruppi di affinità, con più di 16 milioni di partecipanti nel 2008
- I partecipanti sono un eccezionale servizio e supporto per i nuovi clienti



Coach of the Year

Honors college football coaching excellence, both on and off the field.

[Cast your vote >](#)



The Home Run

Everyone has a point of view on responsibility. What's yours?

[Latest Short Film >](#)



Renters Insurance

Your apartment, your car, your credit. Are you protected?

[YouCovered.com >](#)

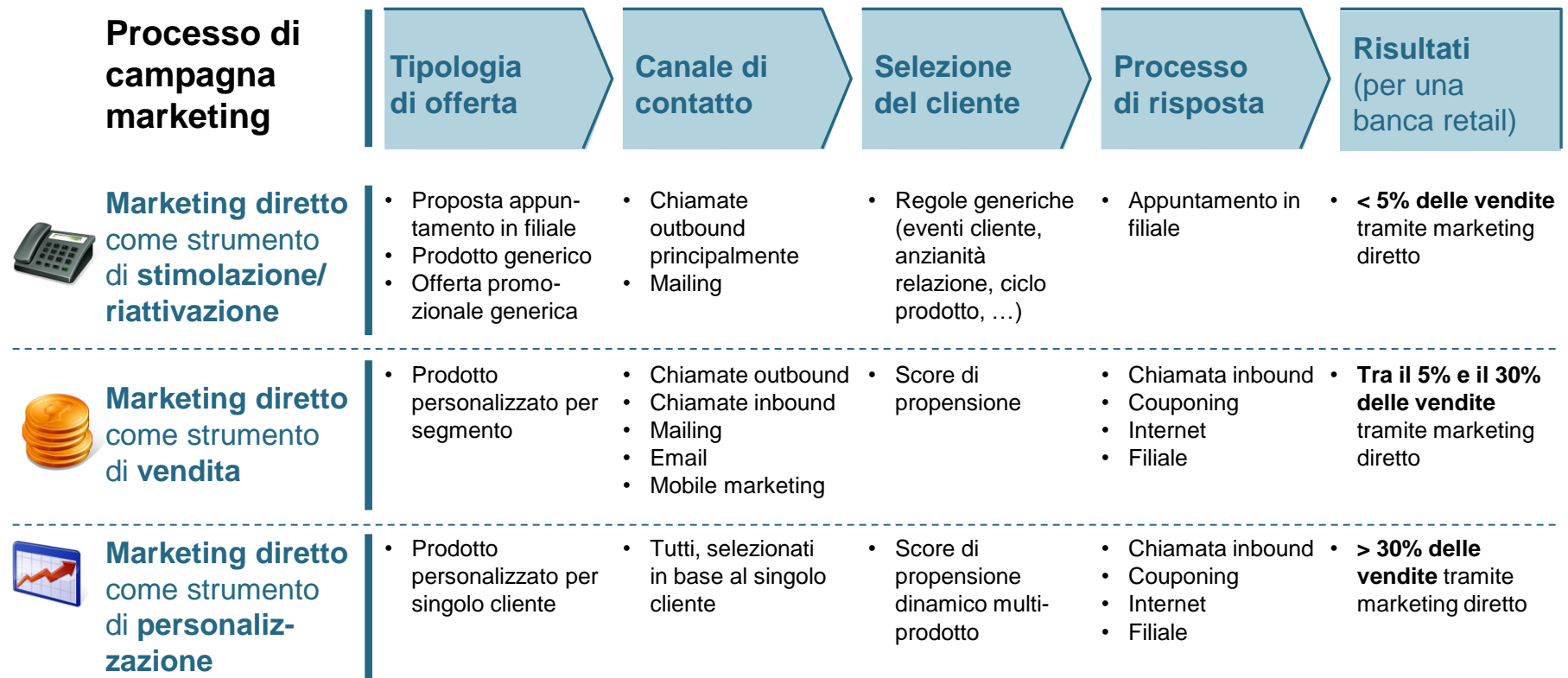


Teachers

We offer special auto coverages for teachers. We also cover your aspirations.

[LearnReturn.com >](#)

Come rafforzare l'efficacia commerciale: il marketing diretto come strumento di personalizzazione



Internet è uno strumento ideale per cominciare a conoscere il proprio cliente prospect ...

Canale Internet

Ingressi multipli

- Un ingresso “clienti” per i servizi di banca on line informativi e dispositivi
- Un ingresso per prodotto
 - Informazioni per prodotto
 - Moduli di adesione on line
- Un ingresso pre clienti premier
 - presentazione dei prodotti e servizi specifici
 - definizione trasparente dei criteri di eleggibilità
- Un ingresso **Financial Planning organizzato per fasi di ciclo di vita**
 - 7 tappe del ciclo di vita
 - descrizione del profilo e dei bisogni di ciascuna tappa
 - strumento di check up finanziario per identificare il gap

Esempio– Financial planning

Fasi del ciclo di vita



Approfondimento su un momento specifico

Children left home

When your children leave home it's a good opportunity to review your finances. Your home will probably feel a bit empty, but your bank balance will probably be a bit healthier.

Review your main assets (savings, investments, property). Pay particular attention to the performance of your pension provisions as you near retirement.

As you review your retirement plans it makes sense to make sure you've got sufficient funds to pay for long-term care, should you need it. There are different types of long-term care and lots of ways to fund it, so it's important to get expert advice to help you make the right choice for you.

Therefore, for someone at your stage of life, it's important to think about the items below. When you're ready, [click to one of our advisers](#).

What's your financial priority?

	Saving and investing Now your children have flown the nest, it's a good time to review your disposable.	<input type="checkbox"/>
	Retirement planning Now is a good time to review existing plans, which funds your pension is held.	<input type="checkbox"/>
	Long term care What is your family history of longevity? If you, a partner or family member requires.	<input type="checkbox"/>
	Wills and estate planning Make sure your wills are up to date, are there grandchildren which now need.	<input type="checkbox"/>

Start your Financial Health Check

... e sviluppare un prodotto coerente con il ciclo di vita

Presentazione dell'health check – HSBC



Un'opportunità di fidelizzazione e di acquisizione in occasione della seconda decisione finanziaria più importante della famiglia

Direct auto loans

How to Get a New Car Loan



Competitive rates. Convenient ways to apply.

[Apply Online](#) Call 1-866-311-8486

Research Options

- Review our [car-buying tips](#) or [auto-financing tips](#)
- Check our [current rates](#)
- Calculate your [rate and payment](#)
- Get answers to [frequently asked questions](#)

Channels: Wells Fargo branches and Wells Fargo Financial consumer store locations, phone, direct mail campaigns and Web applications

Applying for Your Loan

1. Apply online, by phone, or in a branch ([see what you'll need](#))
2. We'll provide an initial credit decision in minutes
3. We'll ask you to sign your loan documents
4. We'll give you a check to pay for your vehicle

If you have [less than perfect credit](#), we can help.

[Apply Online](#) Call 1-866-311-8486

Innovative Product – Cross Financing and On-line Account

Refinance your **auto loan** today & **lower** your monthly payments!



You can even refinance and get **extra cash** to pay off other bills

- **Apply now** - There's no cost or obligation
- **Quick and Easy** online application
- **Apply with confidence**, your information is secure!

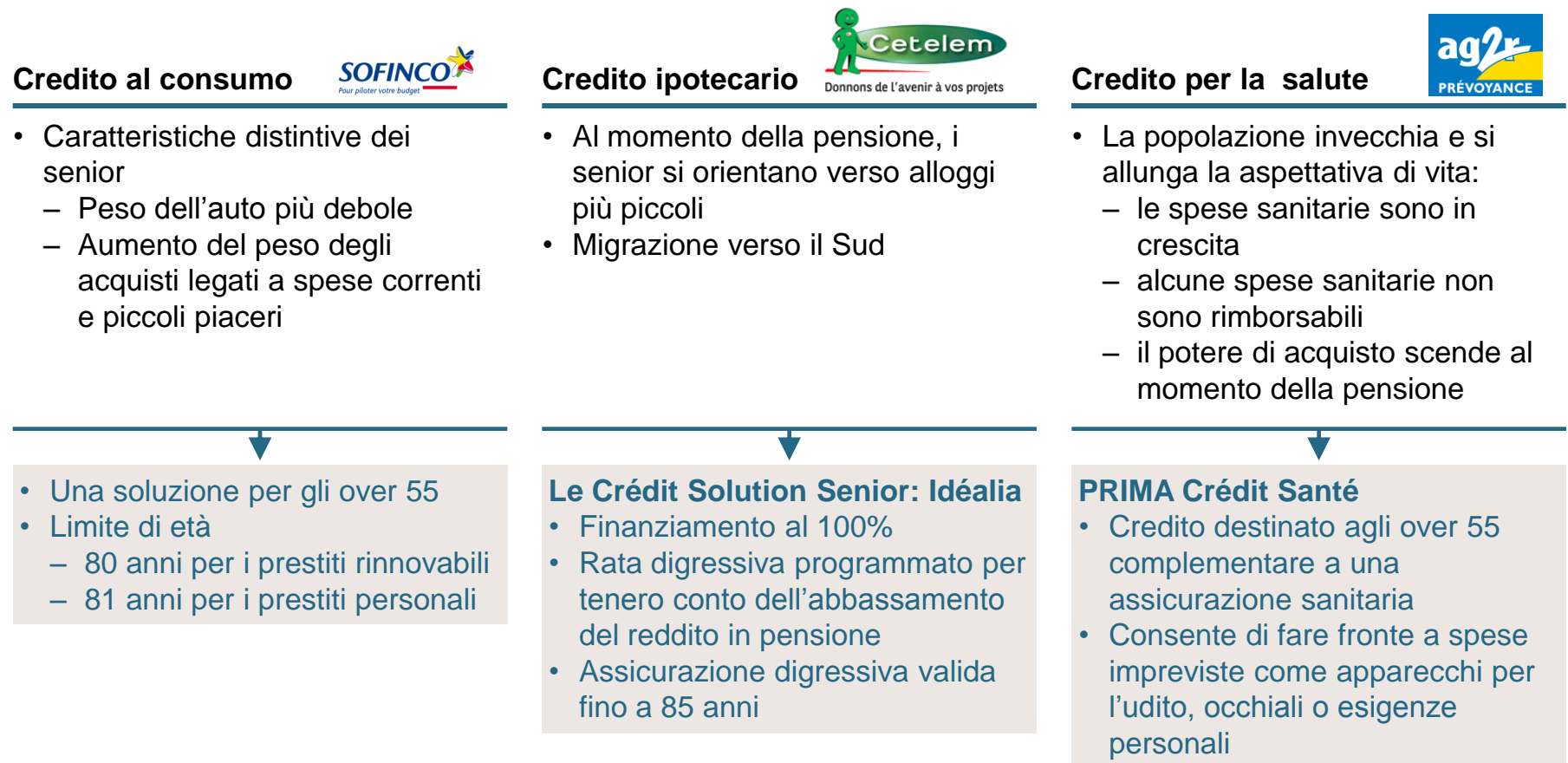
Manage Your Auto Loan Account

Make the most of your Wells Fargo auto or RV loan

Sign up for online access	<p>Sign up now for free access to Wells Fargo Online[®]</p> <ul style="list-style-type: none"> • After you sign up and sign on, you can view your account activity, including payments
Make payments online	<p>You have several options to make your payments online.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sign on to Online Banking 2. Go to Account Activity for your auto loan account 3. Click on the Make a Payment link 4. Choose the best payment option for you




Con l'eccezione dell'offerta per l'affluent, solo gli specialisti hanno un'offerta distintiva dedicata al segmento dei senior

Esempi di offerta per i segmenti senior in Francia



Per diventare leader nell'assicurazione danni è necessario un posizionamento molto chiaro sulla catena del valore

Alcuni esempi di banche-assicurazioni francesi

	Targeting	Vendita	Post-vendita	Gestione sinistri
	<ul style="list-style-type: none"> Rivolto a tutti i possessori di patente di guida Necessaria apertura conto presso banca 	<ul style="list-style-type: none"> Campagne di marketing centrali Presenza di "conseiller" certificati all'interno di ciascuna filiale Contratti firmati da direttore filiale o personale certificato 	<ul style="list-style-type: none"> Eventuali revisioni di contratto effettuate solo tramite personale certificato Gestione di richieste post-vendita tramite web/call center 	<ul style="list-style-type: none"> Sinistri gestiti tramite call center
	<ul style="list-style-type: none"> Rivolto a tutti i possessori di patente di guida Non necessaria l'apertura di un conto 	<ul style="list-style-type: none"> Campagne di marketing centrali con e-mail e telefonate ai clienti già esistenti Presenza di "conseiller" certificati all'interno di ciascuna filiale Contratti firmati da personale certificato 	<ul style="list-style-type: none"> Eventuali revisioni di contratto effettuate solo tramite personale certificato Gestione di richieste post-vendita tramite web/call center 	<ul style="list-style-type: none"> Sinistri gestiti tramite call center
	<ul style="list-style-type: none"> Rivolto a tutti i possessori di patente di guida tra i 18 e i 50 anni Necessaria apertura conto presso banca 	<ul style="list-style-type: none"> Campagne di marketing centrali Presenza di "conseiller" certificati all'interno di ciascuna filiale Contratti firmati da personale certificato 	<ul style="list-style-type: none"> Eventuali revisioni di contratto effettuate solo tramite personale certificato Gestione di richieste post-vendita tramite web/call center 	<ul style="list-style-type: none"> Sinistri gestiti tramite call center

Grazie dell'attenzione!



edoardo_demarchi@it.rolandberger.com



maxime_charbonnel@it.rolandberger.com