

# La fiducia al centro della relazione con la clientela Retail

*ABI - Dimensione Cliente 2010*



*Roma, 25 marzo 2010*

**Gruppo Banca Popolare di Vicenza**

**Luca Vanetti**  
Responsabile Direzione Marketing



- Agenda -

**1** **Retail Banking: situazione e contesto di riferimento**

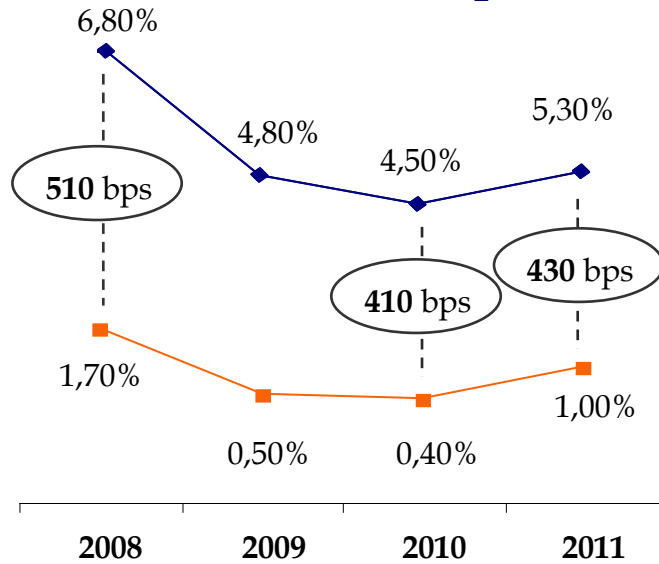
**2** **Rapporto Banca / Cliente Retail – Prospettive di sviluppo**



# Situazione e Contesto di riferimento / 1

## - Dati e previsioni di Sistema -

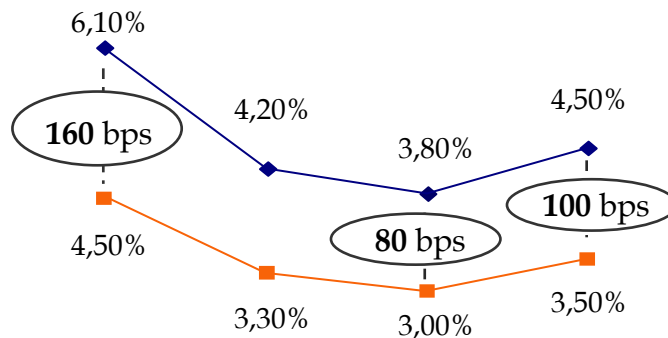
*Evoluzione tassi a Breve Termine*



Legenda

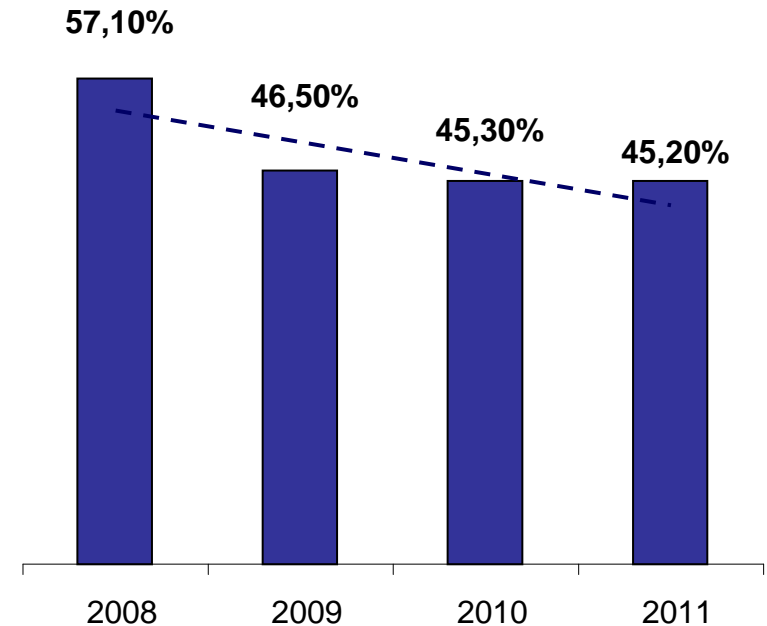
- ◆ Tassi attivi
- Tassi passivi
- xxx Forbice

*Evoluzione tassi a Medio Lungo Termine*



Fonte: Prometeia - Previsione Bilanci bancari (aggiornamento feb 2010)

*Peso % Famiglie su margine d'intermediazione complessivo*



Fonte: Prometeia - Previsione Bilanci bancari (ottobre 2009)

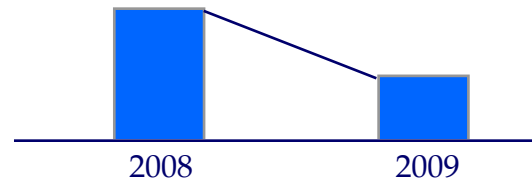
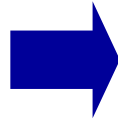
Alla luce dello scenario dei tassi e di altre dinamiche rilevanti, il trend e le previsioni di Sistema evidenziano una progressiva perdita di "peso" per il Retail Banking



# Situazione e Contesto di riferimento / 2

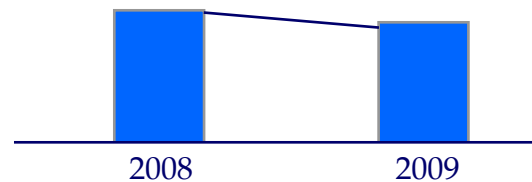
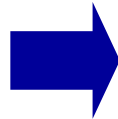
## Redditività principali Prodotti Retail

*Conti correnti famiglie*



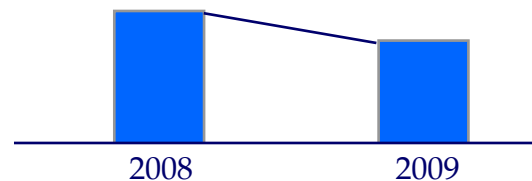
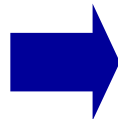
- ❑ Calo dei canoni
- ❑ Forbice 'tassi'
- ❑ Canali low cost

*Mutui casa*



- ❑ Costo del rischio
- ❑ Costo del funding
- ❑ Rinegoziazioni / aggregator

*Raccolta indiretta*



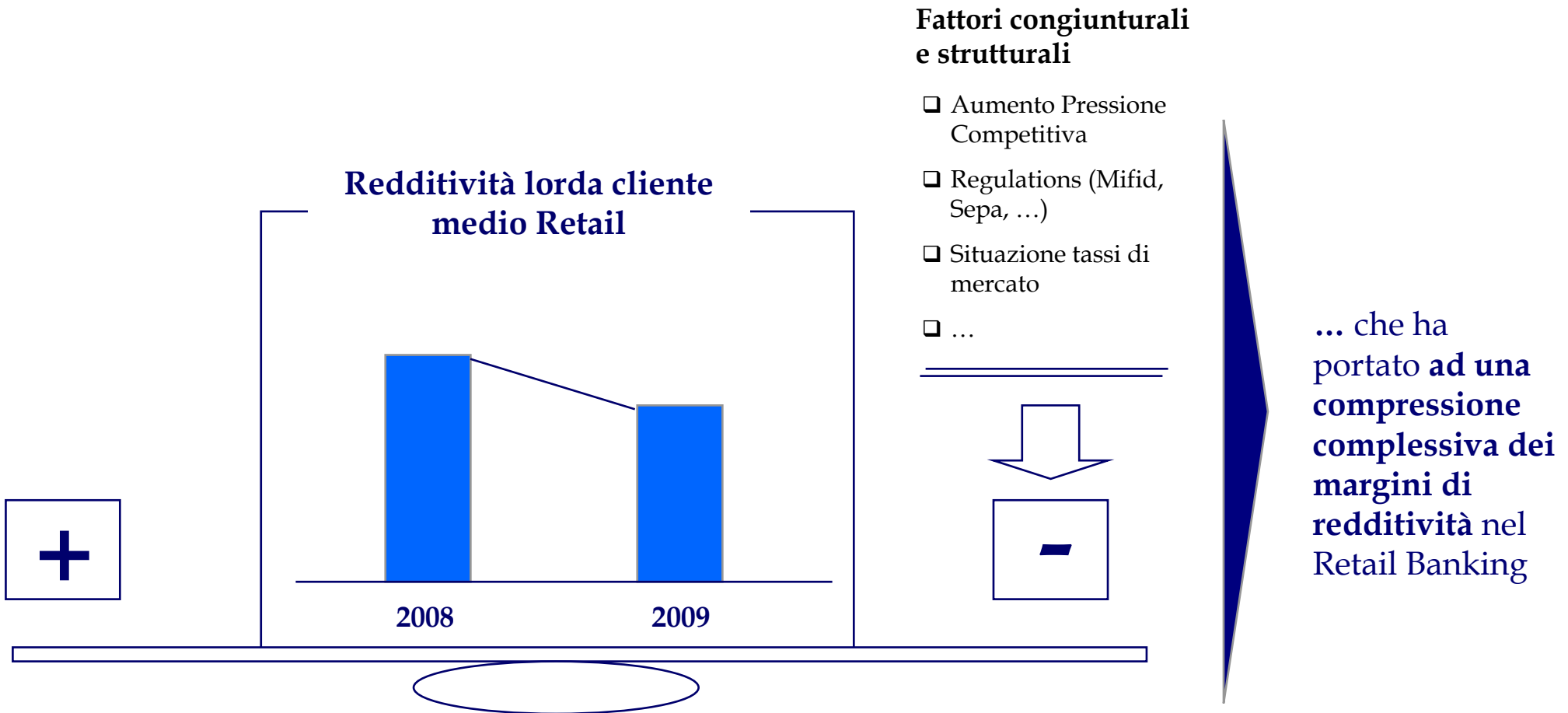
- ❑ Product Mix
- ❑ Crisi mercati
- ❑ Nuove forme di risparmio

Anche l'analisi dei **dati interni** evidenzia un'evidente **riduzione** della **marginalità** delle **linee di prodotto tradizionali, ...**

Fonte: Elaborazioni interne Banca Popolare di Vicenza



# Situazione e Contesto di riferimento / 3



Fonte: Elaborazioni interne su clientela Banca Popolare di Vicenza



# Situazione e Contesto di riferimento / 4

*'Sentiment'  
dominante verso  
industry bancaria*

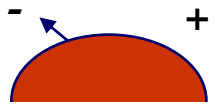
Caro banche Fino a 500 euro per un deposito

*Viaggio nella giungla delle condizioni.*

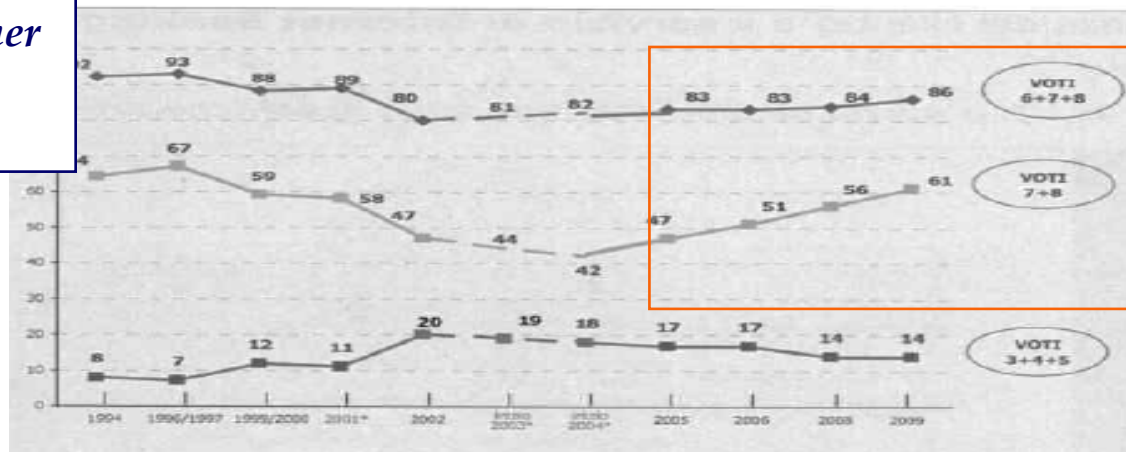
**Mutui e prestiti con il contagocce  
il credito è sempre più difficile**

Sorpassato il "fisso". Ma gli istituti aumentano i costi e tagliano le somme prestate. In difficoltà non solo le aziende, ma anche famiglie e giovani coppie

**"Oggi non si fa credito"  
anche col bilancio in utile**



*Evidenze Customer  
Satisfaction*



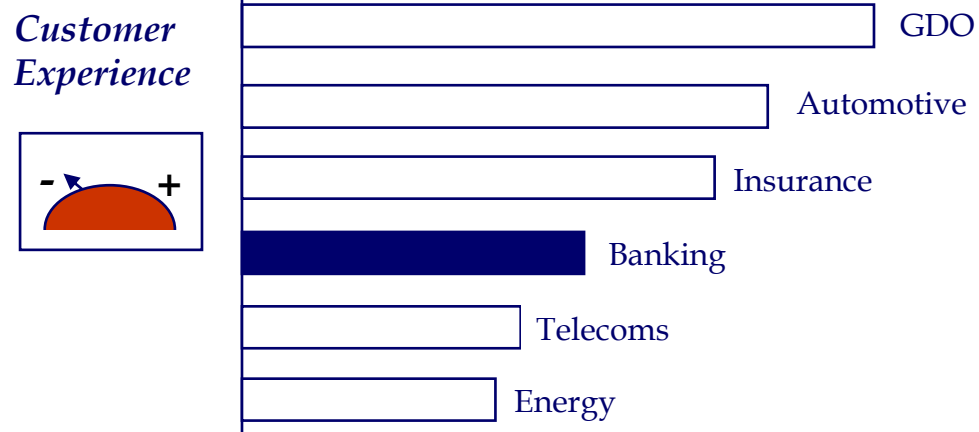
Nonostante la crisi abbia accentuato una certa diffidenza verso il sistema bancario, **la soddisfazione dei consumatori verso le Banche risulta in costante crescita, anche nel 2009**



# Situazione e Contesto di riferimento / 5

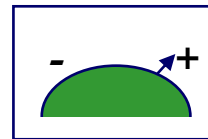
## - Alcune determinanti -

**A** Situazione di partenza con buoni margini di miglioramento (*v. cfr settori*)



**B** Effettivo miglioramento dell'industria su alcuni elementi chiave:

- prodotti/servizi*
- multicanalità*
- pricing*
- comunicazione*



*Esperienza  
BPVI (v. tav.  
successiva)*

Fonte: Ricerca Accenture, "Monitoraggio della Customer Experience in alcuni settori strategici"

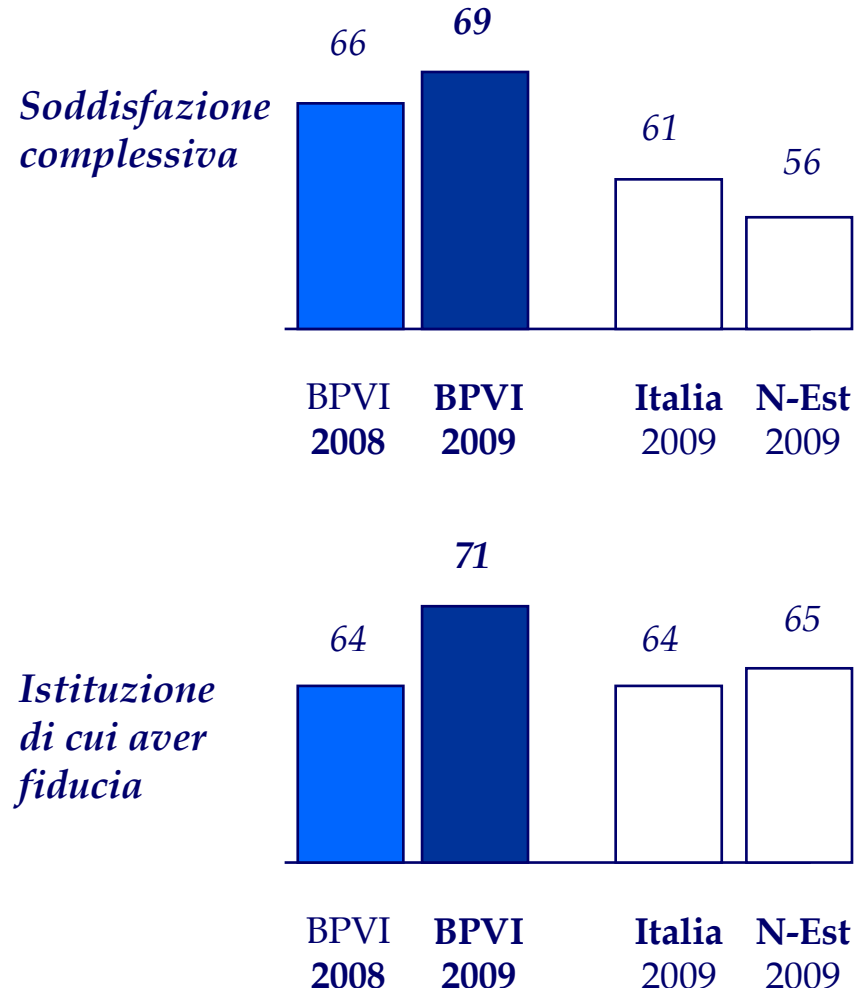
Principali  
determinanti  
aumento  
Customer  
Satisfaction  
Banche in  
tempo di crisi



# Situazione e Contesto di riferimento / 6

**La testimonianza di Banca Popolare di Vicenza conferma il “ritorno” degli investimenti effettuati in termini di Soddisfazione e Fiducia della clientela**

- ❑ Attività continuativa di lancio iniziative di supporto al territorio
  - giovani
  - cultura
  - Sociale
  - ...
- ❑ Oltre 50 novità di prodotto nel biennio 2008/2009
- ❑ Sostegno costante alla domanda di credito
- ❑ Focalizzazione soluzioni “anticrisi”
- ❑ Forte enfasi alla professionalizzazione delle risorse ed ai comportamenti / approccio commerciale





## - Agenda -

**1** **Retail Banking: situazione e contesto di riferimento**

**2** **Rapporto Banca / Cliente Retail – Prospettive di sviluppo**



# Prospettive Rapporto Banca e Cliente Retail / 1

In assenza di interventi strutturali si rischia un'inerziale e progressiva perdita di redditività

## Rischi prospettici nel Retail Banking

*Trend inerziale:  
riduzione margini Retail Banking*

**Breve Termine**

**Medio termine**

Comportamenti autarchici del consumatore

Shift Business vs. Nuovi Entranti / Category killers

Shopping around

Disintermediazione (PSD)

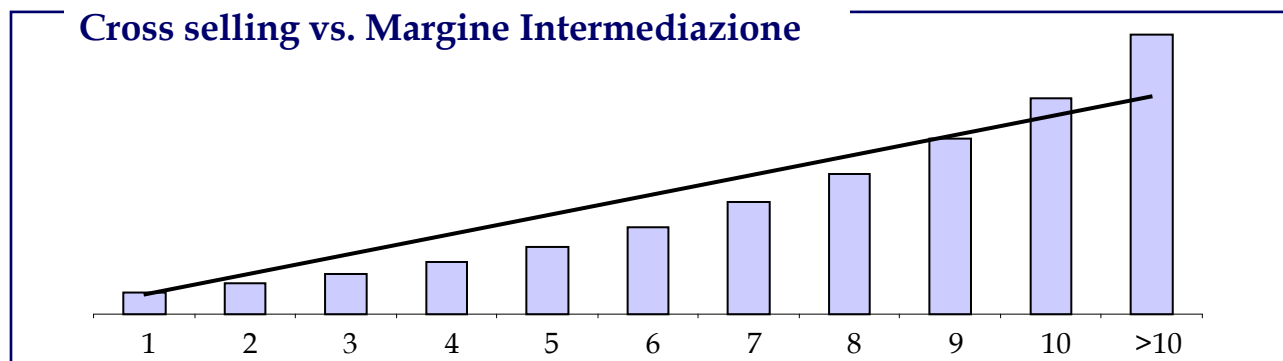
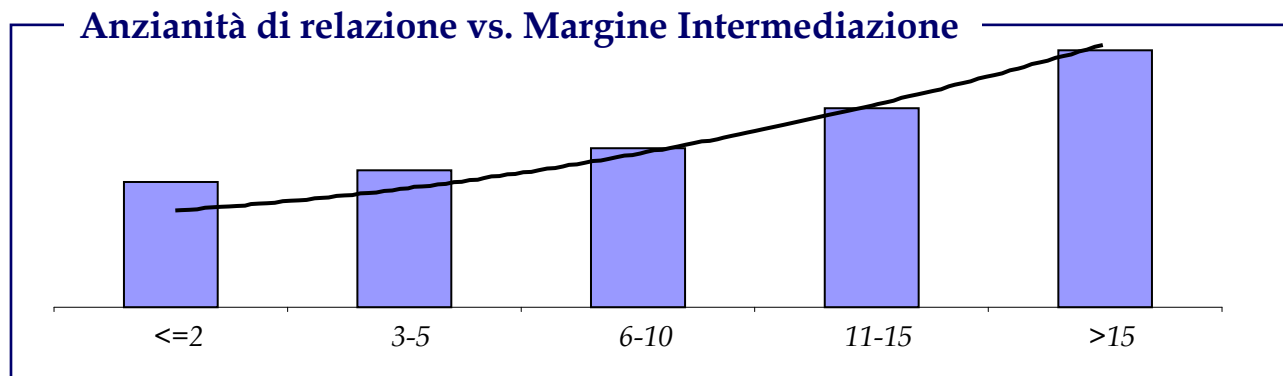
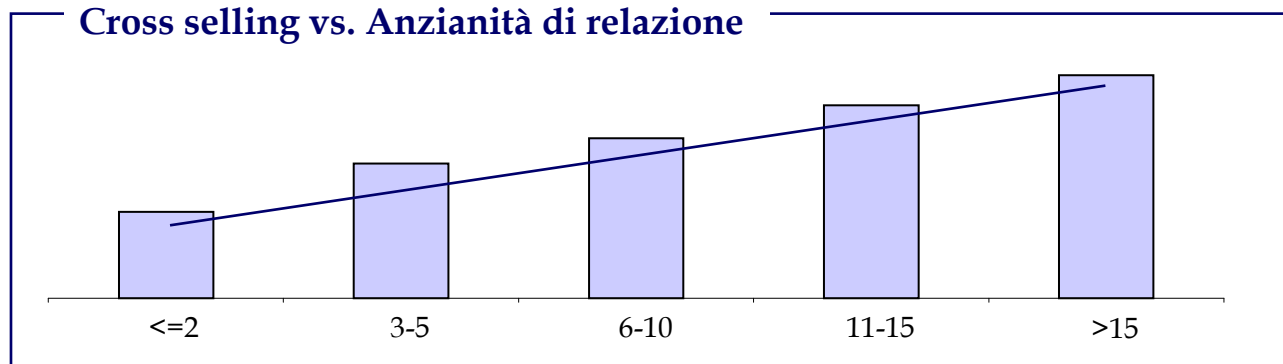


**Sainsbury's**





# Prospettive Rapporto Banca e Cliente Retail / 2



Per far fronte alla dinamica inerziale occorre **intercettare le opportunità di sviluppo ancora inesprese**



Cogliere le opportunità inespresse implica **rifocalizzare l'approccio al cliente nel medio periodo.**

Non esistono "scorciatoie"

## Nuovi driver di crescita Retail Banking

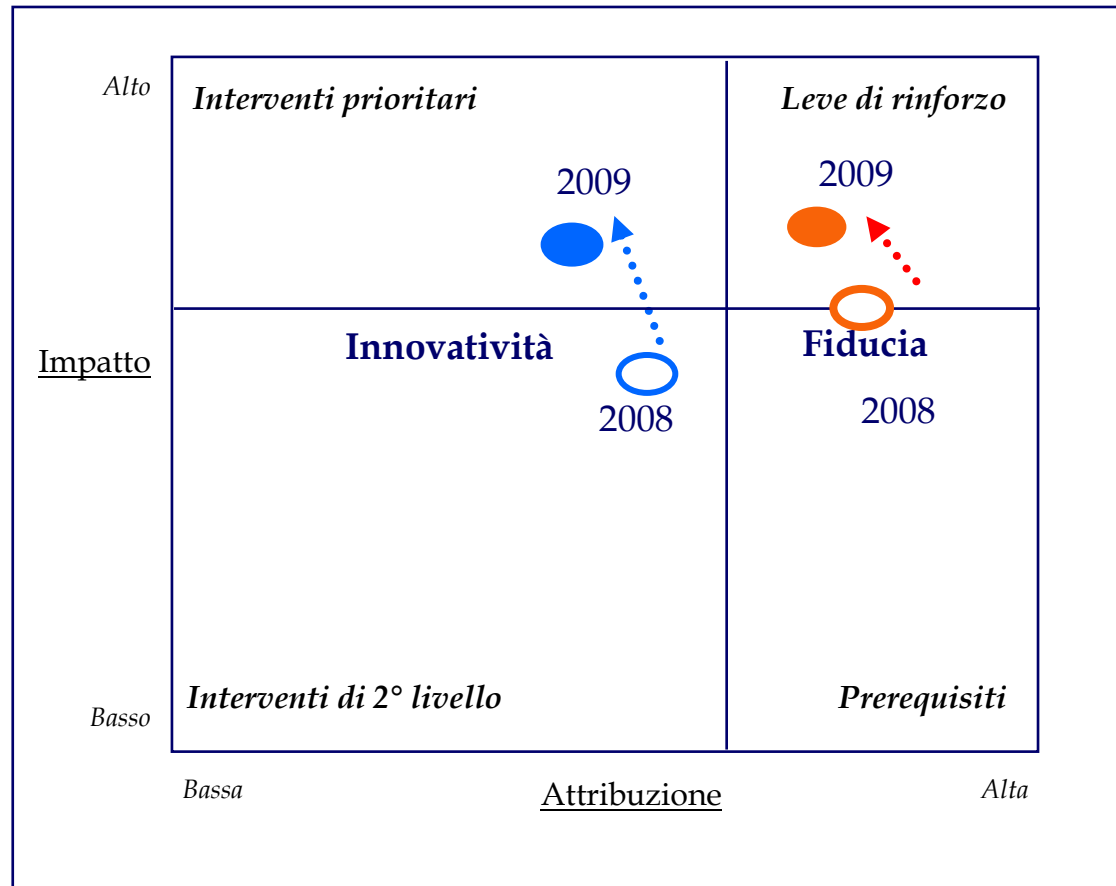
- ① Incremento *share of wallet* dei bisogni serviti
- ② Crescita penetrazione commerciale
- ③ Aumento livello di fidelizzazione
- ④ Attrazione nuova clientela
- ⑤ Sviluppo cross / up selling
- ⑥ Approccio personalizzato e multicanale

**La crescita futura nel Retail Banking passa necessariamente per una reale gestione relazionale e per un'ulteriore focalizzazione della soddisfazione del cliente**



# Prospettive Rapporto Banca e Cliente Retail / 4

- Nuovo salto di qualità nella soddisfazione della clientela: variabili determinanti -



Le indagini sviluppate a livello di Sistema mostrano come una **crescita ulteriore della soddisfazione** della clientela possa conseguirsi solo a fronte di rinnovati sforzi/ investimenti su **Innovazione e Fiducia**

Target:

da Soddisfazione  
Funzionale a  
Soddisfazione  
Emotiva /  
Commitment

Fonte: Osservatorio Abi sulla Customer Satisfaction del segmento retail 2009  
[Evidenze relative ai soli "item" che hanno cambiato quadrante nel periodo di osservazione]



## - Bisogni e aspettative verso i servizi bancari - (evidenze focus group 2006 su target famiglie)

❑ **Punti critici:** Dialogo, Affidabilità, Servizio

❑ **La banca ideale, in sintesi:** Partnership, Consulenza, Customer Orientation

❑ **Rapporto fiduciario: trasparenza ed equità:**

- “... rispetto sostanziale dei patti”
- “... equità delle spese, no costi ingiustificati”
- “... riconoscimenti e trattamenti di riguardo per i clienti fedeli”
- “... garanzia delle condizioni di trattamento, no unilaterialità”
- “... chiarezza e semplicità delle condizioni d’offerta”
- “... garanzia e deontologia, no sorprese”
- “... reale personalizzazione e relazione”

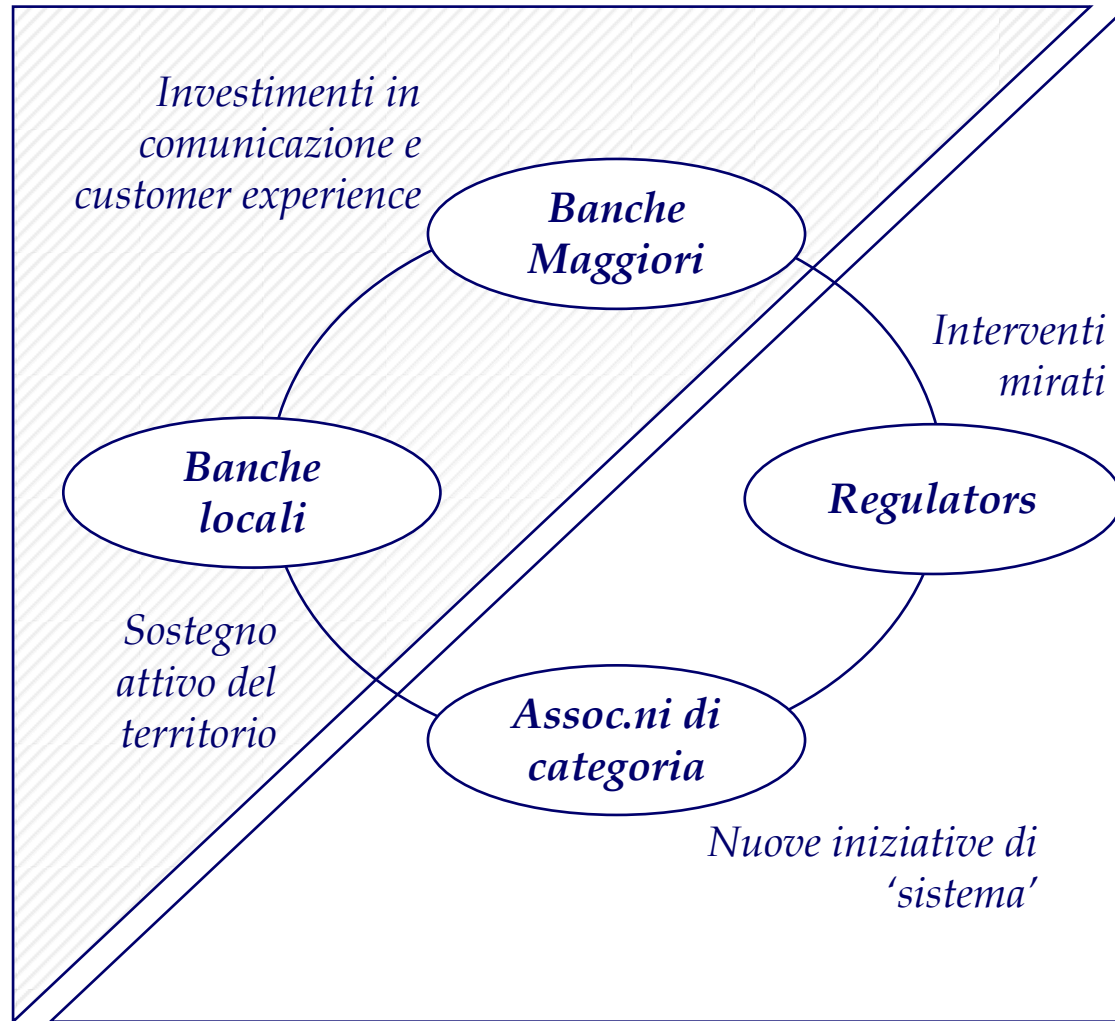
**A fronte dei  
bisogni e delle  
aspettative**  
espresse ormai da  
tempo dalla  
clientela, c’è  
spazio per  
compiere **ancora**  
**un ulteriore salto**  
**di qualità**



# Prospettive Rapporto Banca e Cliente Retail / 6

## Nuovo modello di relazione

**Nel medio periodo,** necessario quindi insistere nello sviluppo di **un circolo virtuoso** che rialimenti **strutturalmente la Fiducia** della clientela



**Stimolo e condizioni di contesto**



# Prospettive Rapporto Banca e Cliente Retail / 7

Proattività

Identità di marca



Telecoms/ Energy

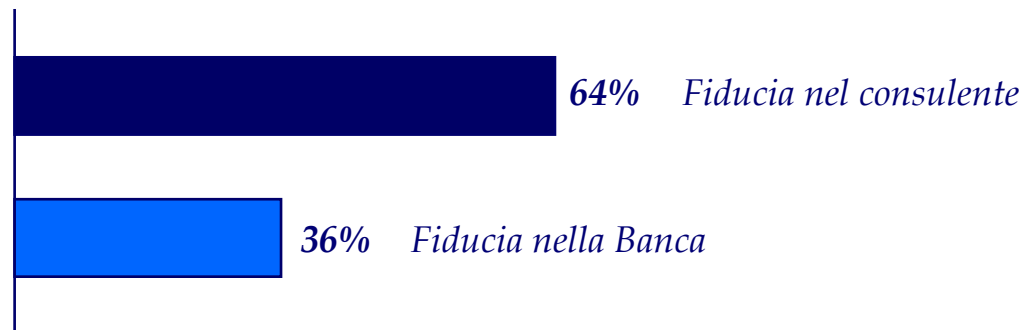


Retailing / GDO/  
Automotive

Altre **industry** per condizioni di contesto e tipologia d'offerta hanno dovuto lavorare più intensamente **negli anni sulla relazione, sull'immagine di marca e/o sulla customer experience** ...

Da fedeltà inerziale o 'micro-relazionale' a **fiducia consapevole del consumatore nella Marca**

... mentre nel Banking continua ad avere un ruolo chiave la **singola relazione con il proprio gestore**



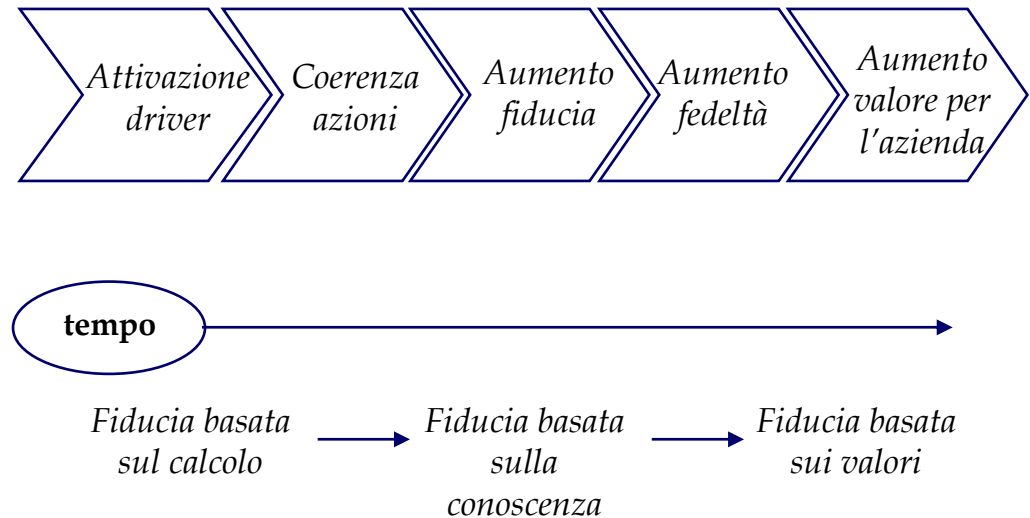


# Prospettive Rapporto Banca e Cliente Retail / 8

## I "driver" della Fiducia, in sintesi

- 1 Professionalità
- 2 Omogeneità valori/comportamenti
- 3 Vera trasparenza
- 4 Reciprocità, convergenza d'interessi
- 5 Value for Money
- 6 Ruolo sociale / Sostegno comunità di riferimento

## Il percorso di "Trust Management"



**Il cliente realmente fedele è quello che ritorna/ riacquista perché si fida e nel tempo condivide i valori dell'azienda**



# Prospettive Rapporto Banca e Cliente Retail / 9

## Principi guida per aree d'intervento

## Possibili declinazioni in ottica di Trust Management

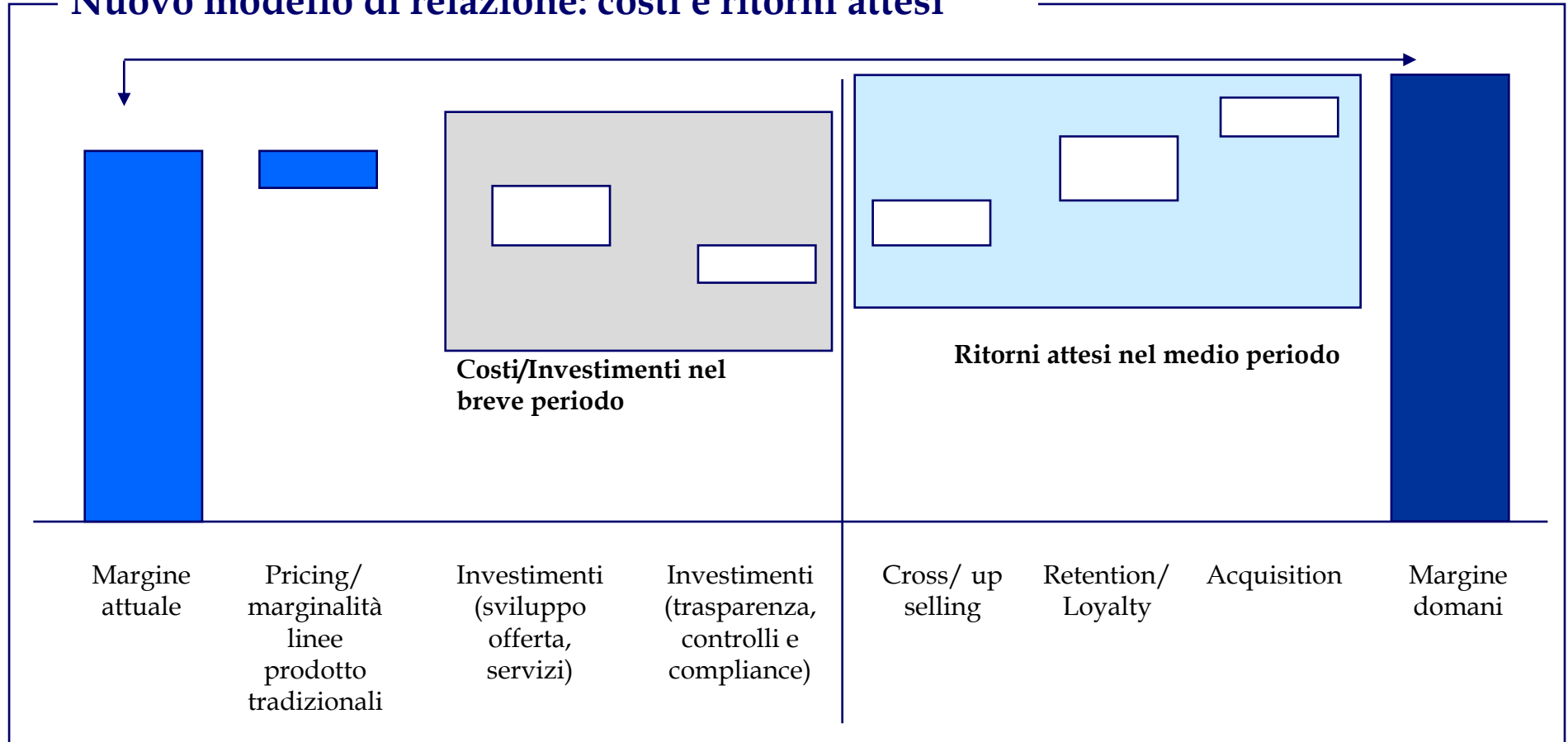
Principi guida per aree d'intervento		Possibili declinazioni in ottica di Trust Management	
<i>Credito alle famiglie</i>	Selettivo e responsabile, ma presente	...	√ Strutturazione processi di customer caring
<i>Gestione del Risparmio</i>	Abbattimento dei conflitti d'interesse, advisory	√	Proattività nell'anticipazione dei bisogni/ gestione life time
<i>Servizi di pagamento</i>	Efficienza, convenienza, convergenza	√	Prodotti e servizi win-win (es. prestiti / mutui buoni pagatori)
<i>Canali distributivi</i>	Accessibilità e customer experience	√	Conto Fedeltà/ Gratificazione non solo dei nuovi clienti
<i>Comunicazione</i>	Empatica ma professionale	√	Ottimizzazione processo reclami
		√	Relationship Pricing
		√	Passaggio dal Packaging alla Modularità d'offerta
		√	Pricing performance-based nei servizi di risparmio
		√	Advisory
		...	...



# Prospettive Rapporto Banca e Cliente Retail / 9

ILLUSTRATIVO

## Nuovo modello di relazione: costi e ritorni attesi



### La sfida:

**Sviluppare il Business Case della fiducia, creando valore sostenibile nel tempo.**



**Grazie per l'attenzione**