

CRESCITA SOSTENIBILE TRA PERFORMANCE E CENTRALITÀ DEL CLIENTE

Giuseppe Ammannato
Resp. Servizio CRM
Gruppo Cariparma Crédit Agricole

DIMENSIONE CLIENTE
Roma, 9 aprile 2014

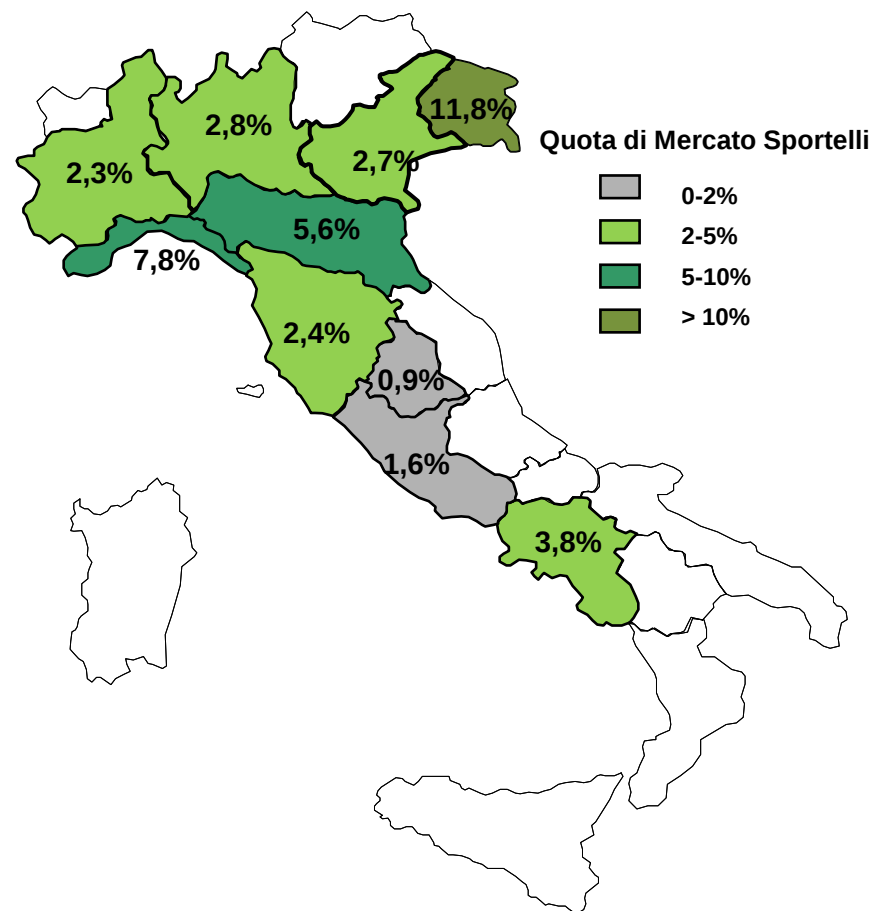


APERTI AL TUO MONDO.

Il Gruppo Cariparma Crédit Agricole

*Un Gruppo con più di 1.700.000 Clienti serviti
attraverso una vasta Rete di distribuzione
concentrata nelle regioni più ricche d'Italia*

- Quattro canali commerciali: **949*** Punti Vendita
- Presenza in **10 regioni** che totalizzano il 71 % della popolazione italiana e rappresentano il 78 % del PIL
- **2,7%** quota mercato sportelli a livello nazionale
- Dipendenti: ~ **9.000**
- Masse Intermedie: **124** miliardi
 - ✓ Impieghi: **36,5** miliardi
 - ✓ Raccolta Diretta: **36,6** miliardi
 - ✓ Raccolta Indiretta: **50,9** miliardi
- Ricavi: **1.657** milioni
- Utile netto: **150** milioni



GLI OBIETTIVI	IL CONTESTO	LE RISPOSTE	LE LEVE										
LOGICA DI BREVE PERIODO PERFORMANCE Risultati economici e commerciali	IL MERCATO PIL <table border="1"><thead><tr><th>Anno</th><th>Variazione (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2010</td><td>2,3%</td></tr><tr><td>2011</td><td>-0,5%</td></tr><tr><td>2012</td><td>-2,4%</td></tr><tr><td>2013</td><td>-1,9%</td></tr></tbody></table>	Anno	Variazione (%)	2010	2,3%	2011	-0,5%	2012	-2,4%	2013	-1,9%	RELAZIONE ✓ <i>Emozionare il Cliente</i> ✓ <i>Personalizzazione del servizio</i> EVOLUZIONE ✓ <i>Multicanalità integrata</i> ✓ <i>Nuovo modello di servizio</i>	A PERFORMANCE B METODO C INNOVAZIONE D SODDISFAZIONE
Anno	Variazione (%)												
2010	2,3%												
2011	-0,5%												
2012	-2,4%												
2013	-1,9%												
LOGICA DI MEDIO LUNGO PERIODO SODDISFAZIONE La centralità del cliente e dei suoi bisogni	I COMPORTAMENTI DEI CLIENTI												

CHE COSA È SUCCESSO?

Misurazione Performance

Rappresentare il Presente



- ✓ Sistema di Reporting a tutti i livelli
- ✓ Misurazione degli obiettivi economici, patrimoniali, commerciali, qualitativi

PERCHÉ?

Analisi

Leggere i market mover e comprendere le dinamiche



- ✓ Trend e dinamiche di Mercato
- ✓ Benchmark interni (aree territoriali/tipologia clientela/tipologia prodotto)
- ✓ Benchmark esterni (competitor)
- ✓ Analisi quali/quantitative

COSA DOVRÒ FARE?

Tattica e Strategia

Identificare le linee guida per l'azione



- ✓ Identificazione azioni migliorative di b/t
- ✓ Definizione obiettivi e risorse di m.l/t

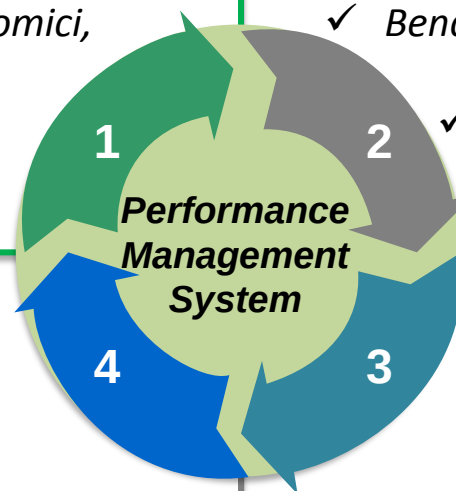
COSA SUCCEDERÀ?

Forecasting

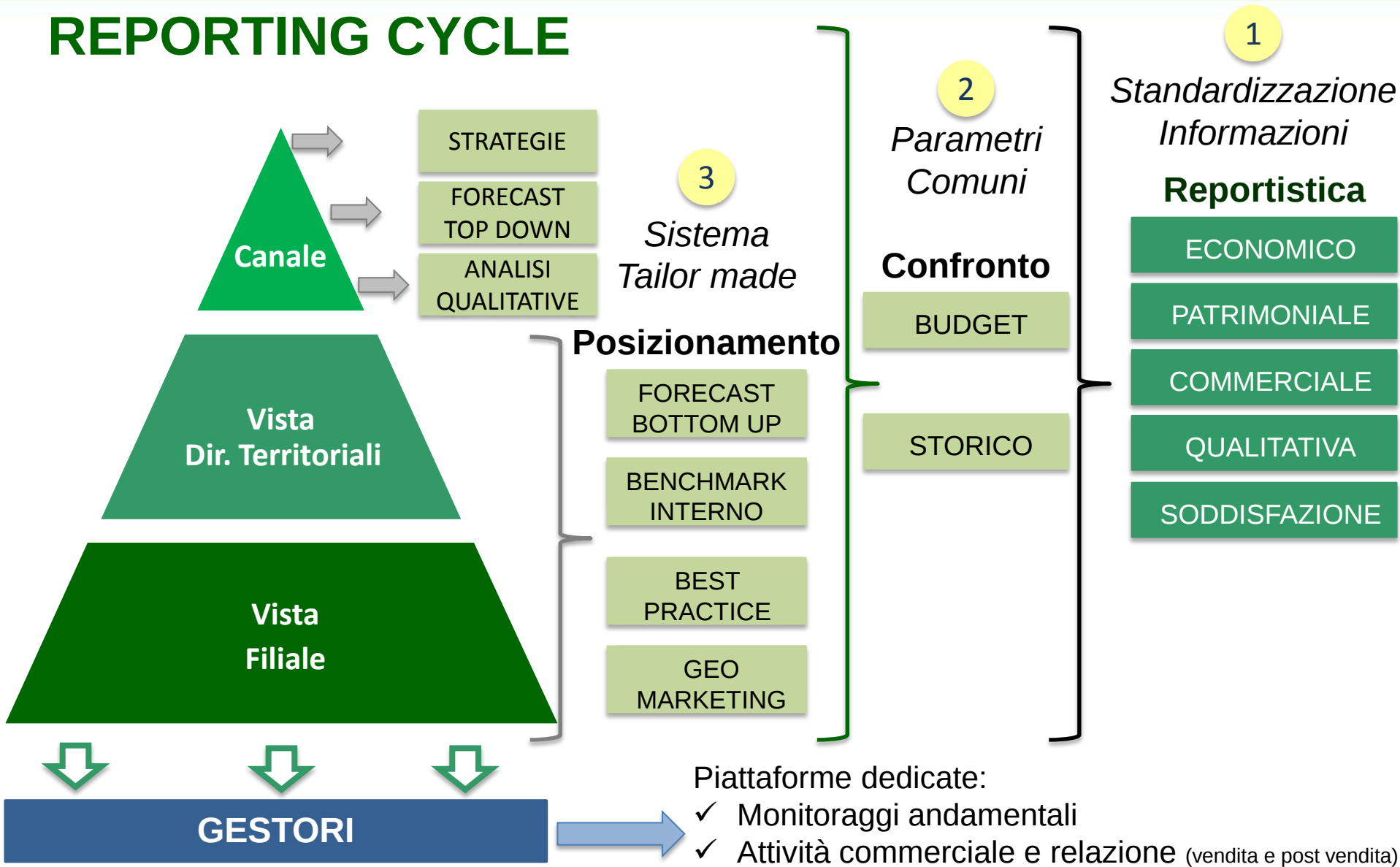
Stimare l'andamento futuro



- ✓ Stime TOP DOWN
- ✓ Stime BOTTOM UP delle Direzioni Territoriali



REPORTING CYCLE



Un forte orientamento al risultato e commitment trasversale a tutti i livelli sugli obiettivi

SISTEMA INCENTIVANTE

➡ Ingaggio della Rete

➡ Obiettivi strategici



COMUNICAZIONE

➡ Messaggio omogeneo

- ✓ Priorità/Linee Guida
- ✓ Messaggio comune a tutta la Rete



METODO COMMERCIALE

➡ Vista Gestore

- ✓ Pianificazione dei contatti
- ✓ Monitoraggio dei comportamenti e dei risultati



Il metodo commerciale

B

	Approccio Reattivo	Approccio Proattivo
Tasso di Successo	15%	30%
Tasso di Multivendita	1,4	2,0



A PIANIFICAZIONE DEI CONTATTI

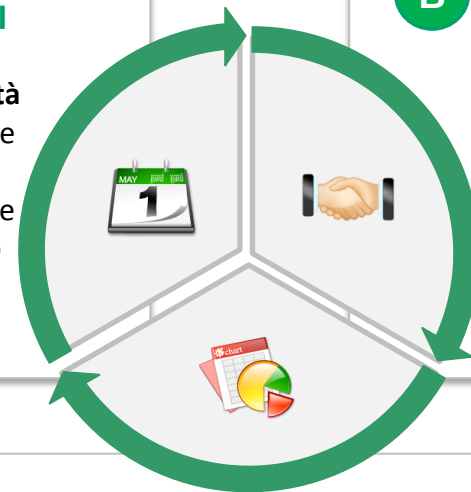
Definire e condividere la **pianificazione delle attività commerciali** sia sull'attuale base Clienti sia su quella potenziale, in relazione alle priorità definite e al carico di lavoro previsto

B PROGRAMMAZIONE E GESTIONE INCONTRI

Identificare e rispondere correttamente ai **bisogni espressi e latenti della clientela** e mantenere un costante presidio sul proprio portafoglio Clienti

C MONITORAGGIO DEI COMPORTAMENTI

Analizzare i **comportamenti** per indirizzare correttamente gli sforzi verso il raggiungimento degli **obiettivi di business**



Da una gestione per prodotto a una gestione per Cliente

IL MONITORAGGIO DEI COMPORTAMENTI

Declinazione
per
Segmento

Agenda

AGENDA GESTORE con:

- ✓ dettaglio per tipologia di appuntamento (sviluppo, monetica, credito, risparmio , protezione, qualità e relazione)
- ✓ confronto pianificazione con settimana precedente
- ✓ vista pianificazione delle settimane successive

Integrazione
Multicanale



BANCA TELEFONICA

APPUNTAMENTO



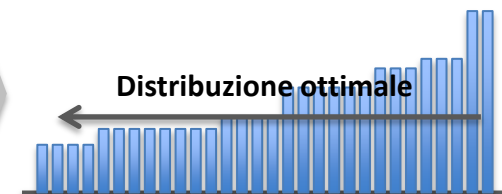
AGENDA GESTORE

Performance

MONITORAGGIO:

- ✓ Disponibile per ogni livello organizzativo (dal Canale fino al Gestore)
- ✓ Finalizzato sia al **metodo** che al **venduto**
→ “efficacia commerciale”

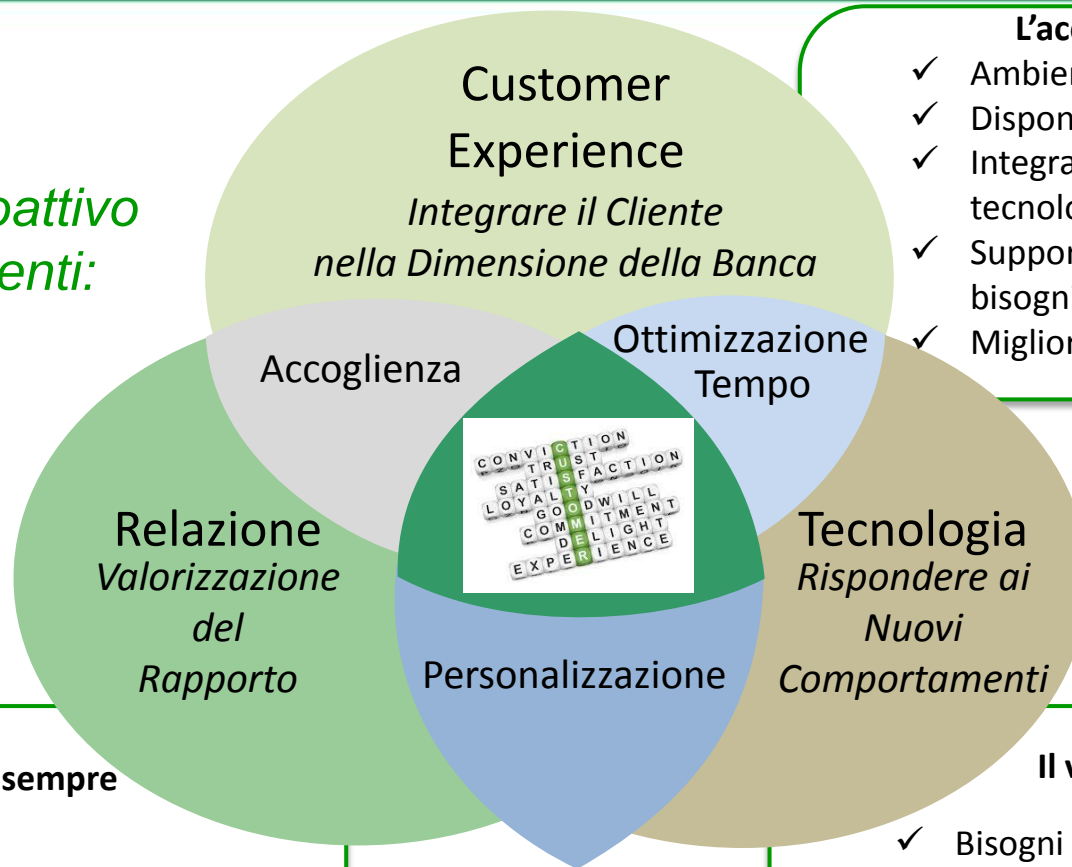
Distribuzione della frequenza contatto
per settimana per Gestore



Obiettivi differenziati per tipologia di
Gestore



*Dall'ascolto proattivo
dei nostri Clienti:*



L'accoglienza come priorità

- ✓ Ambiente
- ✓ Disponibilità e cortesia
- ✓ Integrazione tra mondo fisico e tecnologico
- ✓ Supporto dell'area self e guida ai bisogni specifici
- ✓ Miglior gestione tempi d'attesa

Il nostro impegno da sempre

- ✓ Professionalità
- ✓ Consulenza personalizzata
- ✓ Servizio su misura (ambienti dedicati)
- ✓ Tempestività nelle risposte

*Il nuovo Modello di
Servizio*

Il veicolo del cambiamento

- ✓ Bisogni tecnologici dei Clienti
- ✓ Evoluzione degli strumenti
- ✓ Evoluzione dei servizi (servizio self e consulenza evoluta)
- ✓ Tempestività nella messa a terra delle nuove tecnologie

*Nuove tecnologie
a supporto della relazione*

Obiettivi strategici

Customer Satisfaction

Efficacia Commerciale

Gestione dei rischi

Risorse Umane

Efficienza Operativa

Moduli

FOCUS IMPATTO SUI CLIENTI

"AgenziaPerTe"



- Sviluppare un modello fondato sull'Accoglienza, generando un valore aggiunto nella relazione con il Cliente
- Rafforzare e sviluppare l'integrazione della rete fisica con i canali diretti
- Cashless service

"Polo Affari"



- Accentrare clientela Affari più sofisticata dei Gruppi presso il Polo affari
- Garantire un servizio ***tailor made*** sui bisogni della clientela

Gruppo di Filiali



- Migliorare l'efficacia commerciale e la customer experience
- Ottimizzare le sinergie sul territorio

Nel 2012 è stato lanciato un programma di sviluppo del Modello di Servizio Retail del Gruppo che mira a **rivedere e innovare il modello di gestione della clientela Retail**

Approcci e logiche di ottimizzazione

Il futuro sistema CRM permetterà di fornire nuove opportunità commerciali più strutturate e proporre offerte costruite sui bisogni del cliente

Visione a 360° del Cliente (es. storico contatti multicanali)

Opportunità commerciali nazionali o locali (es. DT) pre-testate e ottimizzate (volumi e carichi di lavoro)



Approccio guidato (offerte precostituite) adattate a ciascuna tipologia di Cliente

Bisogni / Progetti Cliente

Multicanalità

La gestione dei contatti avverrà attraverso diversi canali di distribuzione, tenendo conto dei feedback e delle preferenze sulle modalità di contatto espresse dal Cliente

GESTIONE DEI CONTATTI

- Gestione campagne multicanale
- Gestione piano azioni commerciali
- Offerte predefinite di prodotto
- Ottimizzazione contatti / canali / offerta



Campagne / eventi / offerte

CANALI DI DISTRIBUZIONE



Strumento Gestore



NowBanking



Call Center



SMS / eMail



ATM



Posta



Ritorni (resoconto dei contatti...)

La miglior offerta fatta nel momento più opportuno attraverso il canale più efficace

Innovazione: il CRM multicanale



Lancio
campagna

1^a fase

2^a fase

3^a fase

FEEDBACK

Esempio: trasferimento ad altri canali delle opportunità non sfruttate dalla filiale

CAMPAGNA MULTIFASE



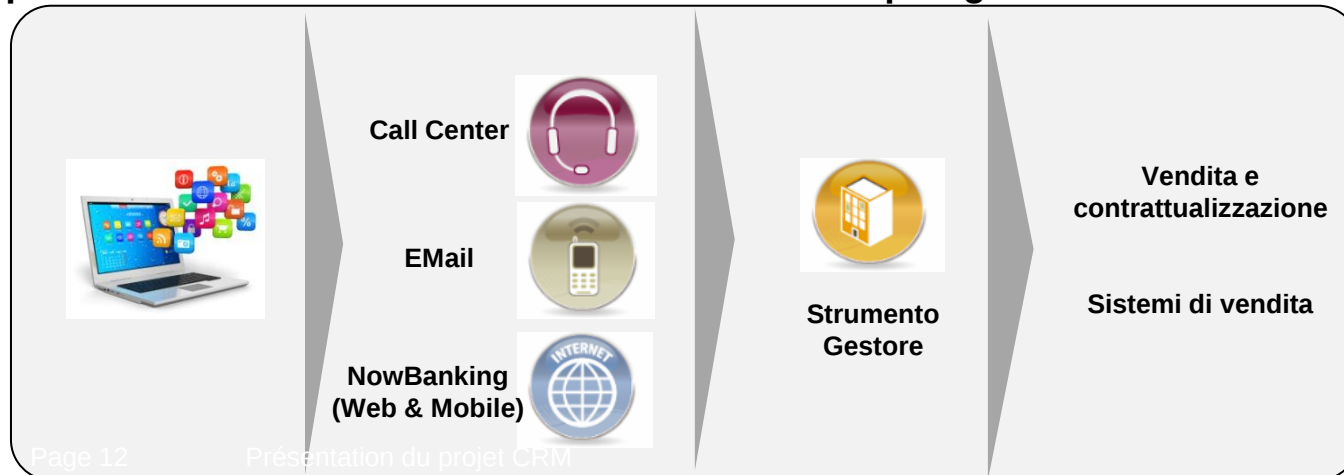
Consente di ottimizzare il numero di contatti, sfruttando le opportunità non colte sul canale di primo contatto (es filiale, Call Center)

DATABASE
CONTATTI

RITORNO
CANALI
Clic banner,
Proposte
concluse e
rifiutate...

Esempio: differenziazione su canali diretti secondo la tipologia della clientela

CAMPAGNA MULTICANALE



Consente di differenziare il canale di primo contatto sulla base della tipologia di clientela o sulle preferenze espresse dal Cliente

Benefici attesi

CLIENTE

- Passaggio dall'approccio di prodotto all'**approccio Cliente**
- Contatto orientato all'**aspetto relazionale** e meno alla vendita
- **Conoscenza Cliente** attraverso raccolta informazioni su **ciclo di vita** e progetti

GESTORE

- **Visione Cliente globale** e più leggibile per il Gestore
- **Progetti Cliente**: sviluppo di azioni commerciali basate sul ciclo di vita e i progetti del Cliente
- Miglioramento **efficacia delle campagne** (scheda sintesi Cliente)
- Integrazione nel sistema CRM delle campagne decise a livello locale (DT/Filiale)
- Integrazione tra strumento di **gestione del Cliente e piattaforma di vendita**

MARKETING

- Automattizzazione di scenari **multifase e multicanale**
- Base dati unica e **arricchimento delle informazioni** sui Clienti
- **Feedback sistematico** su eventi e campagne da parte della Rete commerciale
- **Ottimizzazione targeting** campagne anche in base a preferenza e utilizzo dei canali di contatto

BENEFICI BANCA

MAGGIORE EFFICACIA COMMERCIALE



REDDITIVITA'

Il CRM Multicanale permette di alimentare 3 APPROCCI COMMERCIALI complementari:

**Tipologie di
approccio**

**APPROCCIO
PRODOTTO**

**SCOPERTA
BISOGNI E PROGETTI**

**EVENTI AUTOMATICI
/CAMPAGNE**

**Origine del
contatto**

CLIENTE/BANCA

BANCA
(CRM Marketing, gestore, operatore di Call Center...)

**Valore
aggiunto
approccio
multicanale
e multifase**

Offerta prodotti e servizi
calibrata su reali esigenze
del Cliente

Arricchimento dati Cliente e
costruzione progetti Cliente

- Contatti ottimizzati e differenziati
- Pianificazione continuativa contatti (ottica eventi automatici)
- Incremento appuntamenti e numero Clienti interessati a offerta commerciale

**da campagne
commerciali
a eventi personalizzati**

**CRESCITA
SOSTENIBILE**



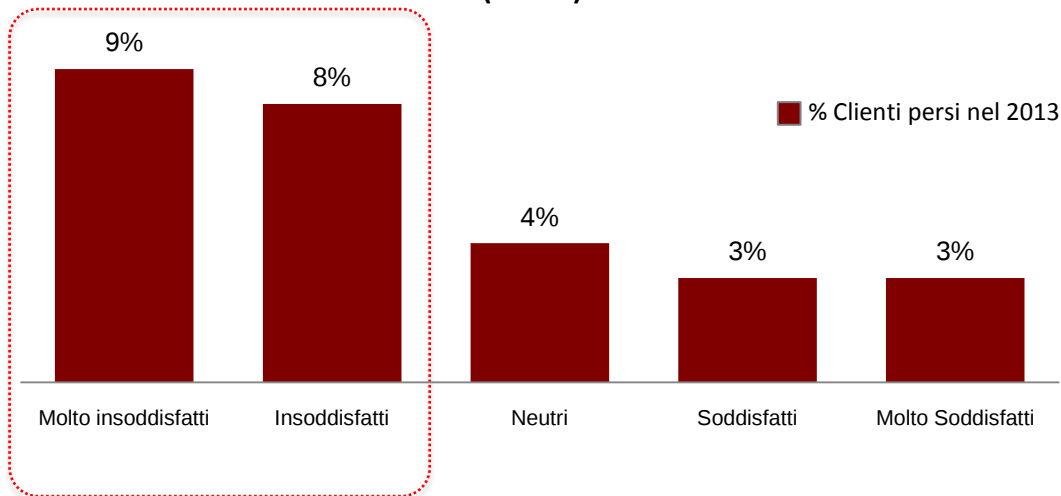
**da approccio prodotto
ad approccio Cliente**

Soddisfazione: correlazione con acquisition e churn



Vista Clienti

RELAZIONE TRA TASSO DI PERDITA (CHURN) E LIVELLO DI SODDISFAZIONE



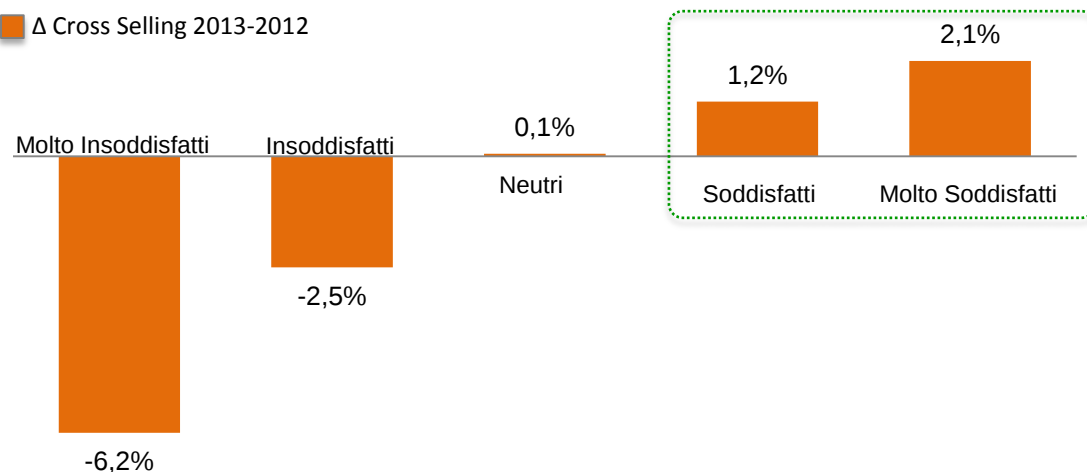
L'insoddisfazione genera perdita

I Clienti insoddisfatti sono quelli che abbandonano la Banca



RELAZIONE TRA CROSS SELLING E LIVELLO DI SODDISFAZIONE

Δ Cross Selling 2013-2012



L'alta Soddisfazione genera Valore

I Clienti soddisfatti e molto soddisfatti acquistano più prodotti: maggior fidelizzazione e valore per la Banca



Soddisfazione: correlazione con performance

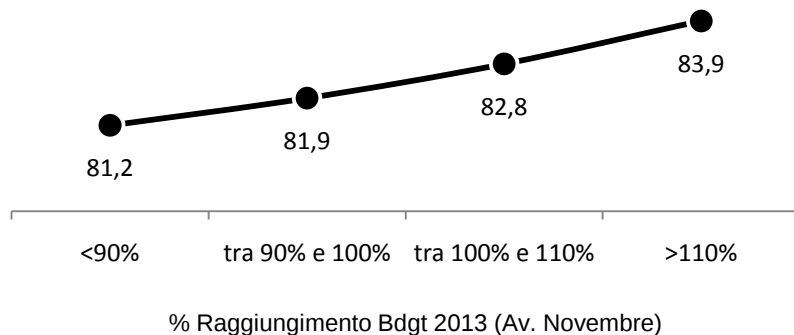
D

Vista Performance

RELAZIONE TRA ISS E % RAGG BUDGET

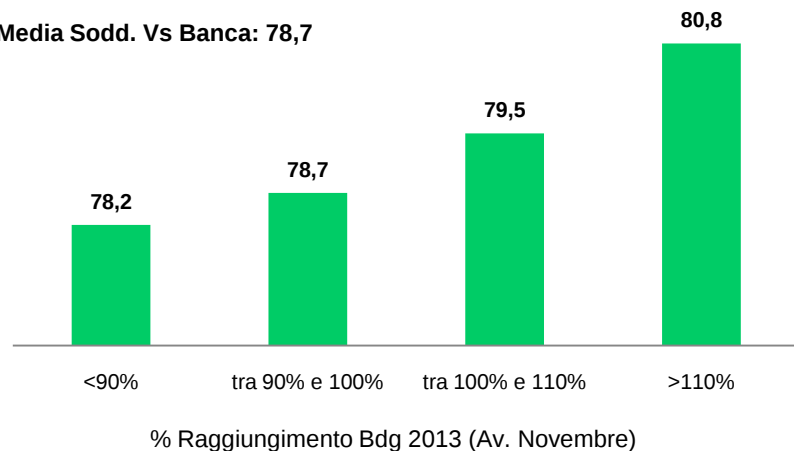
ISS 2013

ISS Retail 81,8



RELAZIONE TRA SODDISFAZIONE VS BANCA E % RAGG BUDGET

Media Sodd. Vs Banca: 78,7



L'ISS e la Soddisfazione risultano avere un legame forte e positivo con il raggiungimento degli obiettivi di budget

Una clientela soddisfatta è la base di partenza per raggiungere più facilmente gli obiettivi di budget



Conclusioni



IL PIANO D'AZIONE

Rapporto Banca-Cliente *Vivere l'esperienza del Cliente*

- Mappare i punti di forza e debolezza della Banca e confrontarli con il mercato
- Definire priorità d'intervento (livello d'offerta, immagine, servizi e canali)

Rapporto Filiale-Cliente *Presidiare il canale di relazione Filiale*

- Fornire un indicatore di qualità percepita per ogni singola Filiale
- Intervenire con azioni specifiche e differenziate per ogni singola Agenzia (ambiente, efficienza, relazione, consulenza e soluzione problemi)



Grazie per l'attenzione