

Un approccio strutturato per lo sviluppo della base clienti

Alberto Mossetti

*Responsabile Direzione Controllo di Gestione
e Pianificazione Operativa*

Banca Popolare di Vicenza

Roma, 9 aprile 2014



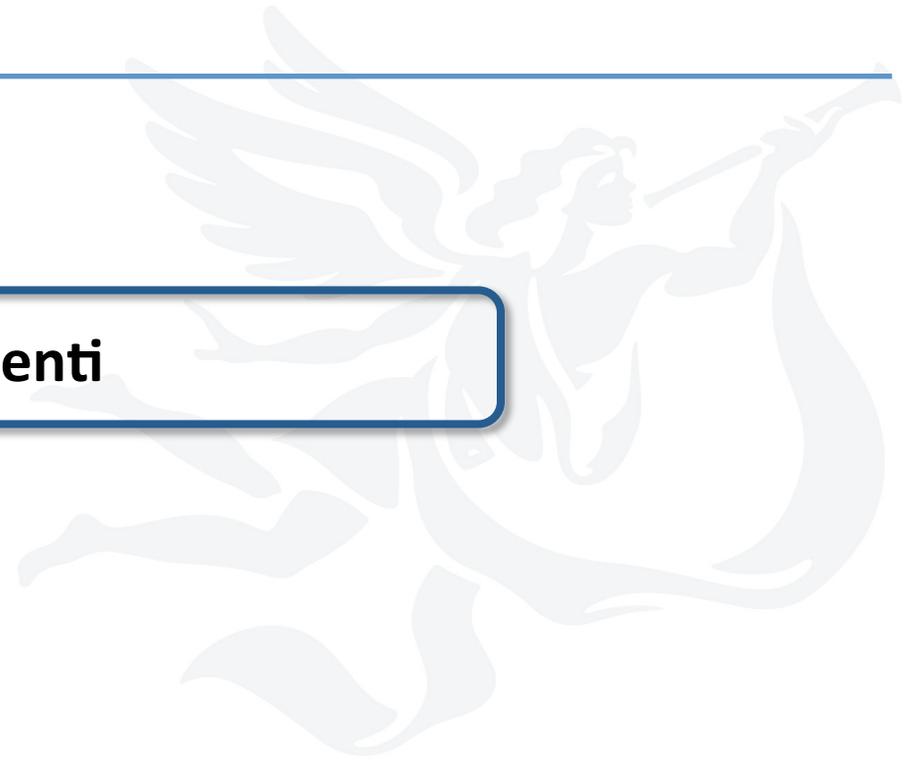
**Banca
Popolare di Vicenza**

Tradizione e futuro

Perché sviluppare la base clienti

Approccio adottato

Risultati conseguiti



Attuale situazione del sistema bancario

Riduzione della redditività

Costo della provvista e presidio del rischio di liquidità

“Sul fronte della liquidità, l’esperienza della crisi 2007-08 ha indotto a prevedere due requisiti: il Liquidity Coverage Ratio (LCR), il quale deve assicurare che le banche siano in grado di avere scorte di liquidità sufficienti a far fronte ad un prolungato periodo di tensioni [...]” – ABI Indagine conoscitiva ‘12

Evoluzioni normative a livello nazionale e internazionale

“Gli interventi normativi che si sono succeduti dal 2009 (disciplina di trasparenza, guide pratiche sui conti correnti e sui mutui, nuove norme sui servizi di pagamento, sul credito ai consumatori) hanno aumentato i presidi a tutela della clientela bancaria” – Banca d’Italia
Revisione della disciplina secondaria sulla trasparenza: relazione sull’analisi d’impatto

Aumento del rischio di credito

“A gennaio 2014 le sofferenze lorde sono risultate pari a 160,4 miliardi di euro, 4,5 in più rispetto a dicembre 2013 e circa 34,3 miliardi in più rispetto a fine gennaio 2013, segnando un incremento annuo di oltre il 27%.” – ABI Monthly outlook Mar’14.

Scenario dei tassi “flat” nel medio periodo

“La Banca centrale europea assume una linea più esplicitamente morbida sui suoi orientamenti di politica monetaria, affermando per la prima volta esplicitamente che intende tenere i tassi di interesse ai valori attuali, o perfino più bassi, per un protratto periodo di tempo...” – ABI Monthly outlook Lug’13.

Come incrementare la redditività

Possibili strategie finalizzate all'incremento della redditività

Strategia di "difesa"

- Razionalizzazione punti vendita
- Riduzione del "cost to serve" e maggiore efficienza dei processi operativi
- Focalizzazione sui soli business più profittevoli
- Massima attenzione ai costi

Strategia di "attacco"

- Incremento quota di mercato
- Ampliamento delle aree di offerta e dei modelli di servizio
- Ingresso in nuovi business

Obiettivi

- ✓ Massimizzazione dell'attuale capacità di generare valore
- ✓ Ottimizzazione del portafoglio clienti
- ✓ Risultati reddituali già nel breve periodo

- ✓ Sviluppo della capacità futura di generare valore
- ✓ Risultati reddituali nel medio periodo

La base clienti come valore attuale e prospettico

L'incremento netto della base clienti permette oggi, a parità di altre condizioni, di ottenere benefici in **tre differenti ambiti**

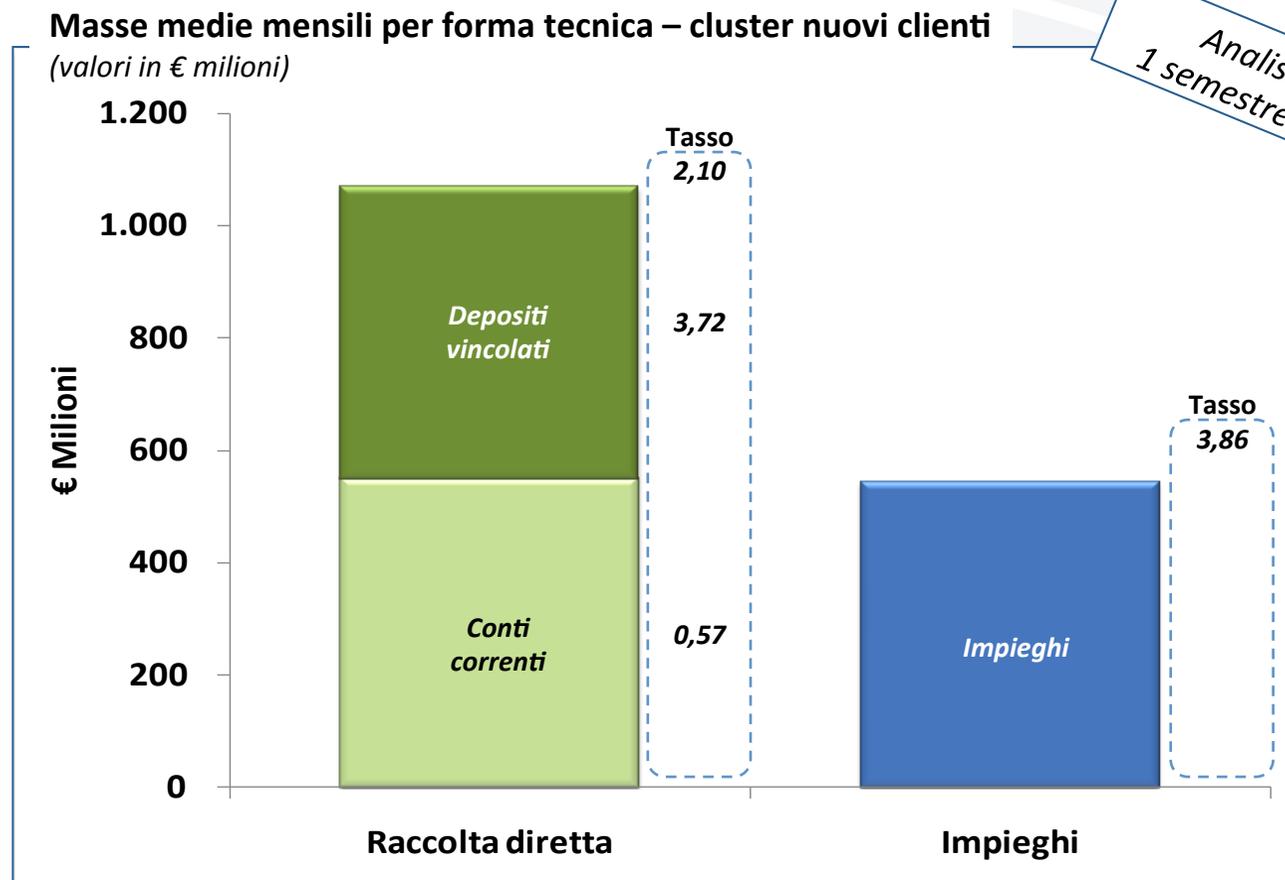


I nuovi clienti apportano alla banca masse di raccolta ad un “costo” medio relativamente contenuto

Azioni mirate permettono di acquisire clienti con redditività in linea o maggiore rispetto ai clienti attuali

Il costante sviluppo del cross selling permette di incrementare il valore del cliente nel tempo

Raccolta da nuovi clienti

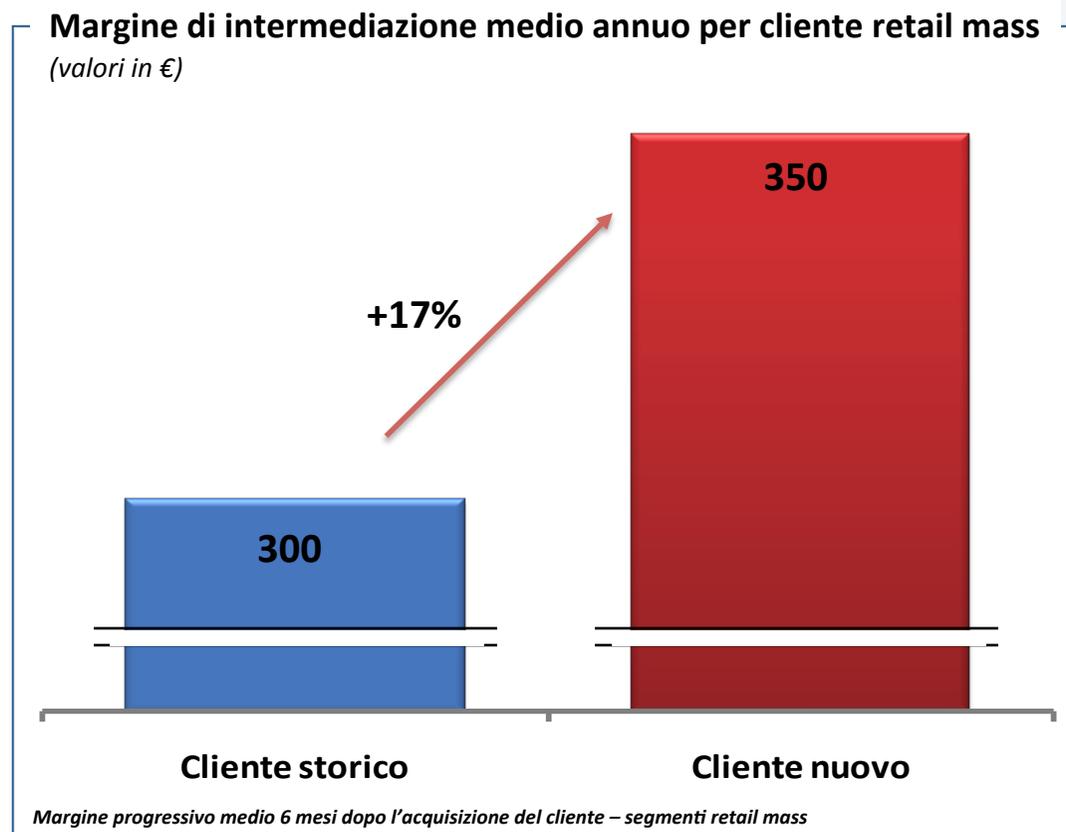


Fonte: Elaborazioni CRM - BPVI

A fronte di un costo della raccolta elevato sui depositi vincolati offerti ai nuovi clienti, **il tasso della raccolta in conto corrente risulta più contenuto e mitiga il costo complessivo**

Sui clienti di recente acquisizione **la raccolta complessiva presenta volumi quasi doppi rispetto agli impieghi**

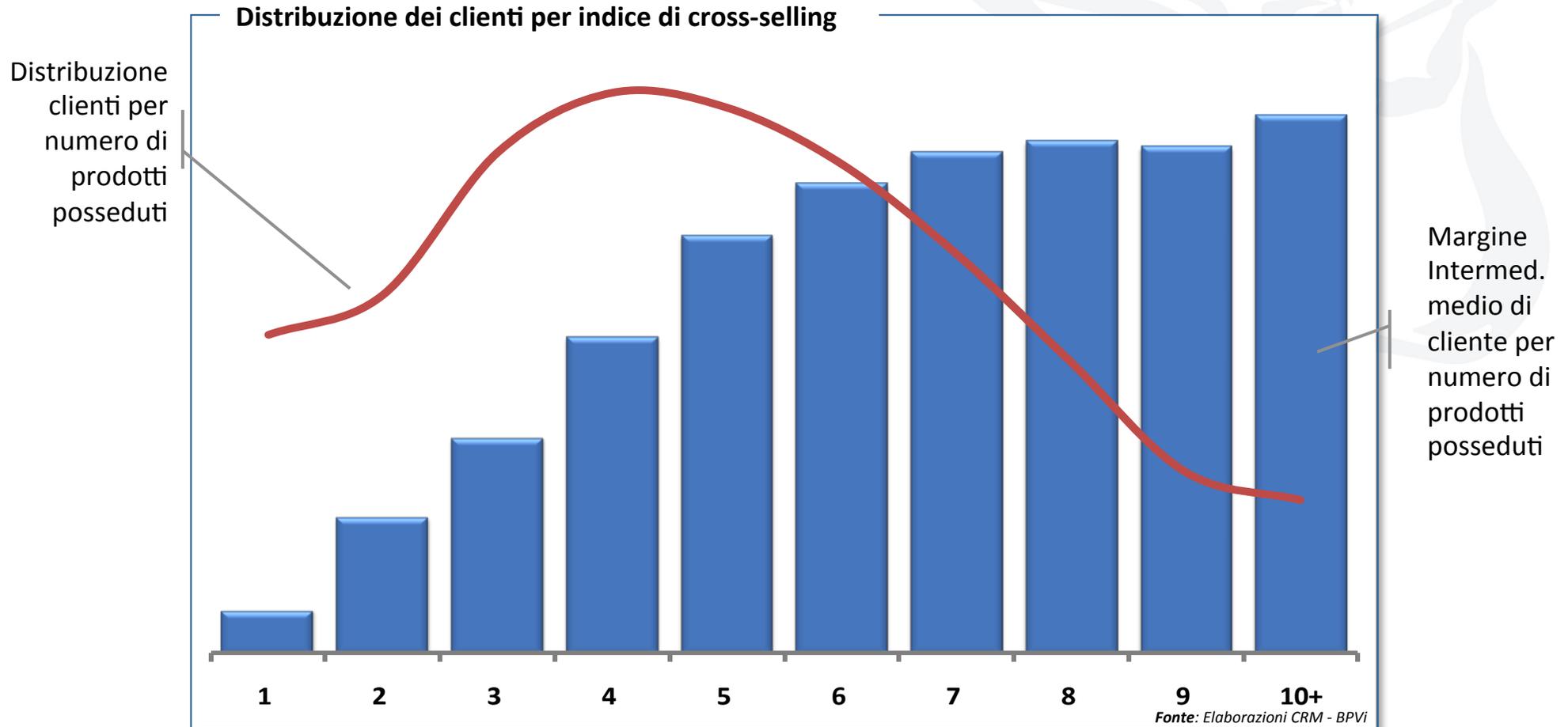
Valore attuale nuovi clienti



Fonte: Elaborazioni CRM - BPVI

Nel segmento Mass Market la redditività media dei clienti recenti (acquisiti negli ultimi 3 semestri) è superiore di circa il 17% rispetto alla redditività media dei clienti "storici"

Valore prospettico del cliente acquisito

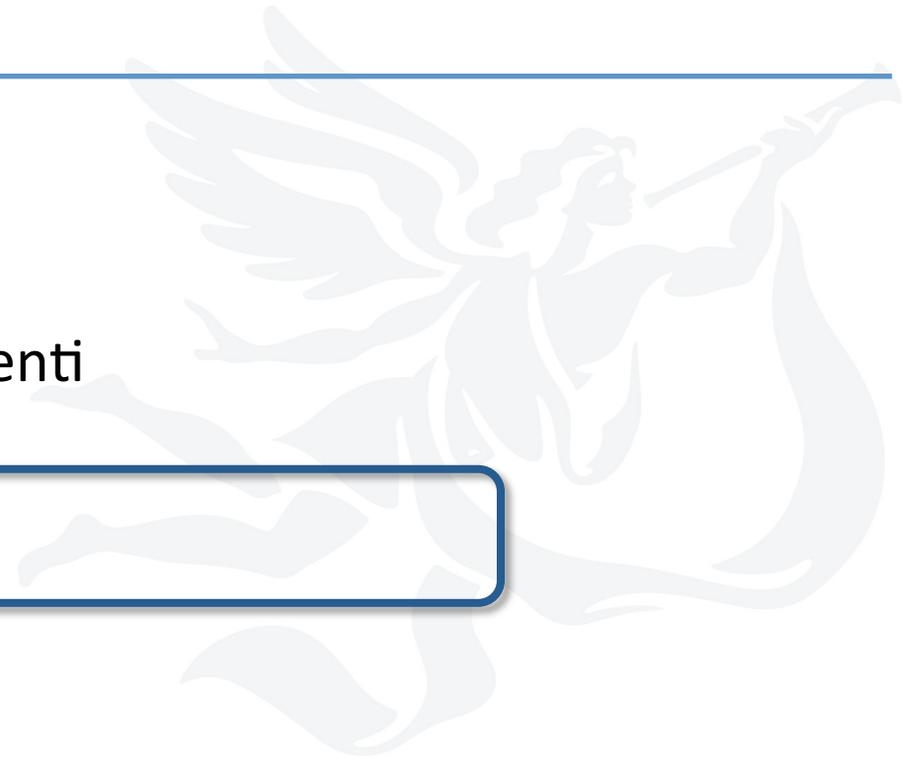


La possibilità di sviluppare il cross-selling dei nuovi clienti rappresenta **l'opportunità di incrementare la redditività nel tempo**

Perché sviluppare la base clienti

Approccio adottato

Risultati conseguiti



Espansione della base clienti come attività congiunta di acquisizione di nuova clientela e contenimento dell'abbandono

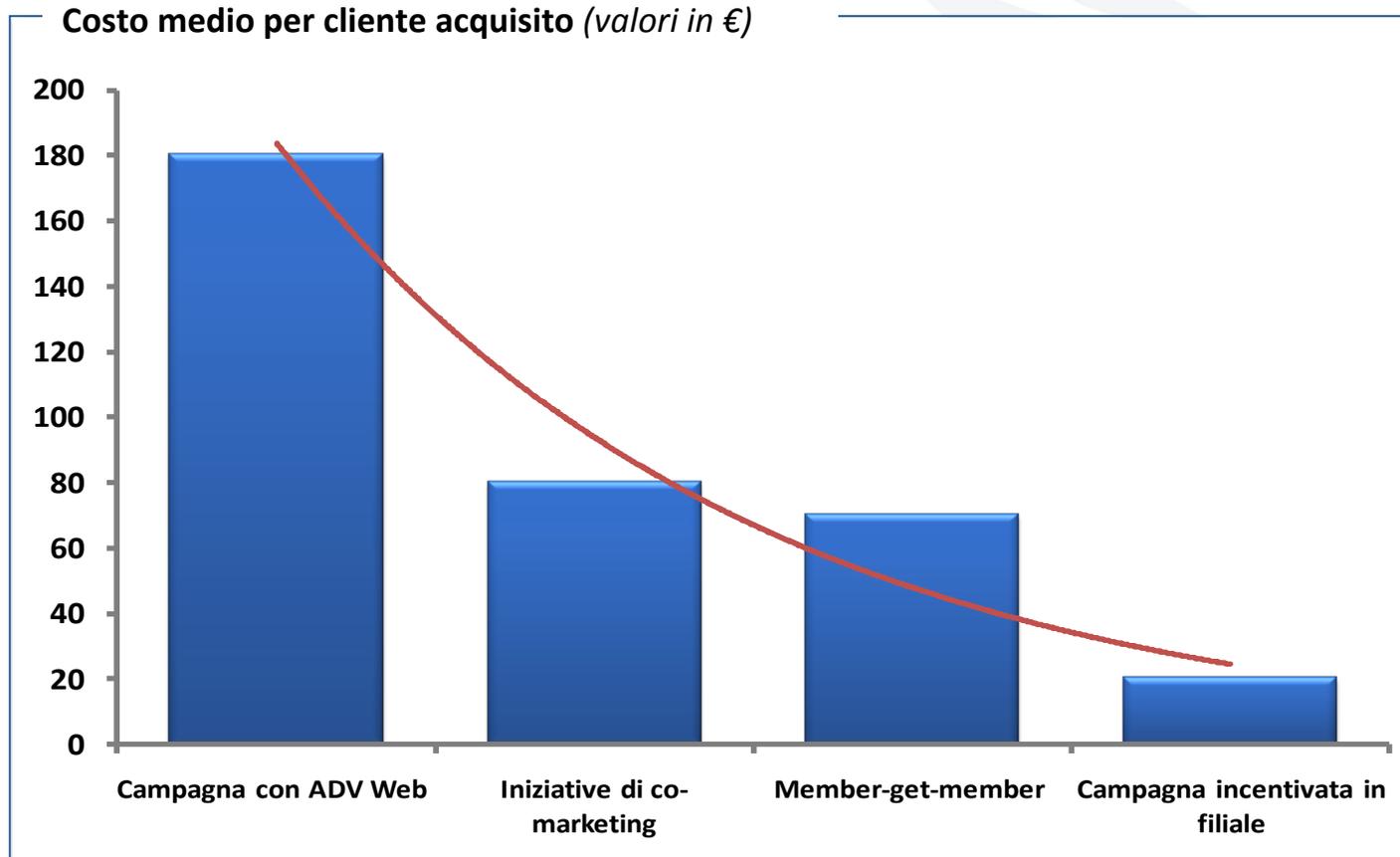


- “Canali” a basso costo
- Strumenti di analisi quantitativa
- Processi commerciali strutturati



- Proattività commerciale
- Prevenzione
- Sviluppo cross-selling

Canali a basso costo



Fonte: Elaborazioni Direzione Marketing BPVI - Costi specifici per la realizzazione delle iniziative di acquisizione; non sono considerati i costi diretti e indiretti legati all'attività svolta dal personale di rete

L'utilizzo dei referral permette di ridurre il costo "vivo" di acquisizione dei clienti

Esperienza dei già clienti

Secondo i risultati dell'**osservatorio ABI sulla customer satisfaction**, i principali motivi che spingono i clienti a scegliere BPVi sono legati agli **aspetti relazionali** e al **forte radicamento sul territorio** (oltre il 40% delle risposte)

Motivi di scelta della banca	%
E' stata consigliata da amici/parenti	20,0%
Vicinanza/comodita'	11,0%
Conoscevo qualcuno in agenzia	10,7%

41,7%

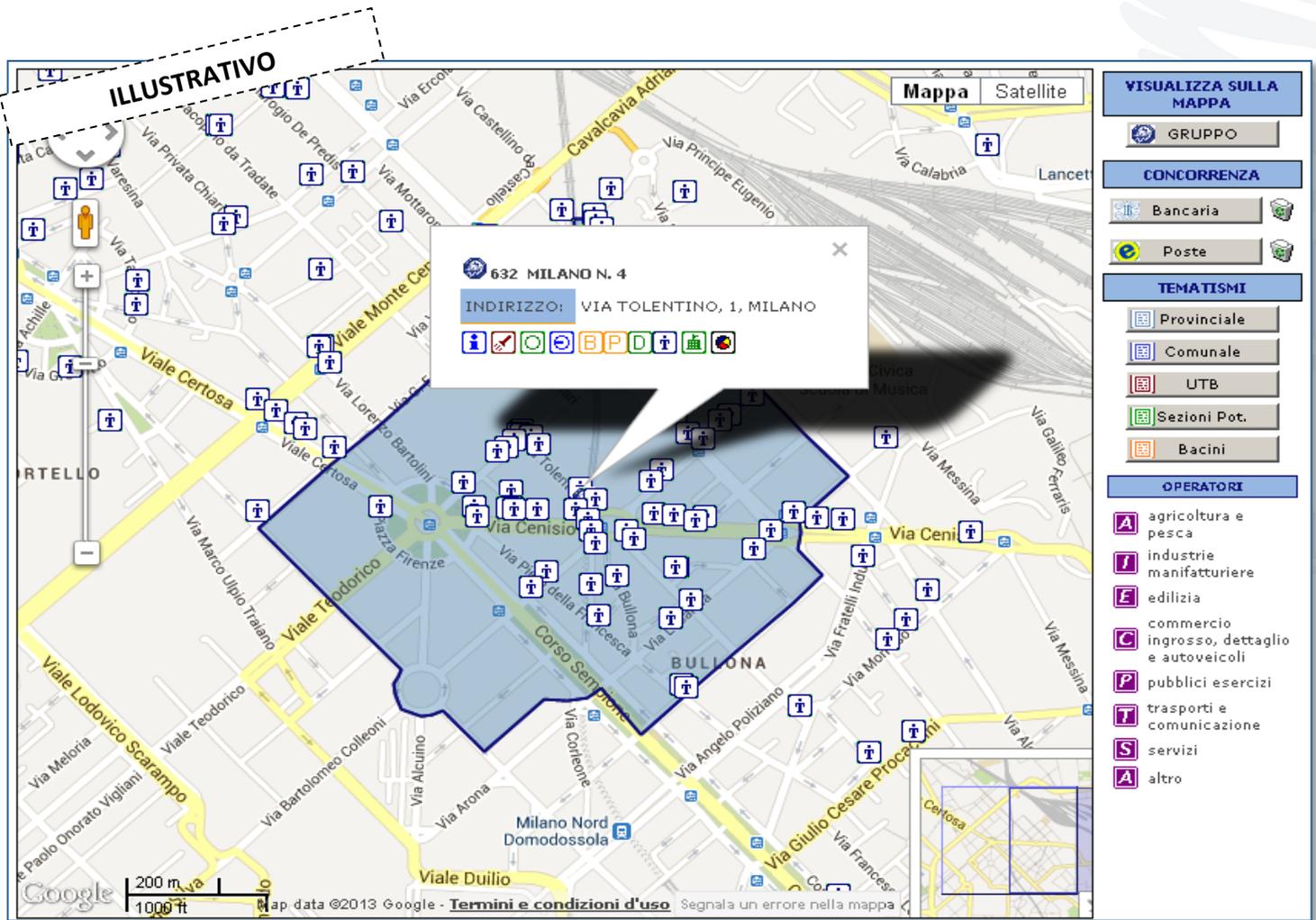
Fonte: Indagine ABI customer satisfaction – 2012 – Posizionamento BPVI

L'esperienza conferma che sviluppare la base clienti partendo dalle relazioni degli attuali clienti è la strada più efficace per ottenere risultati stabili nel tempo

Strumenti a supporto dell'acquisizione

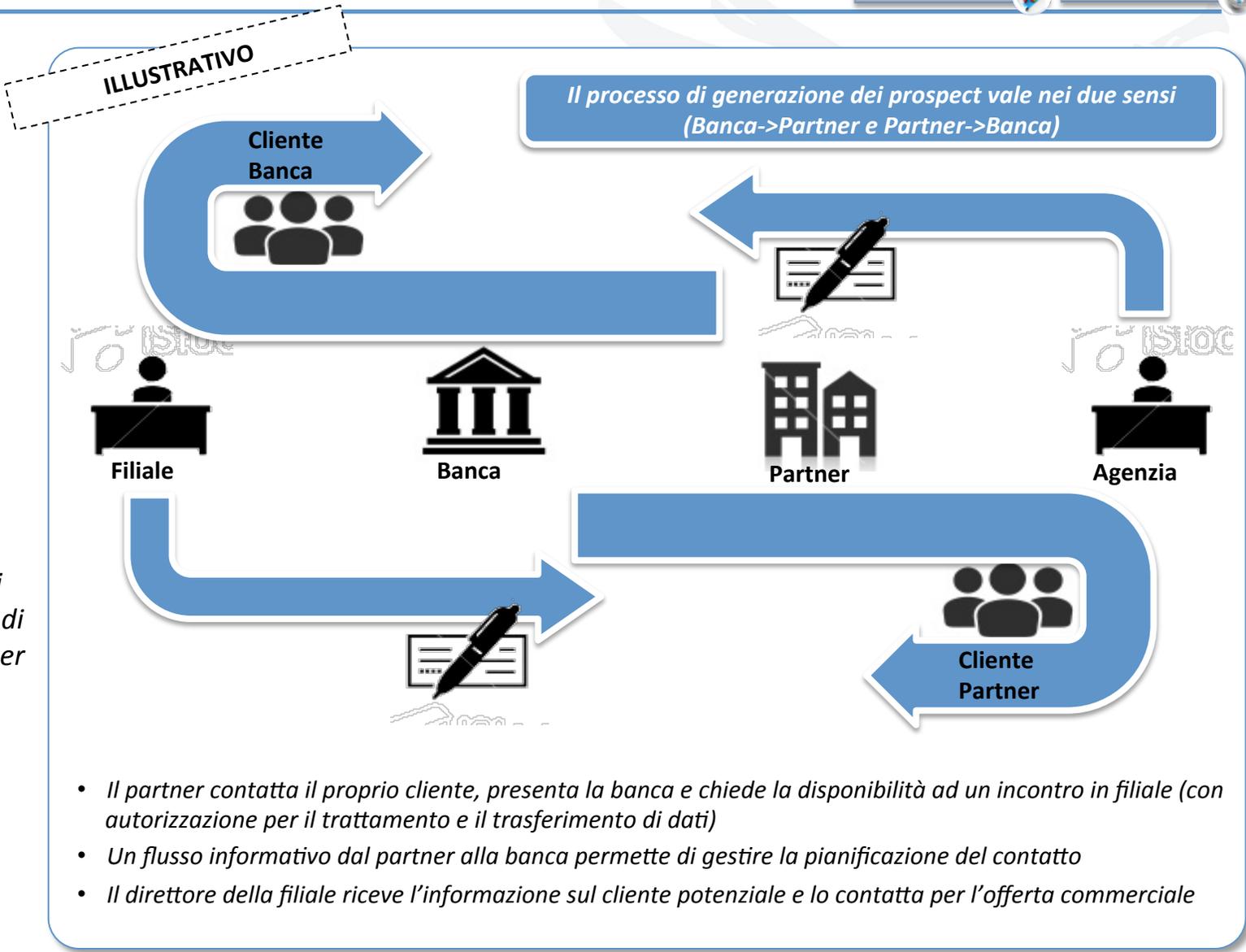


Geomarketing e bacini di sviluppo



- Definizione dei bacini di influenza per ogni filiale basati sulla distribuzione nel territorio dei clienti potenziali
- Definizione degli obiettivi di sviluppo
- Visualizzazione di indicatori di sintesi:
 - ✓ potenzialità del bacino
 - ✓ attrattività privati, imprese
 - ✓ propensione del territorio ai depositi/impieghi
 - ✓ quota di mercato su bacino/comune
 - ✓ ...

Identificazione prospect da partnership



ILLUSTRATIVO

Dati BPVI - Aggiornamento al 12/09/2013

Monitoraggio iniziativa 'Presentaci un Amico - Insieme si risparmia'

Utilizzo Coupon	Data inizio utilizzo	Data ultimo utilizzo	Tot Coupon	Utilizzati	Disponibili
Tot. Member get Member	21/05/13	12/09/13	1.262.155	784	1.261.371

Dati BPVI - Aggiornamento al 12/09/2013

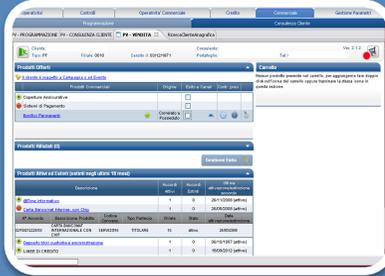
Monitoraggio evento commerciale 'Più conti meno spendi'

Gestione Evento	Data Inizio	Data Fine	Posizionamento sul potenziale II Trimestre				Esiti		
			Target Periodo	# Non Assegnati	# Esitati	% Esitati	Δ SCOST. Progr.	# Esiti Positivi	% Positivi
M320 - PIÙ CONTI MENO SPENDI	15/06/13	01/01/14	66.147	26.144	69.378	15,03%	66,85%	50.042	12,07%

Dinamica settimanale esitati					SETTIMANA (06/09 - 12/09)
venerdì	lunedì	martedì	mercoledì	giovedì	
06 / set	09 / set	10 / set	11 / set	12 / set	

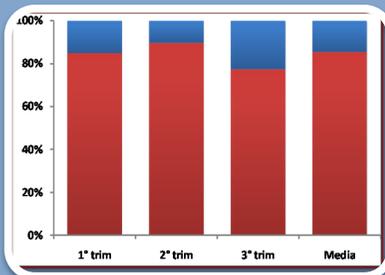
- Monitoraggio puntuale delle **single iniziative con confronto tra comportamenti rilevati** (dichiarazioni di contatto dei gestori) e **vendite realizzate**
- Confronto con **trend storici giornalieri** di breve periodo (es. ultimi 5 o 10 giorni lavorativi)
- Ampia diffusione** dei risultati con break-down a tutti i livelli
- Reportistica basata su **rilevazioni multi-dimensionali** (numero clienti, prodotti venduti, cross-selling)

Contenimento abbandono clienti



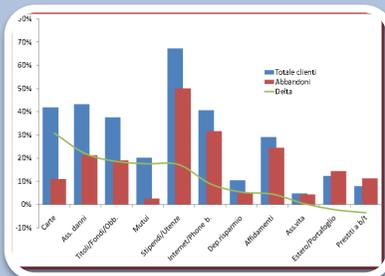
Esperienza allargata d'acquisto

- Strumenti di supporto all'azione commerciale che favoriscono la vendita contestuale di più prodotti e migliorano l'esperienza di acquisto del cliente (tempi ridotti ed efficienza amministrativa)
- Obiettivo di massimizzare commercialmente il contatto con il cliente e, al tempo stesso, far crescere la soddisfazione del cliente durante la visita in filiale



Algoritmo di prevenzione abbandono

- Modelli di data mining per intercettare i comportamenti dei clienti che più facilmente tendono ad abbandonare la banca e per attivare con tempestività alert alla rete commerciale
- Identificazione dei c/c a rischio chiusura ottimizzando l'efficacia ($\frac{\# \text{ clienti estinti segnalati}}{\# \text{ clienti estinti reali}}$) e l'efficienza ($\frac{\# \text{ clienti estinti segnalati}}{\# \text{ totale clienti segnalati}}$) nelle segnalazioni



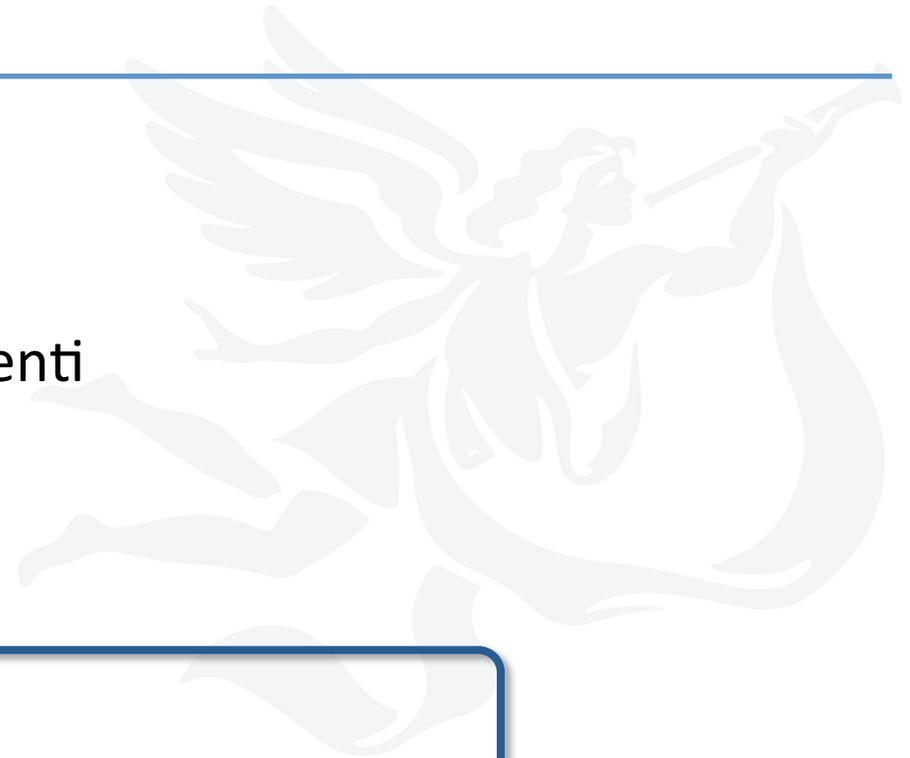
Cross-selling

- Campagne commerciali massive su prodotti ad alta fidelizzazione e a basso impatto commerciale (vendibili alla cassa, con costi contenuti per il cliente o offerti gratuitamente)
- Prodotti con maggior grado di fidelizzazione in BPVi: carte, assicurazioni danni, utenze, servizi di multicanalità

Perché sviluppare la base clienti

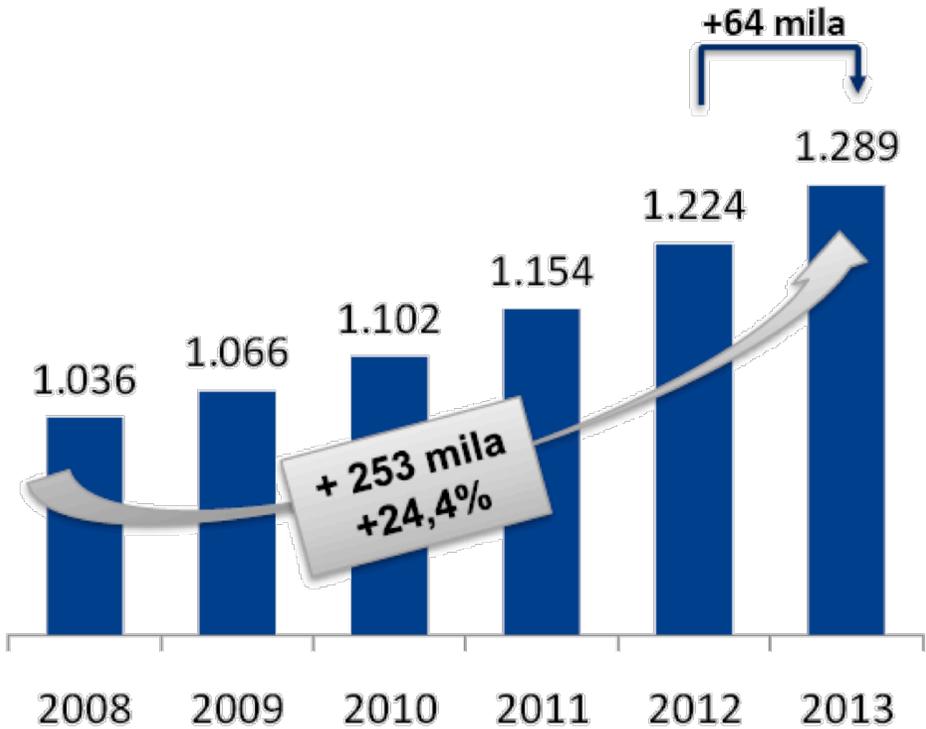
Approccio adottato

Risultati conseguiti



Evoluzione Base clienti e Satisfaction

Evoluzione base clienti (NDG con accordi attivi in '000)

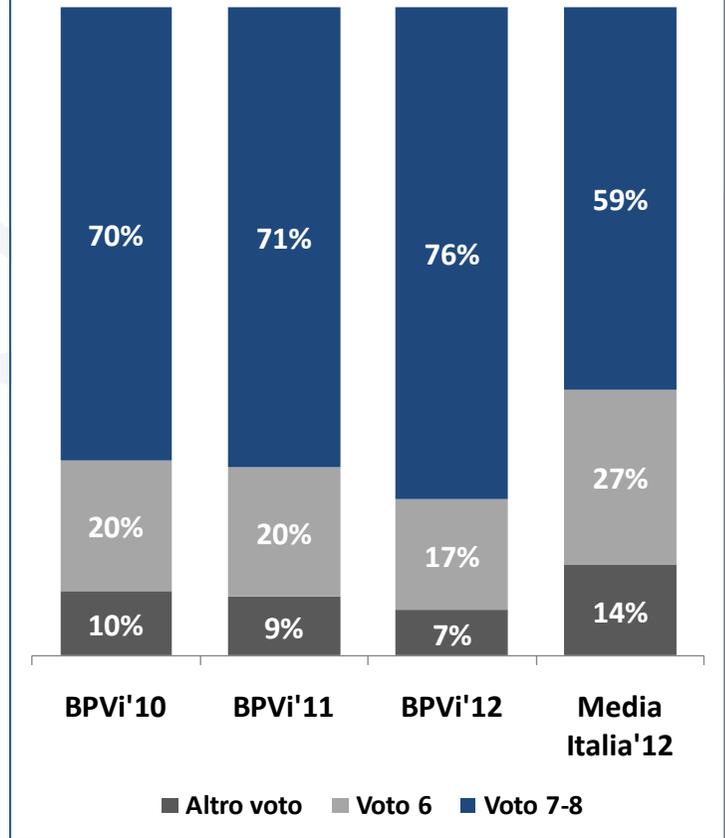


Fonte: Elaborazioni CRM - BPVi

+253 mila clienti negli ultimi 5 anni

Customer satisfaction*

Piena Soddifazione

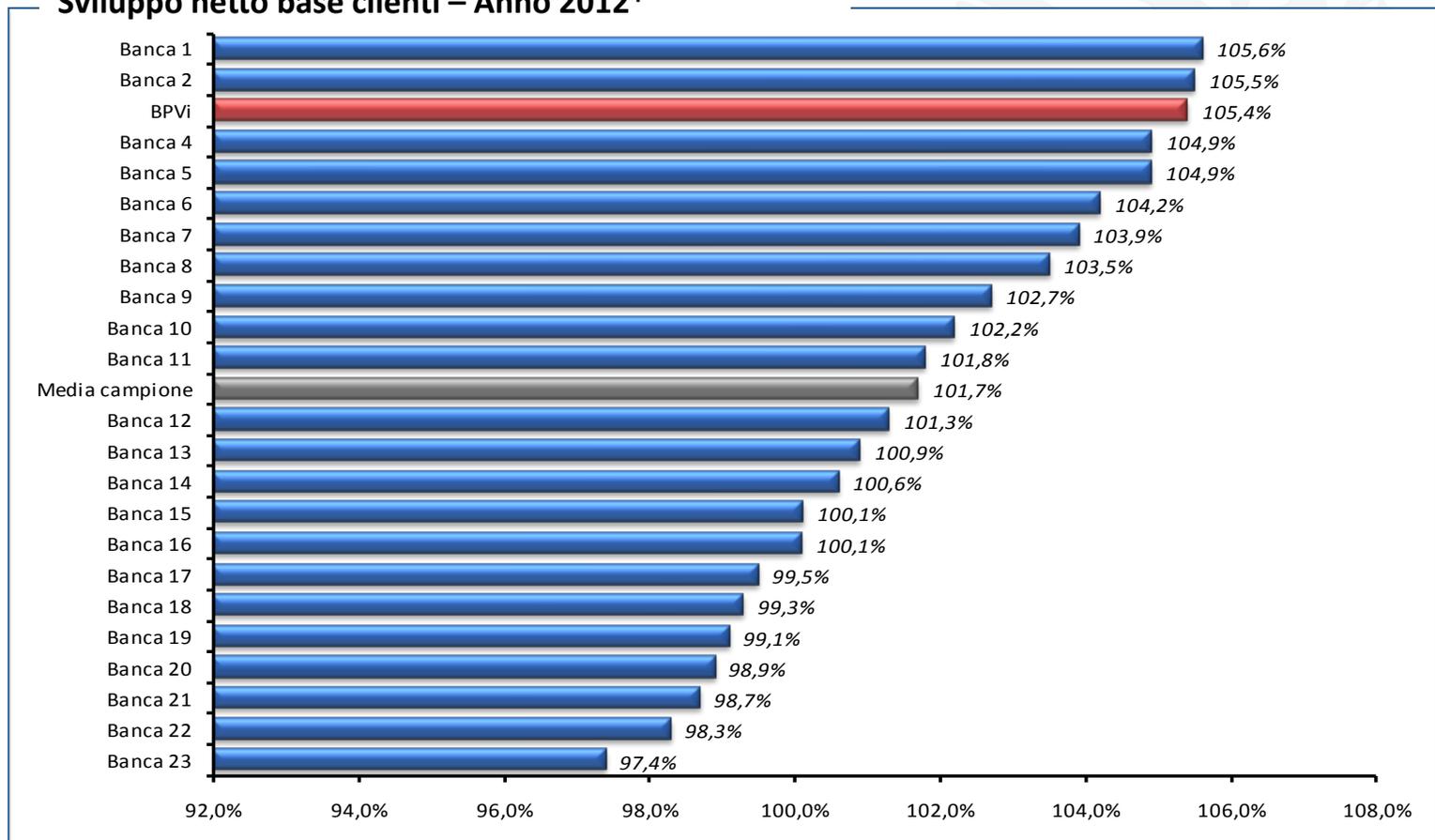


Soddisfazione dei clienti in crescita e superiore alla media nazionale

* (Indagine ABI Eurisko '12)

Confronto con sistema

Sviluppo netto base clienti – Anno 2012*

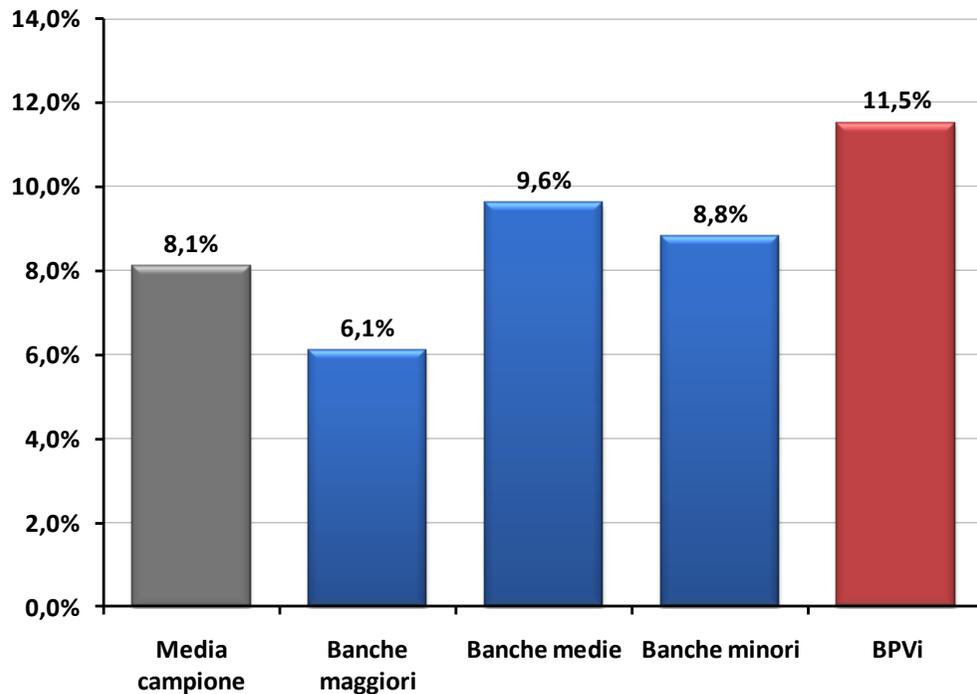


Posizionamento tra i best performer nazionali

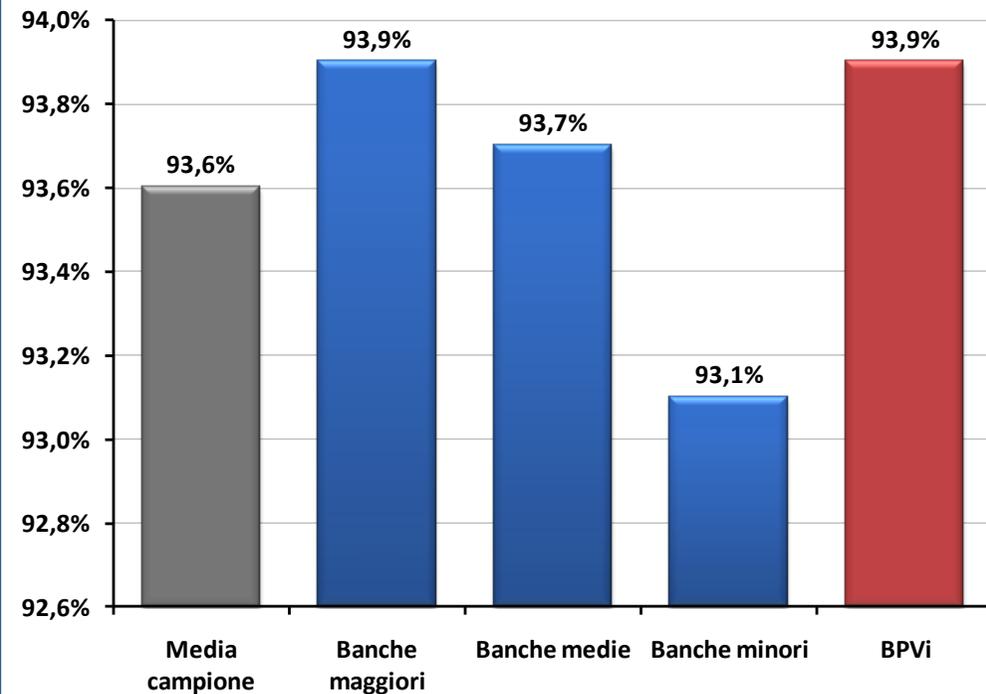
* Rapporto ABI-Bocconi: Customer Retention e Performance Commerciali del segmento Privati relativo al 2012

Acquisizione e retention clientela

Tasso di acquisizione*



Tasso di retention*



**Risultati superiori ai concorrenti sia in fase di acquisizione
che in fase di contenimento dell'abbandono**

* Rapporto ABI-Bocconi: Customer Retention e Performance Commerciali del segmento Privati relativo al 2012

Grazie per l'attenzione

Alberto Mossetti

*Responsabile Direzione Controllo di Gestione
e Pianificazione Operativa*

Banca Popolare di Vicenza

