

La misura della relazione in una banca di credito cooperativo

Analisi del modello di Customer Experience



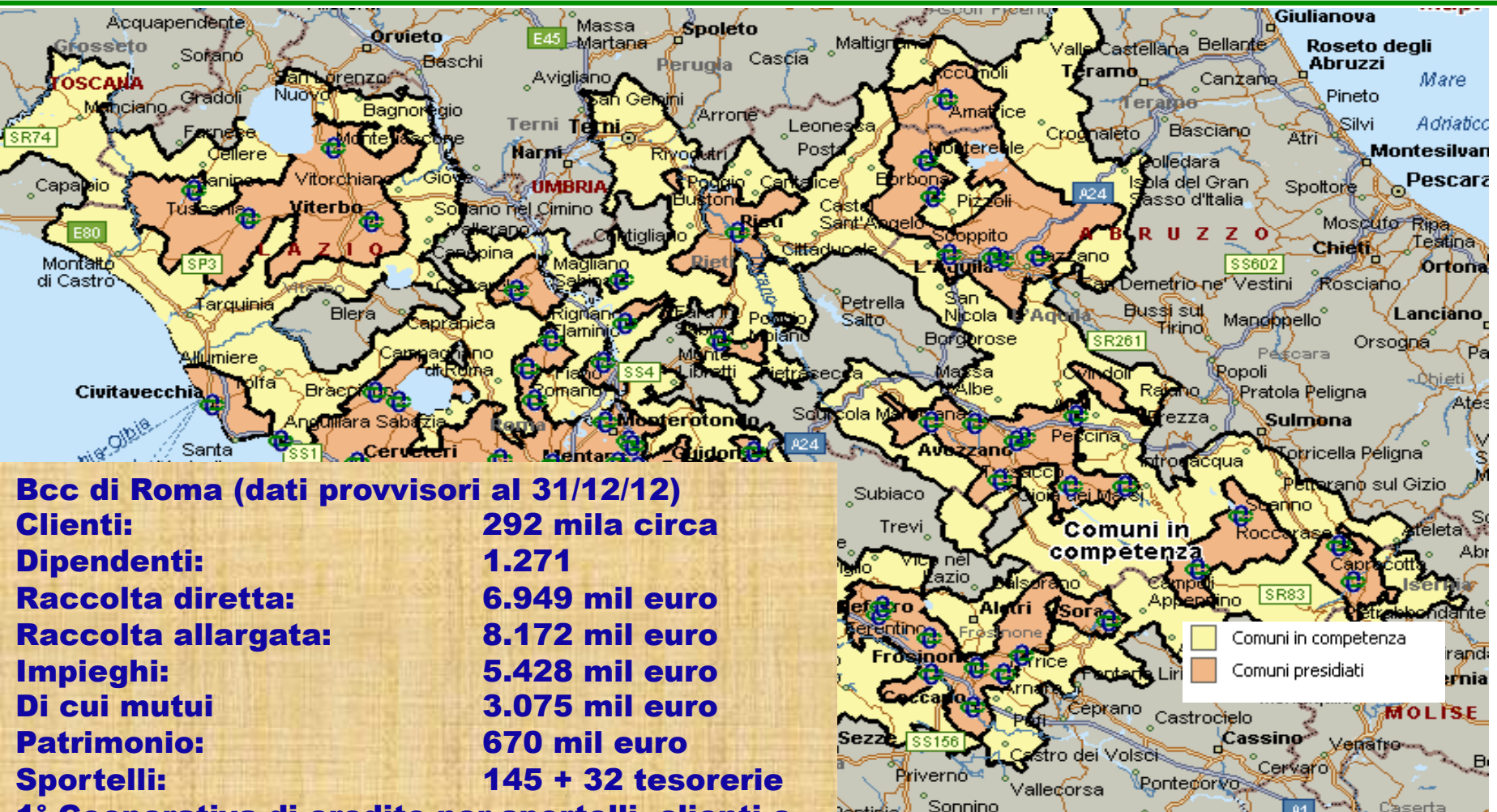
Differente Per Forza

Indice

- Breve presentazione della banca
 - L'importanza della relazione in un mercato con asimmetrie informative
- (Rif. Indagine Bankit sui Bilanci delle Famiglie Italiane/2010)
- Scelte metodologiche
 - L'ambito dell'analisi (fattori di qualità e ambiti operativi)
 - Il punteggio la descrizione del comportamento ideale
 - I risultati
 - Perché si diventa clienti, confronto con Indagine Bankit
 - I risvolti operativi

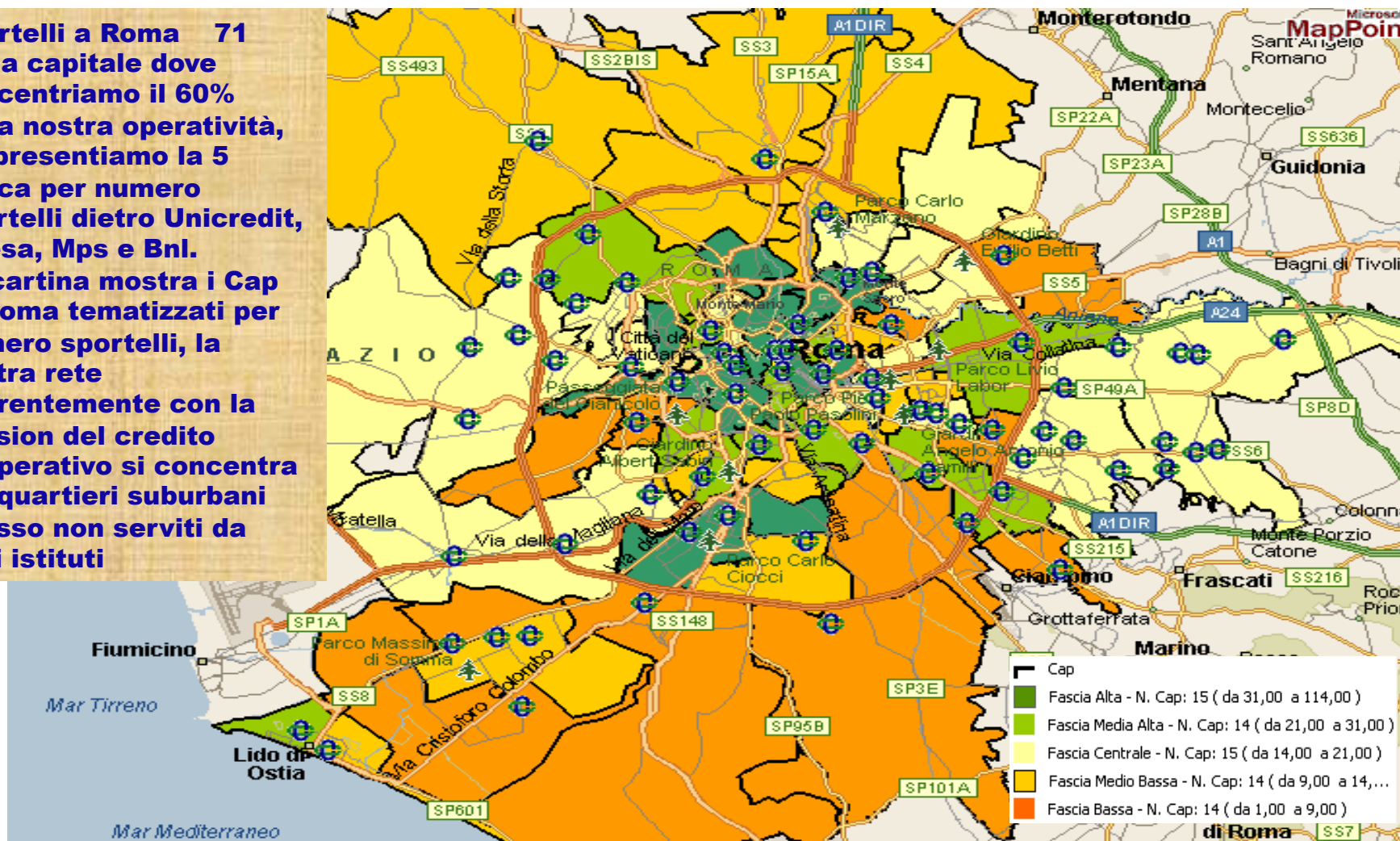
La nostra area di competenza

Bcc una banca territoriale per definizione



Le agenzie nelle capitale

Sportelli a Roma 71
Nella capitale dove concentriamo il 60% della nostra operatività, rappresentiamo la 5 banca per numero sportelli dietro Unicredit, Intesa, Mps e Bnl. La cartina mostra i Cap di Roma tematizzati per numero sportelli, la nostra rete coerentemente con la mission del credito cooperativo si concentra nei quartieri suburbani spesso non serviti da altri istituti



L'importanza della relazione nel mercato retail

Indagine sulle famiglie 2010

la cultura finanziaria in Italia: le domande del questionario Bankit

C35. Con quali delle seguenti tipologie di mutuo lei pensa di poter stabilire fin dall'inizio l'ammontare massimo e il numero delle rate che dovrà pagare prima di poter estinguere il suo debito? *(Int.re! Leggere ma non suggerire!)*

- Mutuo a tasso variabile	1	5,3%
- Mutuo a tasso fisso.....	2	61,7%
- Mutuo a tasso variabile e rata costante	3	9,1%
- Non so	4	21,3%
- Non risponde	5	2,7%

(MOSTRARE CARTELLINO C36)

C36. Supponga di lasciare 1.000 euro su un conto corrente che le frutta un tasso d'interesse dell'1 per cento e che non ha spese di gestione. Immagini inoltre che l'inflazione sia pari al 2 per cento. Lei ritiene che, fra un anno, quando preleverà i soldi, sarà in grado di comprare la stessa quantità di beni che potrebbe comprare spendendo oggi i 1.000 euro*(Int.re! non suggerire!)*?

- Si.....	1	5,8%
- No, potrò acquistare una quantità minore	2	71,4%
- No, potrò comprare una quantità maggiore	3	2,4%
- Non so	4	18,6%
- Non risponde	5	1,8%

C37. Secondo Lei, quali delle seguenti strategie di investimento comporta un maggior rischio di perdere del denaro? *(Int.re! Leggere ma non suggerire!)*

- investire i propri risparmi in titoli di una sola società	1	52,5%
- investire in titoli di più società	2	21,4%
- Non so	3	21,2%
- Non risponde	4	4,9%

Le asimmetrie informative

La Fiducia il principale Asset (Indagine sulle Famiglie Bankit)

RISPOSTE ESATTE PER TITOLO DI STUDIO

Il mercato bancario in Italia è ancora caratterizzato da un'alta asimmetria informativa. In un mercato con queste caratteristiche la scelta del consumatore retail tende ad essere influenzata soprattutto dalla relazione/fiducia con l'intermediario, più che su variabili tecniche per le quali spesso non ha la competenza necessaria per una valutazione accurata. La fiducia dei nostri clienti è il nostro asset principale

<i>Valutazione Mutuo</i>	
<i>Titolo di studio</i>	<i>%</i>
Nessuno	19,5%
Licenza elementare	43,7%
Licenza media inferiore	61,8%
Diploma prof (3 anni)	60,8%
Diploma	69,4%
Laurea triennale	74,0%
Laurea Magistrale	70,4%
Corso Post laurea	69,6%
Totale	61,7%

<i>Potere d'acquisto</i>	
<i>Titolo di studio</i>	<i>%</i>
Nessuno	31,5%
Licenza elementare	53,0%
Licenza media inferiore	66,6%
Diploma prof (3 anni)	72,4%
Diploma	79,4%
Laurea triennale	85,6%
Laurea Magistrale	84,5%
Corso Post laurea	83,5%
Totale	71,4%

<i>Importanza diversificazione</i>	
<i>Titolo di studio</i>	<i>%</i>
Nessuno	16,7%
Licenza elementare	31,9%
Licenza media inferiore	46,8%
Diploma prof (3 anni)	56,3%
Diploma	60,6%
Laurea triennale	67,8%
Laurea Magistrale	66,9%
Corso Post laurea	66,1%
Totale	52,5%

Le risposte esatte sono ovviamente fortemente correlate al titolo di studio. Ma denotano asimmetrie molto alte anche con titoli di studio elevati. Per esempio 1 laureato su 3 non percepisce l'importanza della diversificazione degli investimenti che è un requisito minimo per poter valutare la bontà della gestione dei risparmi effettuata dalla banca

Le scelte metodologiche

- I risultati dell'indagine sono stati inseriti nel nostro sistema incentivante dedicato alle filiali. Quindi gli ambiti di analisi si sono concentrati su fattori identificabili ed influenzabili dalle filiali (*su quale fattore agire*; competenza, cortesia ecc. *ed in che ambito agire*; Cassa, Finanziamenti ecc.)
- Il peso delle variabili non è stato deciso con una procedura statistica in quanto rappresenta **non solo ciò che è importante** per il cliente ma anche ciò che è importante per la banca
- Il target di clientela non rappresenta un campione rappresentativo della clientela, ma rappresenta in maniera più che proporzionale i segmenti ad alto valore. In pratica abbiamo considerato un *effetto Pareto* nella selezione del target non aumentando il valore delle risposte dei clienti ad alto valore ma aumentando il loro numero nel target di intervistati
- La numerosità massima e minima del target essendo legata a limiti di budget e di tempo da un lato ed all'esigenza di rappresentare una rilevazione solida per tutte le filiali era da considerarsi un dato indipendente dalla varianza dei fattori (7500 minimo – 9.500 massimo)
- Nella selezione del target intervengono necessariamente metodi di campionamento non statistici ma normativi (Liberatoria Privacy per le analisi di controllo qualità)
- E' stato somministrato lo stesso questionario a soci e clienti

Due esempi per chiarire il metodo

- La selezione del target: i clienti affluent rappresentano 8,7% della clientela retail, quindi in un campione rappresentativo di 7.500 interviste avremmo effettuato interviste a 650 affluent. Le interviste effettuate sono state oltre 2.000 con una buona copertura del segmento. Questa scelta metodologica però non significa trascurare il mass market che comunque rappresenta un 35% degli intervistati
- La scelta dei pesi: Il fattore di qualità della proattività (intesa come numero di proposte commerciali effettuate in un anno) potrebbe anche non essere considerato un importante fattore di qualità dal cliente, ma è sicuramente un driver importante per la valutazione del comportamento commerciale della filiale

Il target

- I questionari sono stati somministrati ad un campione di nostri clienti (Retail allargato settore bankit 600-614 e 615 data nascita max 1935) per ogni filiale a secondo della dimensione sono stati compilati da un minimo di 15 questionari ad un massimo di 120.
- I driver di selezione del target sono stati utilizzati anche come ordine di priorità di chiamata
- La modalità di compilazione dei questionari è telefonica tramite call-center. Il campione di clientela è stato trasmesso alla società di rilevazione comprensivo del campione di riserva pari a 15 mila clienti. La numerosità delle interviste completate è stata pari a circa 8 mila clienti, quindi largamente rappresentativa
- Nel target non rientrano i clienti ad alto/medio rischio di credito, i dipendenti, le posizioni rilevanti ex art 136 TUB

Driver di selezione

- I driver di selezione del target hanno mantenuto in linea di massima naturalmente attraverso il meccanismo della priorità di chiamata la stessa rappresentatività della selezione del target nelle interviste completate
- Si denota una buona rappresentatività dei segmenti che hanno un' ampia esperienza della banca ed in particolar modo dell' operatività della filiale perché il loro giudizio è prezioso in quanto deriva da molteplici esperienze
- Il driver di selezione dei nuovi mutuatari è stato scelto per validare con un' esperienza recente la qualità nel processo di erogazione del credito

Segmento	Target	Interviste completate	Rappresentatività sul totale segmento	priorità di chiamata
Private (oltre i 500 mila euro)	1,6%	1,4%	Inferiore al 10%	1
Clienti ad alta redditività	5,7%	5,9%	Tra il 25 e il 35%	1
Clienti ad alta movimentazione	7,0%	6,9%	Tra il 25 e il 35%	2
Affluent (tra i 100 mila e i 500 mila euro)	22,5%	22,0%	Tra il 25 e il 35%	3
Clienti ad Alto Cross - Selling	27,8%	27,5%	Oltre il 35%	4
Nuovi Mutuatari	35,4%	36,4%	Tra il 10% e il 25%	5

Il questionario

Il questionario si compone di due parti:

Parte I (breve) relativa alla rilevazione della Customer Satisfaction generale della Banca (non ha influenza sul Sistema incentivante)

- Parte II relativa alla rilevazione della qualità del servizio erogata dalla filiale (ha influenza sul sistema incentivante)
- Ogni fattore di qualità viene indagato descrivendo il comportamento di una filiale "perfetta" ed associando ad ogni risposta un punteggio da 1 a 10 con un determinato peso.

Aree di analisi del questionario

Il questionario indaga sulle seguenti aree di operatività:

- Accoglienza (Peso 12,5%)
- Cassa (Peso 25%)
- Titoli (Peso 25%)
- Finanziamenti (Peso 25%)
- Customer care e problem solving (Peso 12,5%)

Punteggi specifici attribuiti a

- Attrition
- Propositività commerciale
- Conoscenza diretta del Direttore di Filiale

Per ognuno di queste aree sono stati indagati dei specifici fattori di qualità (ad esempio nei finanziamenti ipotecari il rapporto con il notaio bancario) e fattori di qualità generali (cortesia, competenza, propositività commerciale ecc.).

Il ritorno per la filiale è quindi di pronto utilizzo in quanto identifica direttamente i punti di forza e di debolezza influenzabili dal direttore di filiale

Il nostro cliente ha voglia di collaborare infatti:

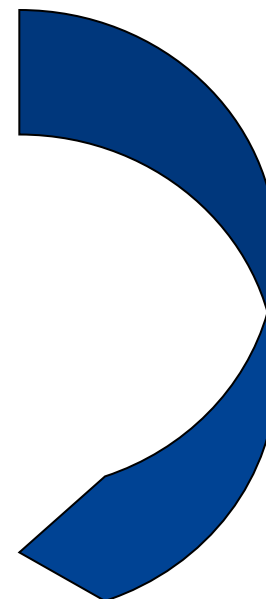
- Nonostante il timing piuttosto lungo la percentuale delle interviste rifiutate o incomplete è stato inferiore al 3%
- Oltre 500 tra i clienti intervistati (il 7% circa) hanno dichiarato di voler partecipare a dei focus group per il miglioramento della nostra qualità
- Oltre 10% degli intervistati ha rilasciato suggerimenti spontanei

Una prima grande differenza

Perché si diventa clienti

(Benchmark Indagine Famiglie Bankit)

<i>Dati (indagine famiglie Bankit)</i>	<i>Risultati</i>
- la comodità rispetto all'abitazione	32,0%
la comodità rispetto al posto di lavoro	6,8%
Totale comodità	38,8%
le conoscenze personali	17,4%
le commissioni sui servizi vantaggiose	5,4%
la cortesia del personale	7,8%
i tassi di interesse vantaggiosi	6,7%
altro motivo _	4,5%
offre servizi che consentono di eseguire operazioni bancarie per via telematica	0,7%
- non so, nessun motivo in particolare	5,0%
la quantità e la varietà dei servizi offerti	2,5%
la celerità delle operazioni bancarie	1,9%
- è una banca famosa, importante	3,7%
è la banca del datore di lavoro (oppure della mia impresa)	5,7%



In una Banca basata sulla relazione, il rapporto one to one rappresenta un importante fattore anche in fase di acquisizione. La capillarità della rete degli sportelli è costosa ma ripaga ancora (anche se in misura minore rispetto al passato) in termini di acquisizione

<i>Ns indagine</i>	<i>Risultati</i>
E' vicina a casa/lavoro	46,9%
amico/conoscente dipendente	14,9%
amico/conoscente socio/cliente	20,2%
Totale conoscenze	35,1%
Concessione di un prestito	6,1%
convenzione	4,5%
Per la qualità dei Prodotti	3,8%
Altro	3,7%

Risultati dell' indagine

- L' indagine ha rilevato un livello molto alto di soddisfazione generalizzato su tutte le filiali e su tutti i segmenti
- Il differenziale di punteggio tra la prima e l' ultima filiale è inferiore a 2 punti
- Ovviamente sono emersi margini di miglioramento su alcuni prodotti ed acute sensibilità verso alcuni prezzi
- E' stata condotta una analisi di punti di forza e di debolezza

Risvolti operativi

- La metodologia di selezione del target ha permesso all'analisi di avere dei risvolti operativi pressoché immediati. Per esempio la prima azione effettuata è stata infatti un recall ai clienti (ai quali era stato chiesto uno specifico consenso) che hanno dichiarato attrition per verificare la possibilità di recupero del rapporto
- La seconda fase dei risvolti operativi immediati consisterà nel contatto con i clienti che pur avendo espresso posizioni critiche non hanno dichiarato l'intenzione di cambiare banca