

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



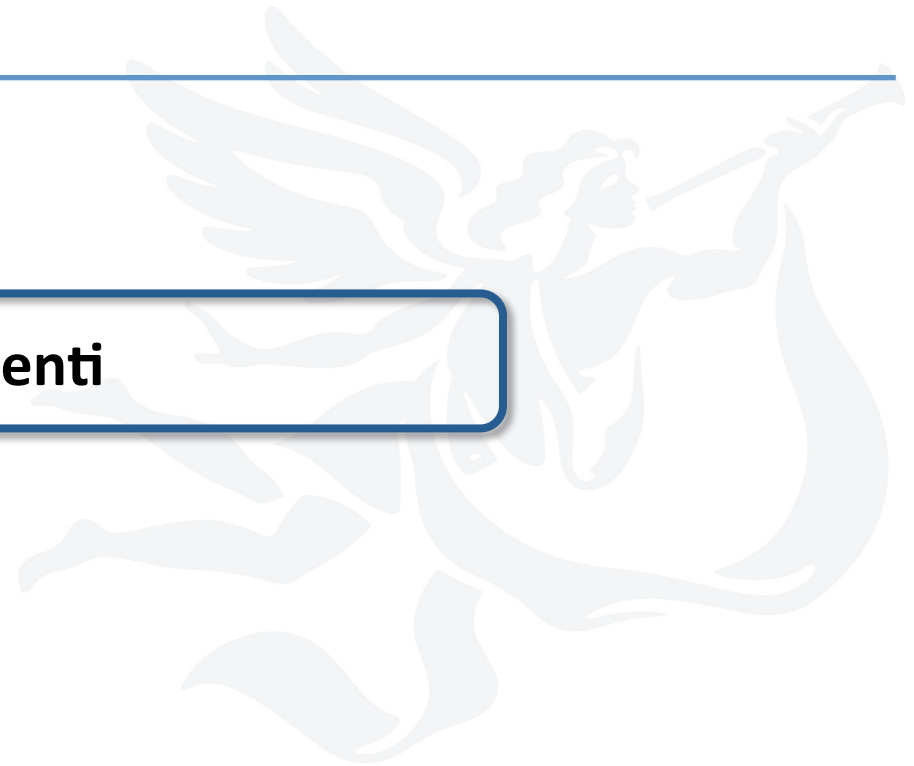
**Banca
Popolare di Vicenza**

Tradizione e futuro

Perché sviluppare la base clienti

Approccio adottato

Risultati conseguiti



Attuale situazione del sistema bancario



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**

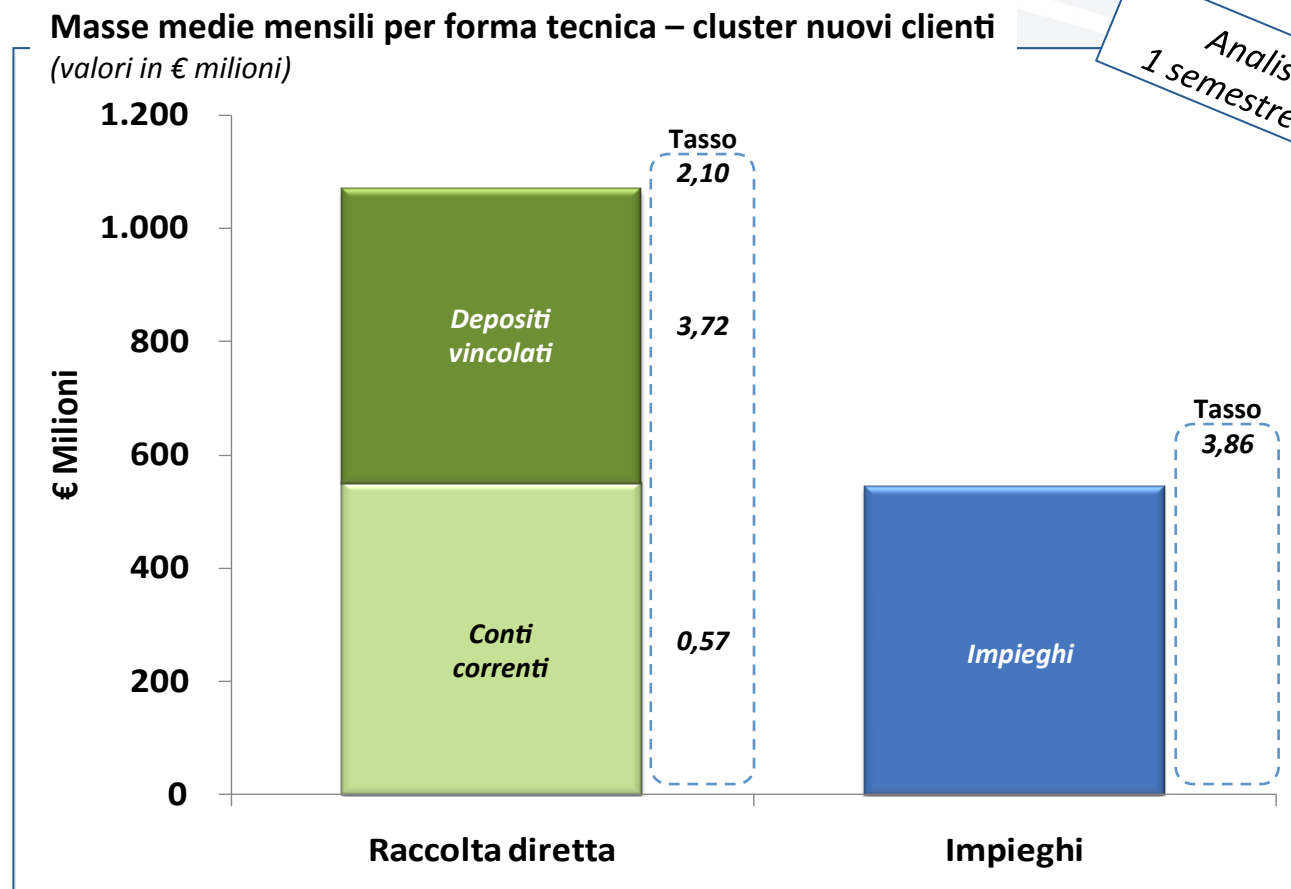


I nuovi clienti apportano alla banca masse di raccolta ad un “costo” medio relativamente contenuto

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

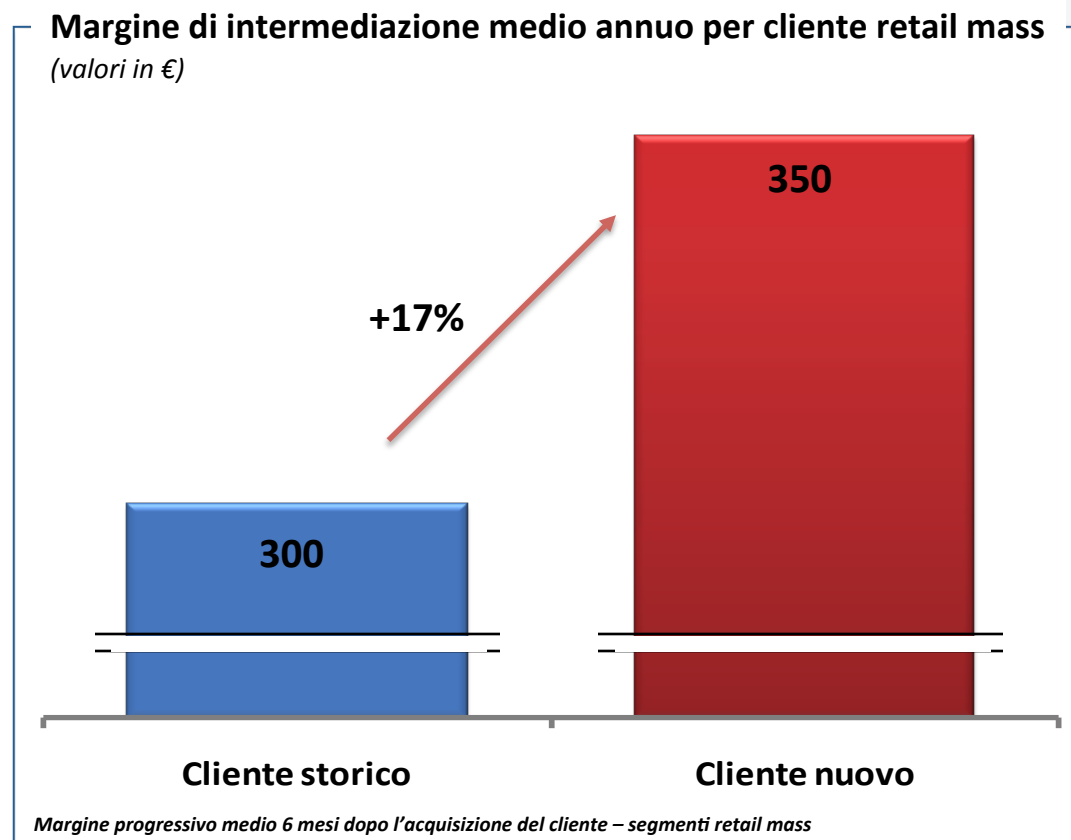


Fonte: Elaborazioni CRM - BPVI

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**

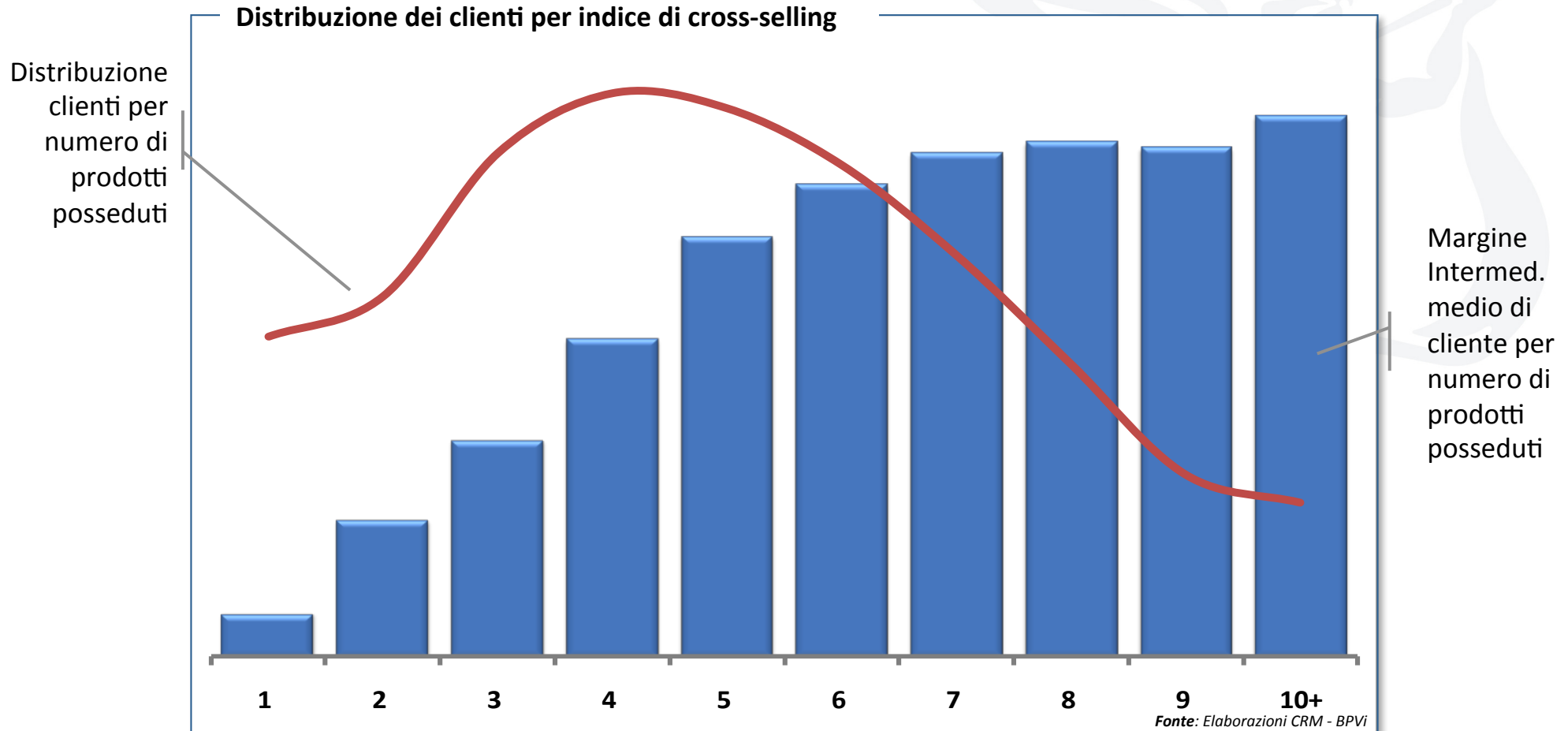
Valore attuale nuovi clienti



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

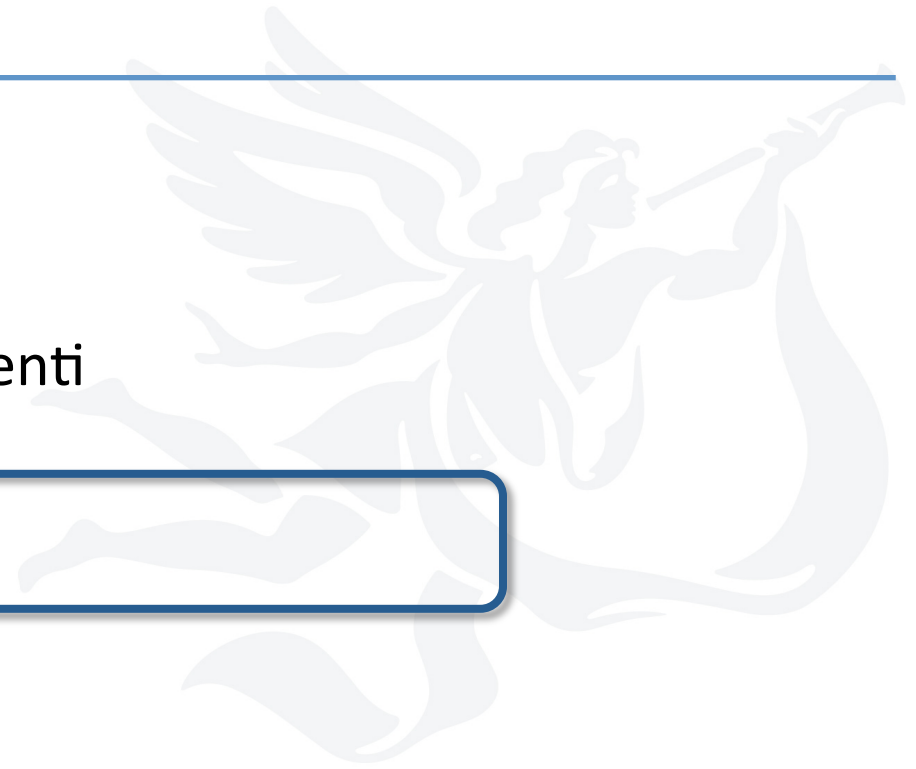


La possibilità di sviluppare il cross-selling dei nuovi clienti rappresenta **l'opportunità di incrementare la redditività nel tempo**

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

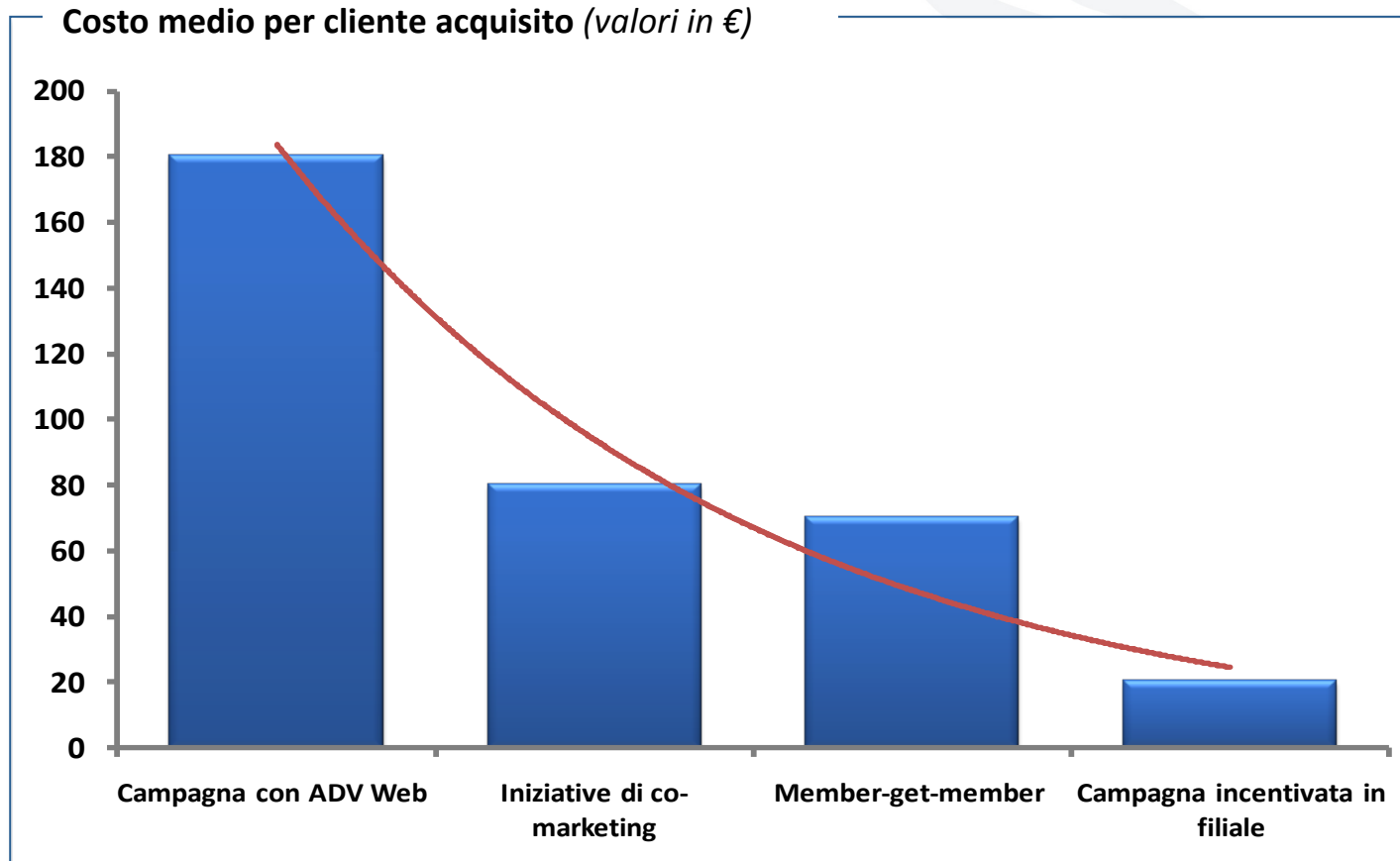


- “Canali” a basso costo
- Strumenti di analisi quantitativa
- Processi commerciali strutturati



- 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%

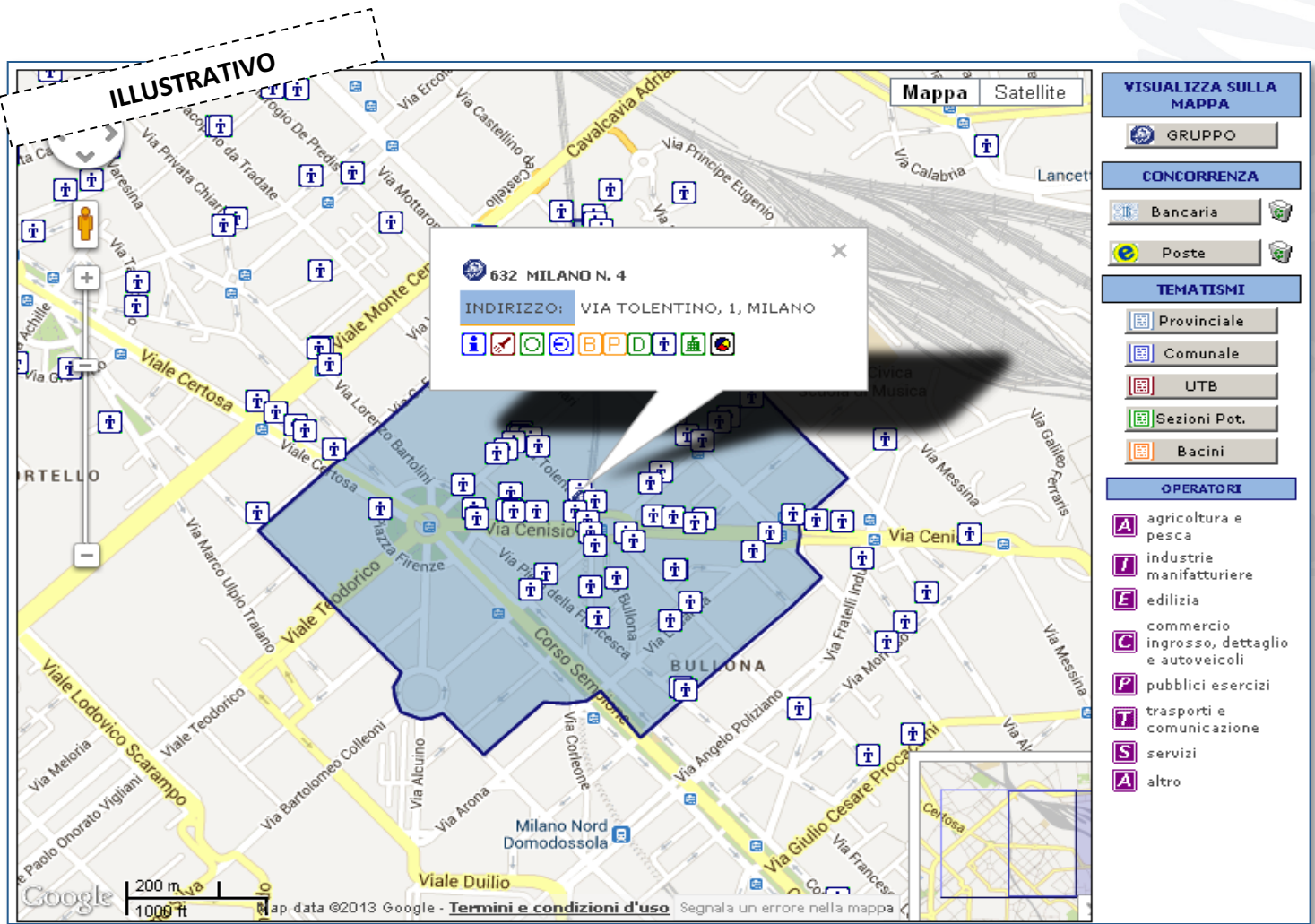
Fonte: Indagine ABI customer satisfaction – 2012 – Posizionamento BPVI

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

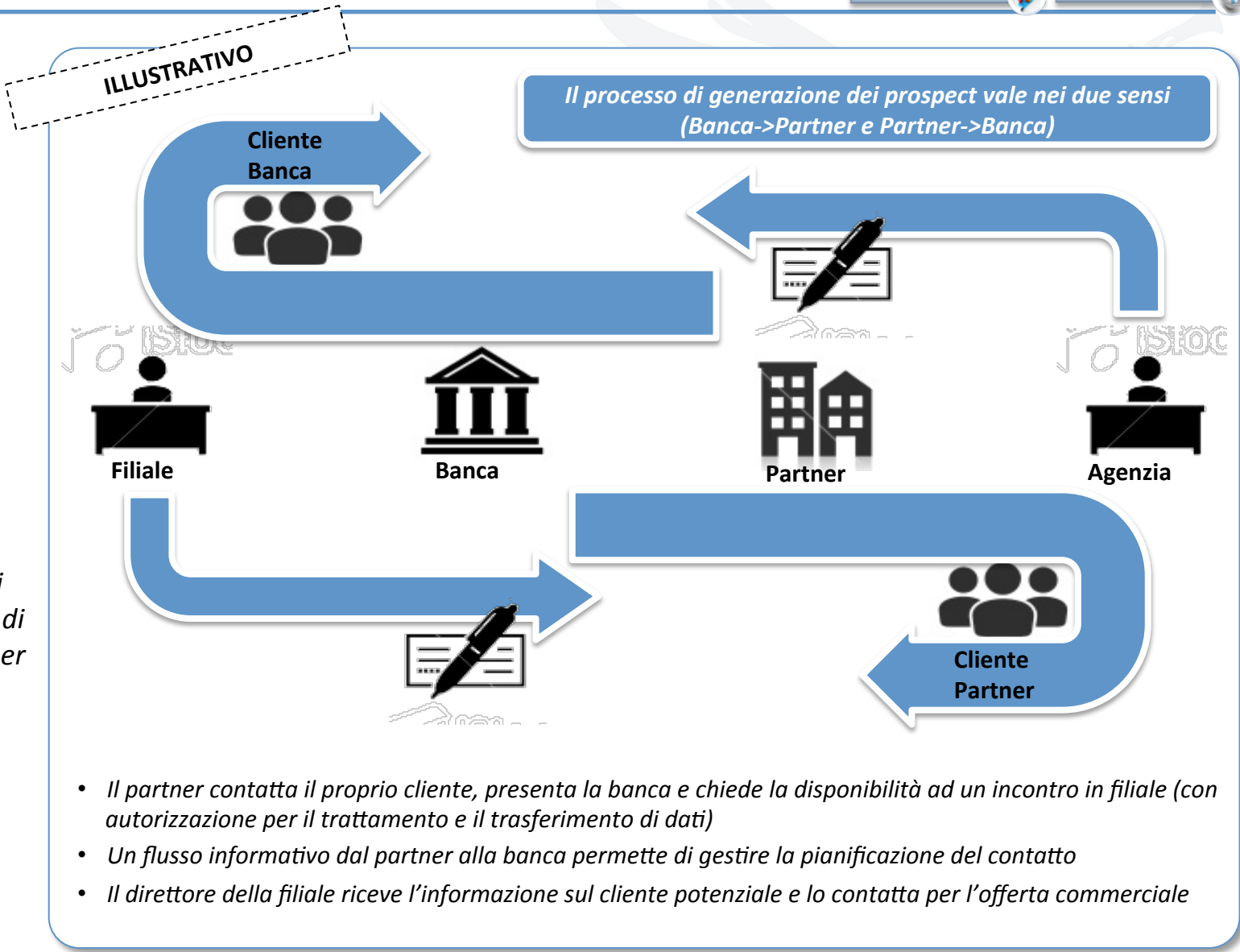


Geomarketing e bacini di sviluppo



- 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



Geo-mapping

ILLUSTRATIVO

Filiale #MILANO R. 4 - Posizionamento sul Settore

Settore	Numero	Quota %
Quota Strutturale	2,49	
Numero Adetti della Banca	3	
Raccolta della Banca (Pima2)	5.592	0,52
Insegni della Banca (Pima2)	45.252	5,63
Clianti Privati	153	0,01
Clianti Aziende	30	1,26

Distanza della Cliente

Ramo	Numero	Quota %
Clianti Settore Industrie Manifatt.	2	1,96
Clianti Settore Commercio	12	4,40
Clianti Settore Pubblici esercizi	3	3,06
Clianti Settore Trasporti e Comunicazioni	1	0,67
Clianti Settore Servizi	1	0,20
Clianti Settore P.A. Stato	7	1,74

Distanza della Cliente

Intervallo	Quota %
entro 500 m	16,1%
entro 500-1000 m	14,2%
entro 1000-2500 m	15%
entro 2500-5000m	14,9%
entro 5000-10000 m	
entro 10000-20000 m	
oltre 20000 m	
Non Geocodificati	

Ramo	Numero	Quota %
Clianti Ditta Individuale	8	5,20
Clianti Società di Persone	7	2,27
Clianti Società di Capitale	11	3,51
Performance	0,60	
Potenzialità	1,11	
Clianti Aziende della Filiale sul comune e Indico	109	1,70
Clianti Privati della Filiale sul comune e Indico	554	1,03

Attiva Prospect

Mappe

- Mappe
- Filiali mappa
- LEGENDA
- SETS
- SP VICENZA
- BANCA NUOVA
- SCHEDE
- Scheda
- Bookmark
- Scheda
- Presenza
- Scheda Distanza
- FILIALI
- Zoom
- Creato
- Clianti
- Prospect
- Recita
- Clianti Aziende

632 MILANO R. 4
 Indirizzo: VIA TOLENTINO, 1, MILANO

VISUALIZZA SULLA MAPPA

- GRUPPO
- CONCORRENZA
- Banca
- Foste
- TEMATICHE
- Provinciale
- Comunale
- UTB
- Sezioni Pot.
- Bacini
- OPERATORI
- agricoltura e pesca
- industrie manifatturiere
- edilizia

- Georeferenziazione dei prospect e allocazione degli stessi sulla base di logiche territoriali
- Possibilità per la rete commerciale di visualizzare le informazioni in modo **semplice, immediato e dinamico**
- Funzione di **gestione del feedback** ricevuto dal contatto

Il censimento dei prospect nei sistemi informativi della banca si limita alla raccolta dei dati essenziali per il contatto

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

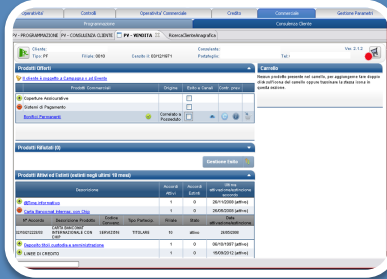
Monitoraggio evento commerciale 'Più conti meno spendi'

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
venerdì	lunedì	martedì	mercoledì	giovedì	(06/09 - 12/09)
06 / set	09 / set	10 / set	11 / set	12 / set	

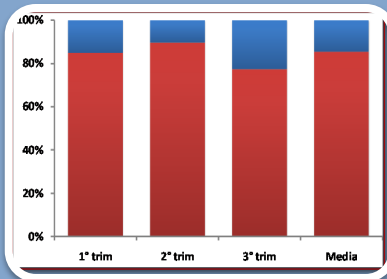
- Monitoraggio puntuale delle **single iniziative con confronto tra comportamenti rilevati** (dichiarazioni di contatto dei gestori) e **vendite realizzate**
- Confronto con **trend storici giornalieri** di breve periodo (es. ultimi 5 o 10 giorni lavorativi)
- Ampia diffusione** dei risultati con break-down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

Contenimento abbandono clienti



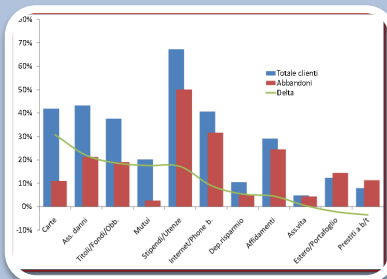
Esperienza allargata d'acquisto

- 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



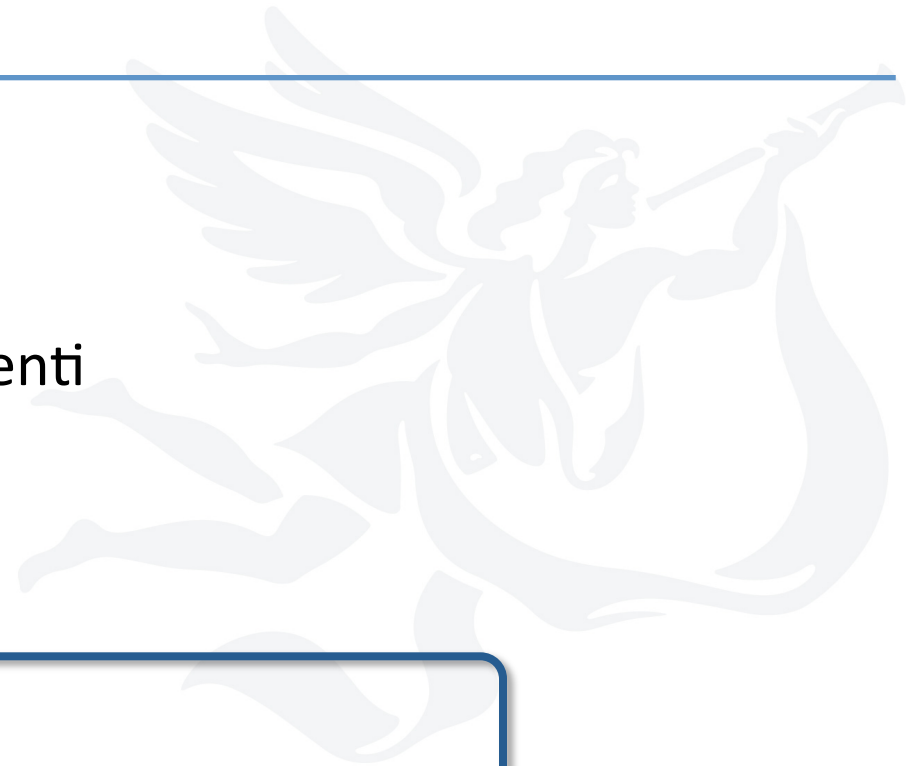
Cross-selling

- 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

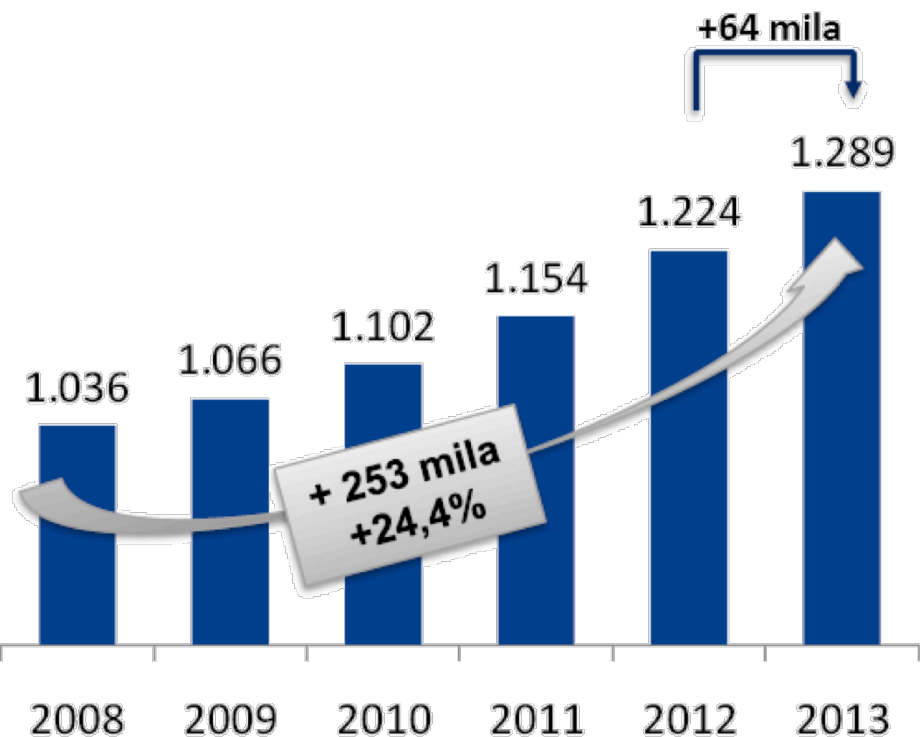
Approccio adottato

Risultati conseguiti



Evoluzione Base clienti e Satisfaction

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

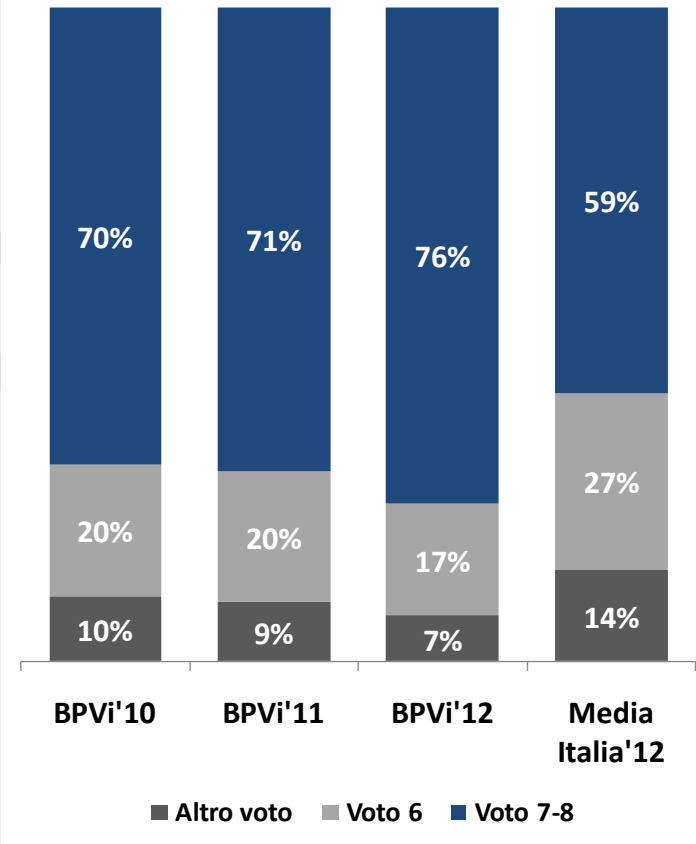


Fonte: Elaborazioni CRM - BPVi

+253 mila clienti negli ultimi 5 anni

Customer satisfaction*

Piena Soddifazione

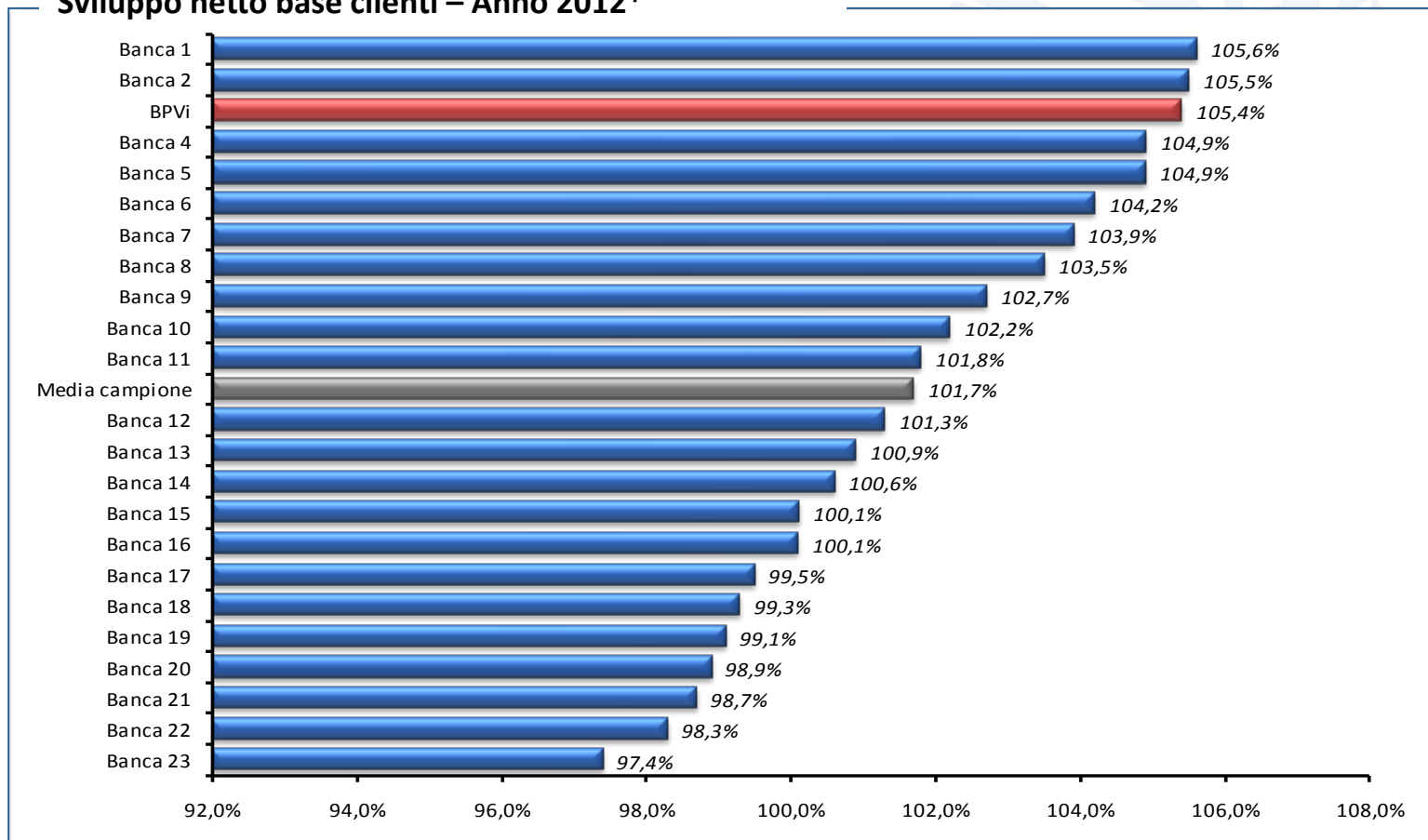


Soddisfazione dei clienti in crescita e superiore alla media nazionale

* (Indagine ABI Eurisko '12)

Confronto con sistema

Sviluppo netto base clienti – Anno 2012*

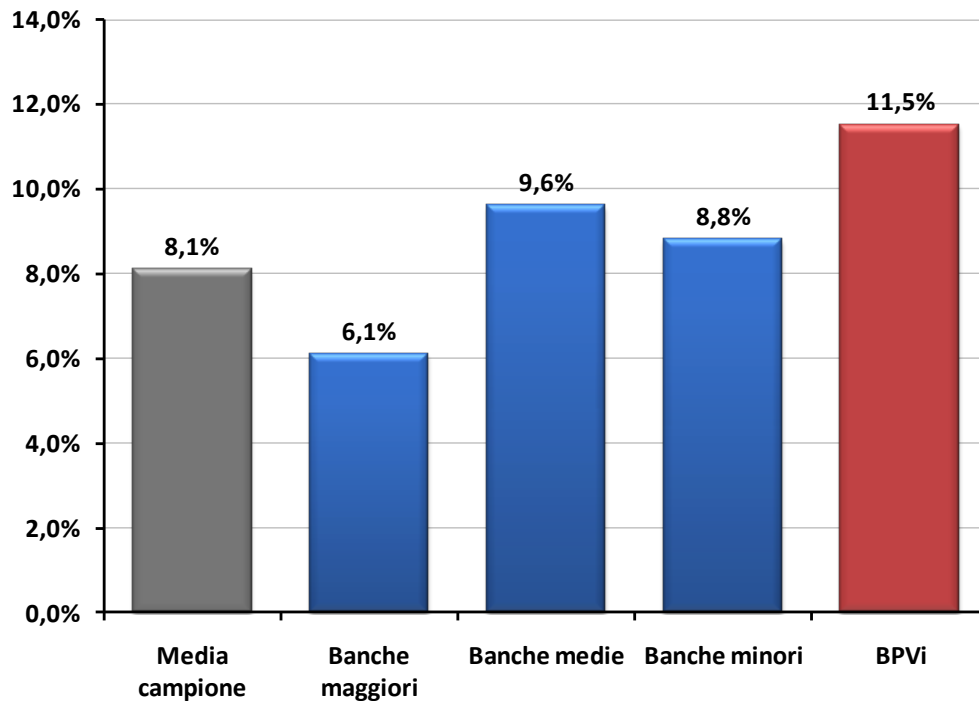


Posizionamento tra i best performer nazionali

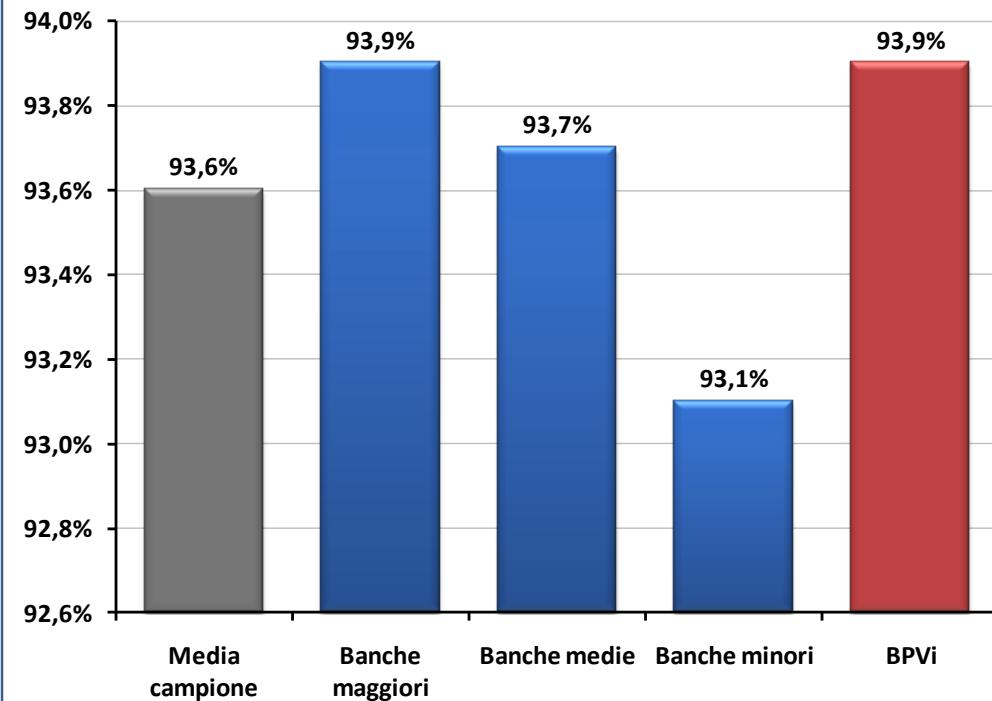
* Rapporto ABI-Bocconi: Customer Retention e Performance Commerciali del segmento Privati relativo al 2012

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

