

---

# BPER:

Banca

---

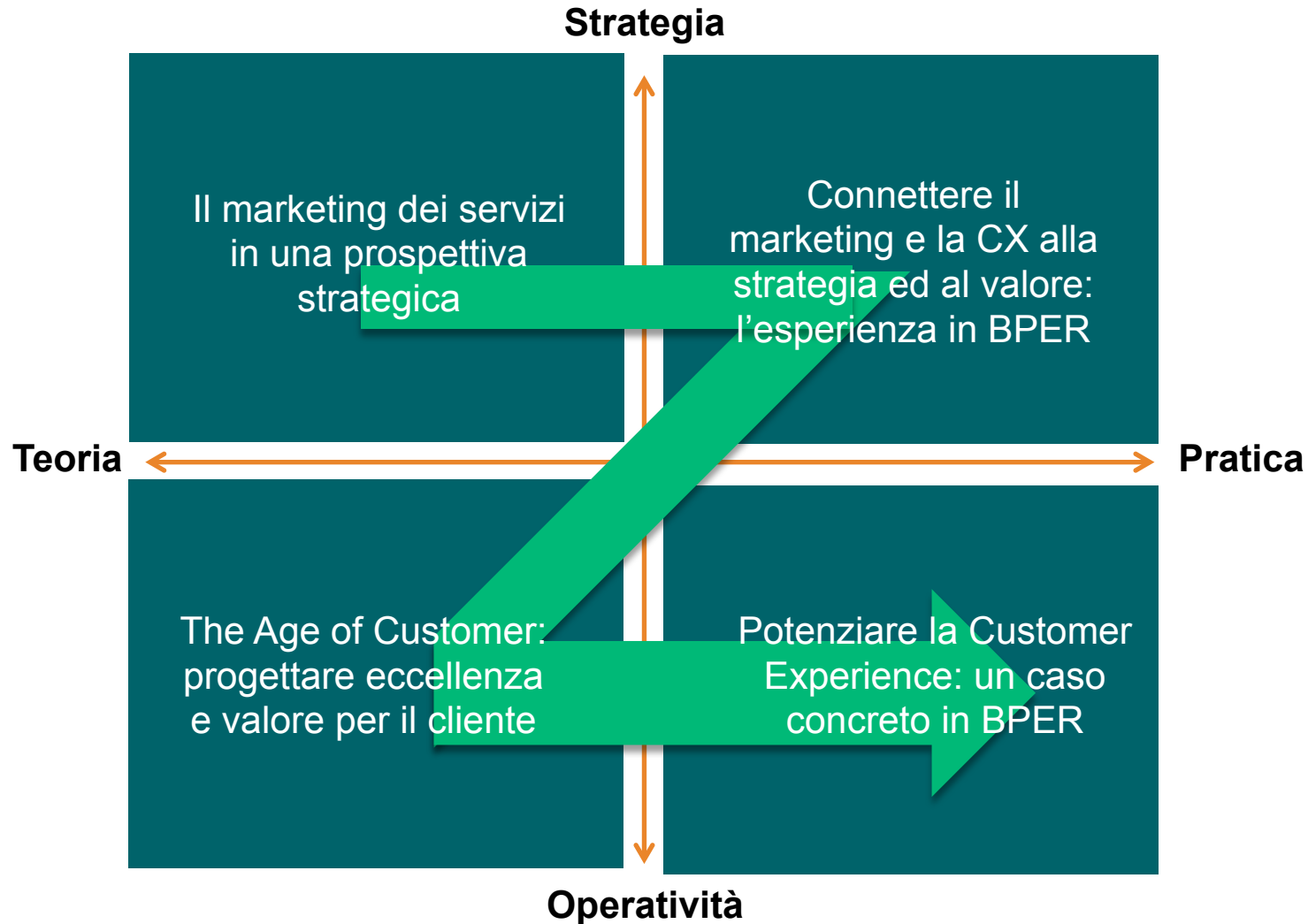
## LA CUSTOMER EXPERIENCE NEL GRUPPO BPER: DALLA STRATEGIA ALL'AZIONE

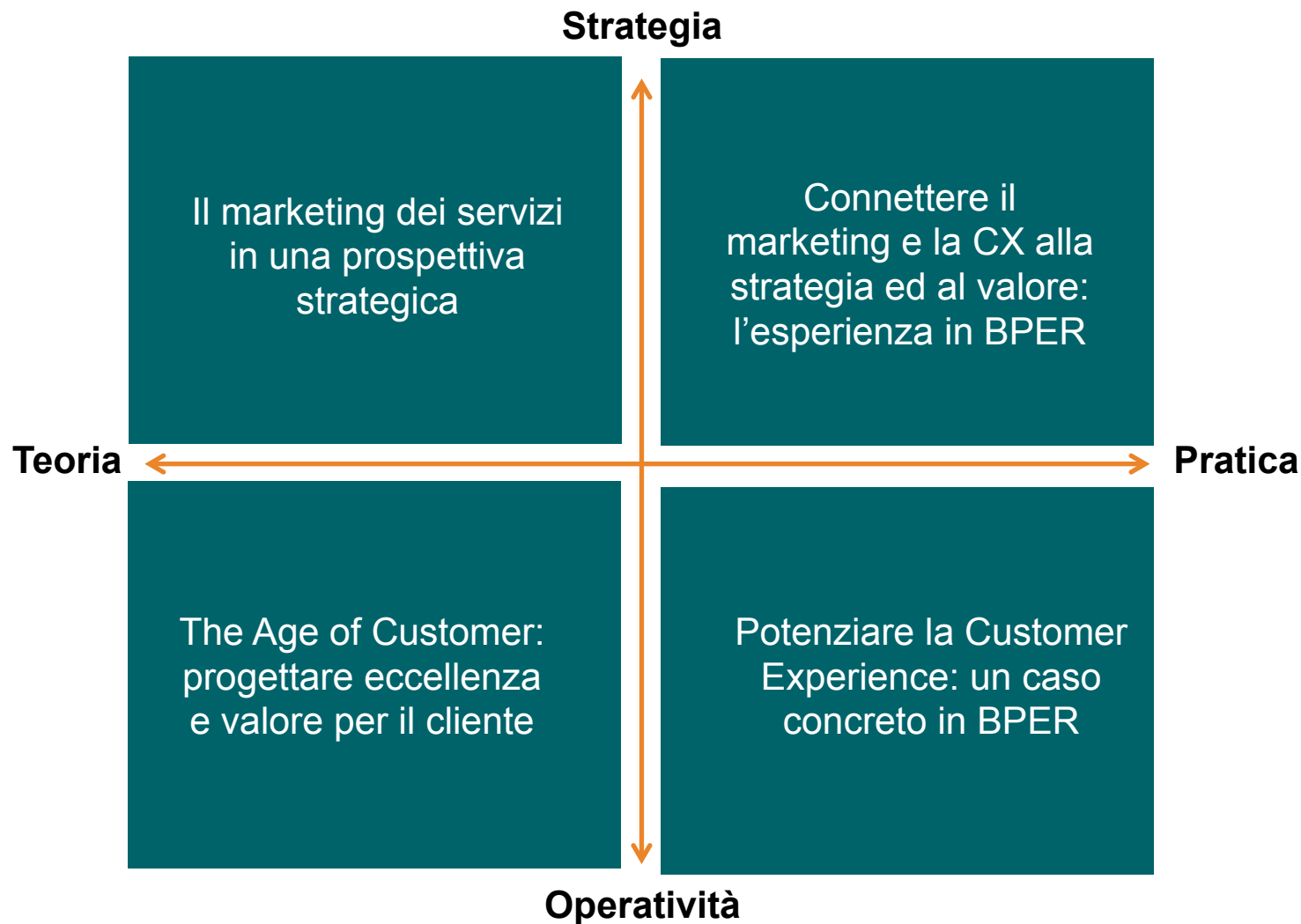
---

**Daniele Pedrazzi**

Responsabile Servizio Marketing - Direzione Pianificazione e Marketing di Gruppo

Modena, Marzo 2015







MARKETING SCIENCE INSTITUTE

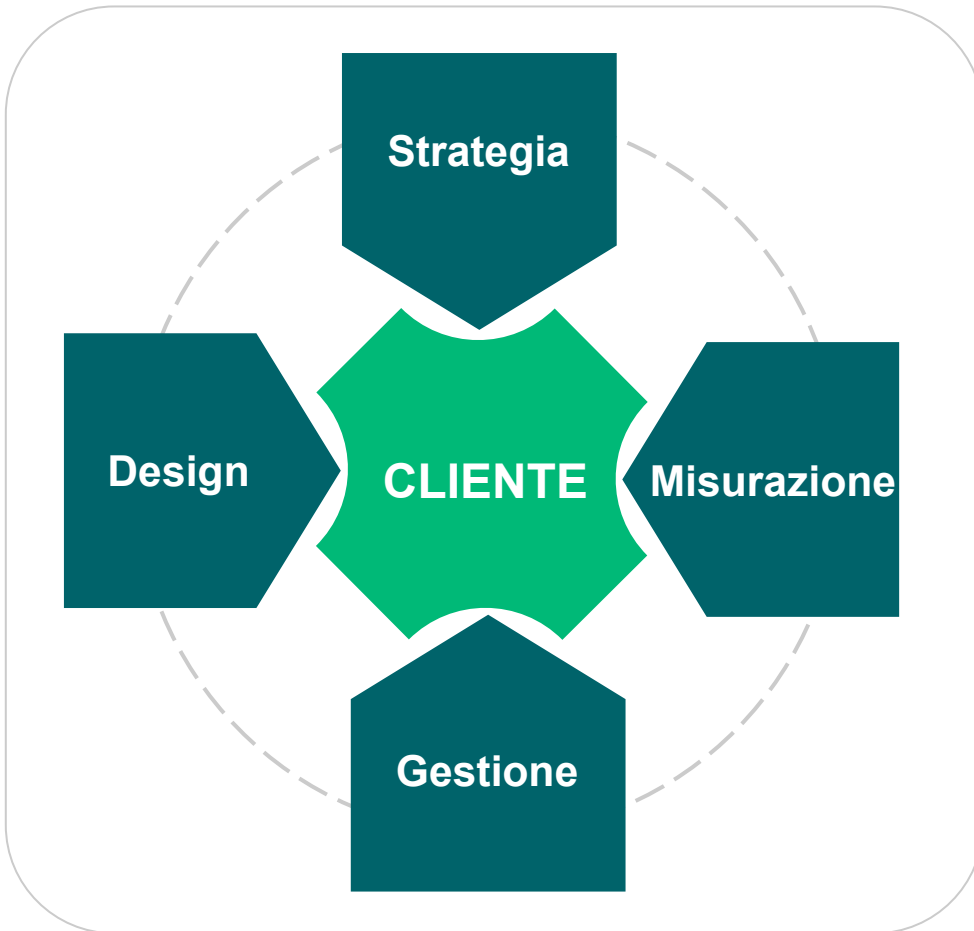


Capire i clienti

Progettare valore per i clienti

Connettere il marketing al valore ed alla strategia

Connettersi coi clienti e creare intimacy

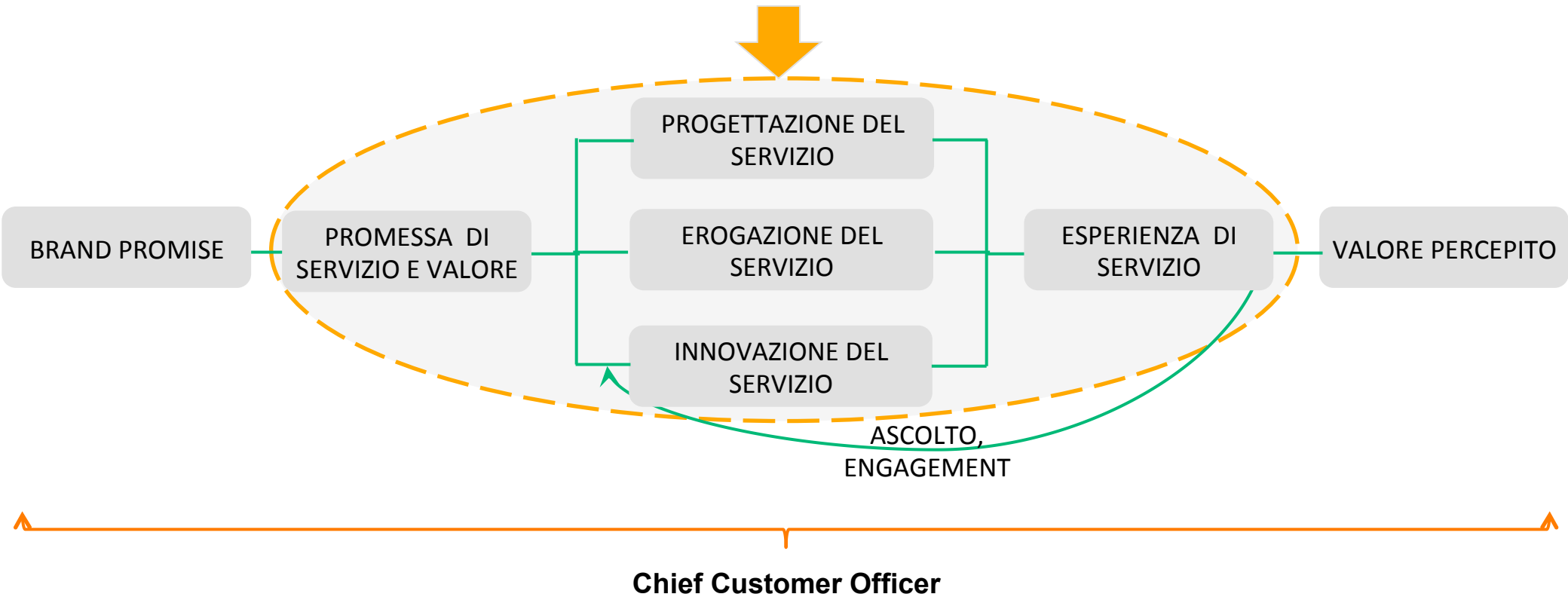


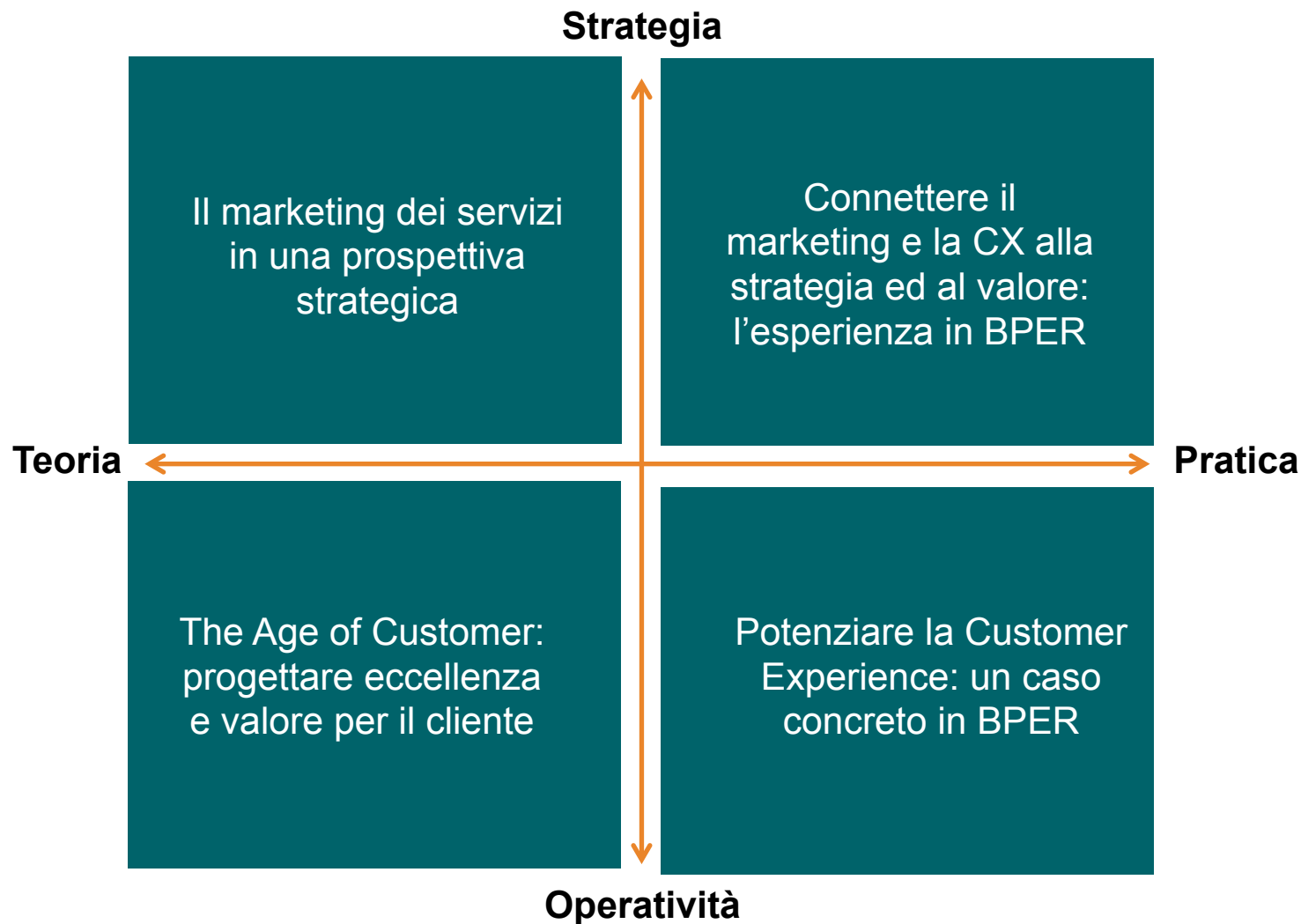
## Il paradosso del Customer value



*«Il marketing non è una funzione aziendale.  
E' l'intera azienda vista dalla prospettiva del cliente»*

*P. Drucker*





# Il percorso del marketing nel Gruppo BPER: alla ricerca di rilevanza e *customer centricity*

**+ Rilevanza  
strategica**



**Il marketing  
nel Gruppo BPER**



**> Prospettiva  
«cliente»**

- ❑ Funzione di marketing strategico
- ❑ Pianificazione di marketing strutturata
- ❑ Reporting direzionale (Customer Book)
- ❑ Analisi delle correlazioni fra fenomeni cliente e fenomeni gestionali core
- ❑ Il cliente nella stanza dei bottoni
- ❑ Brand, posizionamento, proposition

- ❑ Ascolto (ricerche continuative e ad hoc, web listening, ....)
- ❑ Progettazione del servizio in ottica di valore-cliente
- ❑ Focus crescente su customer service & experience
- ❑ Prime esperienze di coinvolgimento dei clienti nelle fasi di creazione e test



## Il ciclo del valore



## LA VISION OPERATIVA

«Banca di qualità che supera le aspettative dei clienti e delle comunità servite»



Piano Industriale 2015-2017

**Becoming**  
**BPER**

## IL POSIZIONAMENTO DI BRAND

# BPER:

Banca

Vicina. Oltre le attese.

## LA «CUSTOMER EXCELLENCE»

Le leve a disposizione

Le leve a disposizione

CORPORATE IDENTITY

GOVERNO DELLA QUALITA'

ASCOLTO DELLA VOCE DEL CLIENTE

METRICHE E KPI

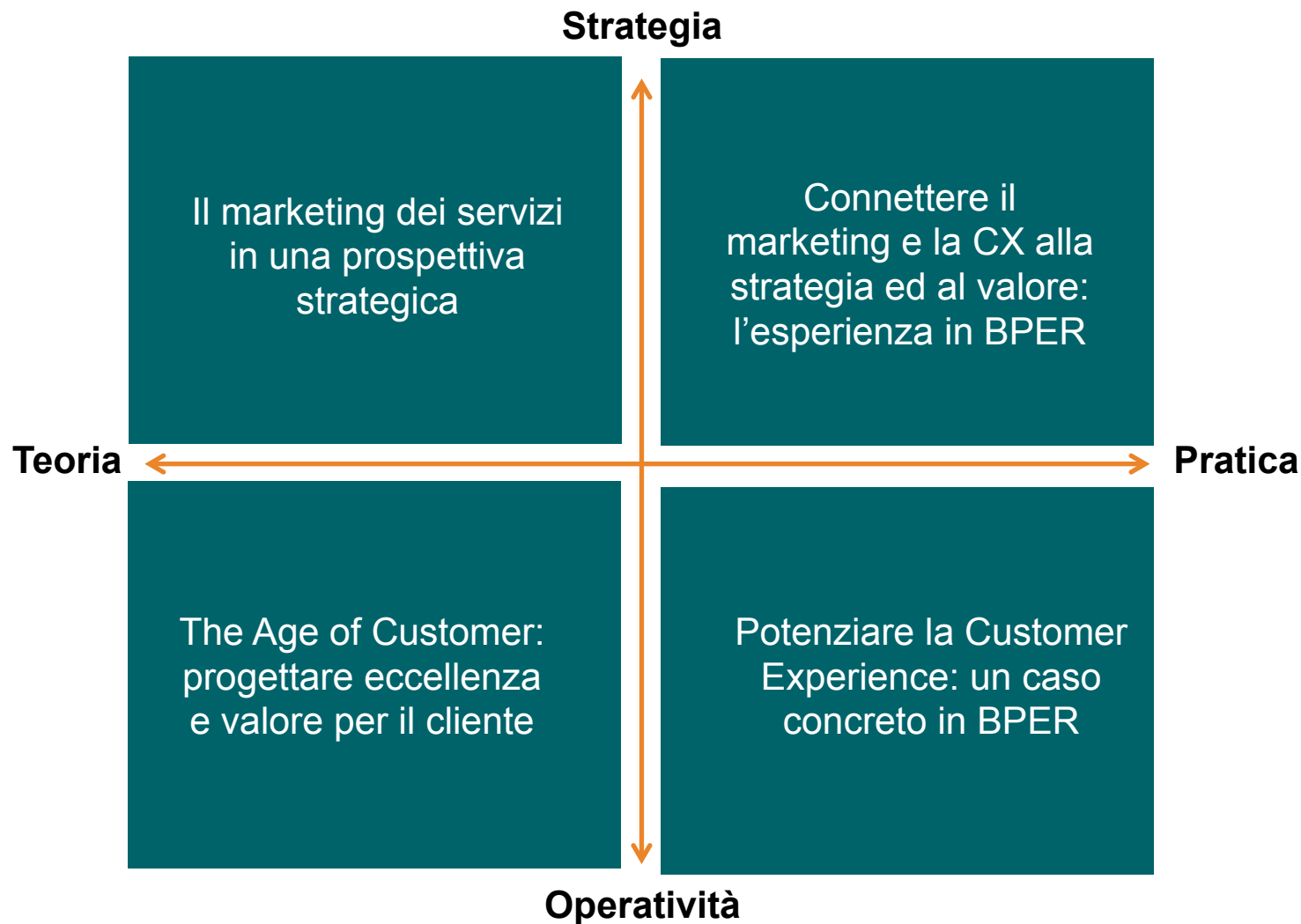
PROGETTAZIONE DELL'EXPERIENCE

RESPONSABILIZZAZIONE DIFFUSA

FORMAZIONE COMPORTAMENTI

POLITICHE GESTIONALI E DI OFFERTA

CUSTOMER INTELLIGENCE



A photograph of a street signpost against a clear blue sky. The signpost is a white metal pole. At the top, a horizontal bar holds two rectangular signs. The top sign is white with the words 'PROMISES AVE' in large, bold, blue, sans-serif capital letters. Below it, a second sign is tilted downwards and to the left, with the words 'REALITY WAY' in smaller, blue, sans-serif capital letters. The signpost is positioned on the left side of the frame, and the background is a bright, clear blue sky with some light, wispy clouds.

**PROMISES AVE**

**REALITY WAY**

*Your Brand Is the Promise...  
Customer Experience Is the Proof*

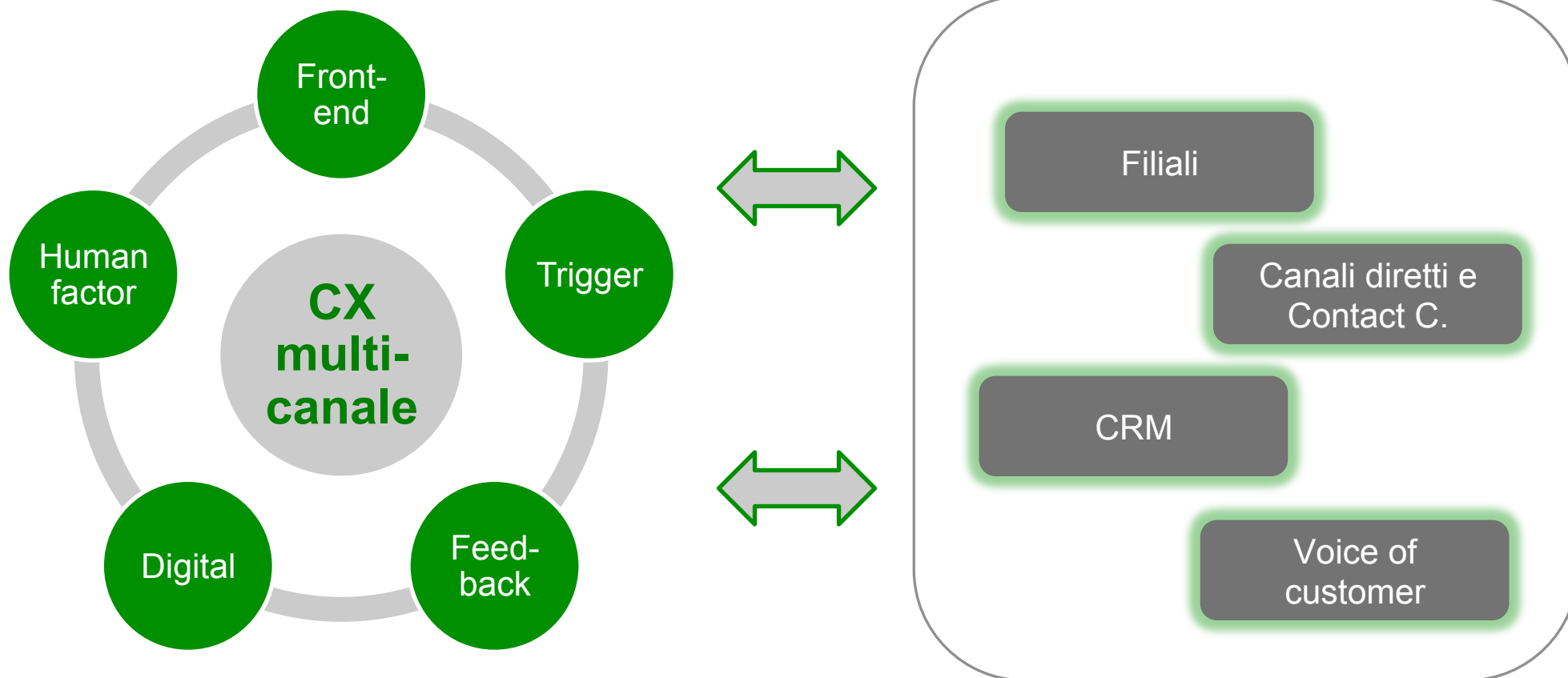
*(J. Bliss)*

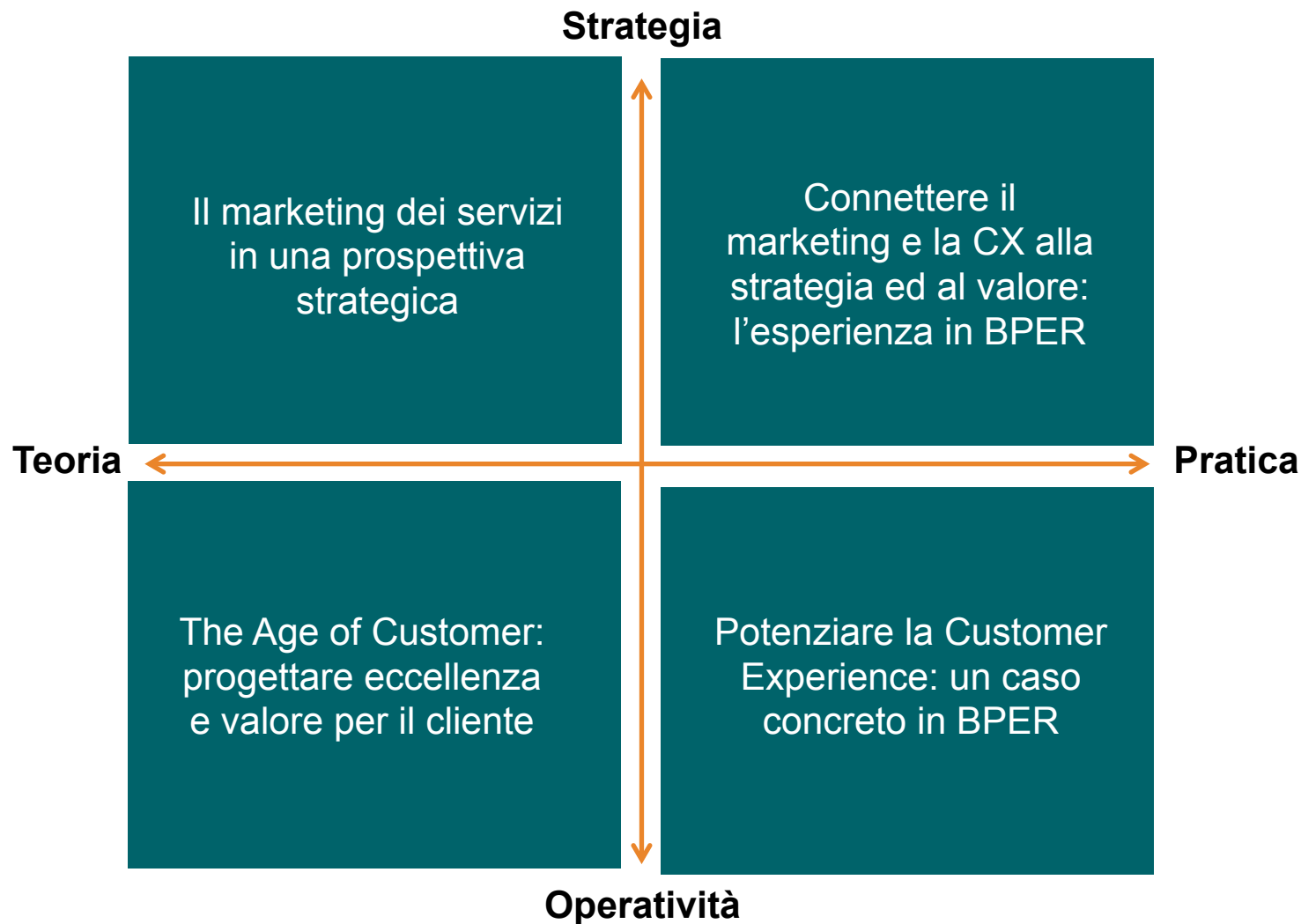
Secondo Forrester Research ci troviamo nella **Age of Customer**, nell'era del cliente

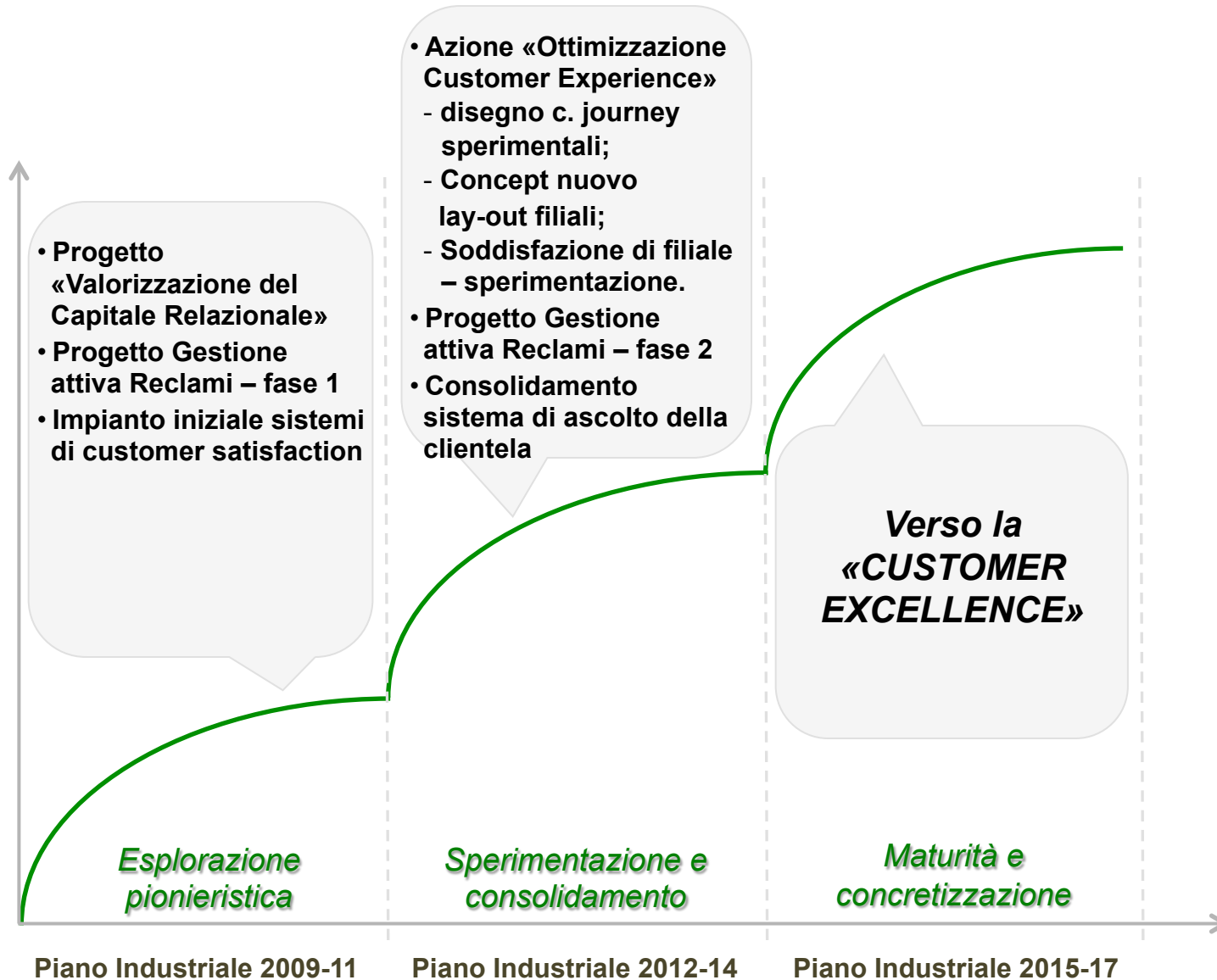
Le sei discipline fondamentali per un  
ecosistema della Customer experience  
(Manning, Bodine – 2013)



## Customer journey mapping





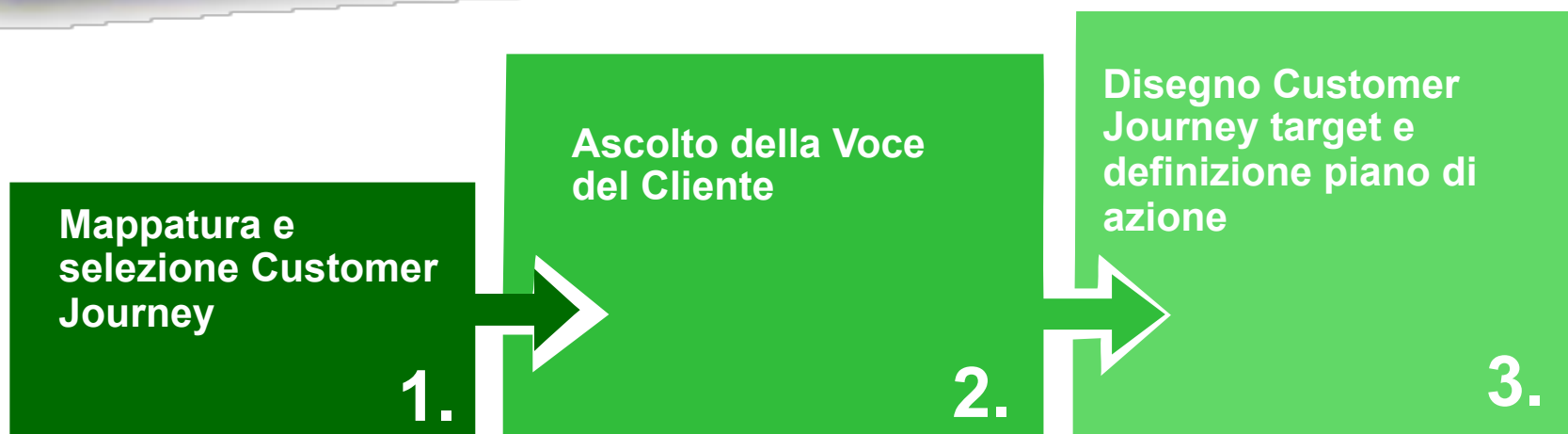




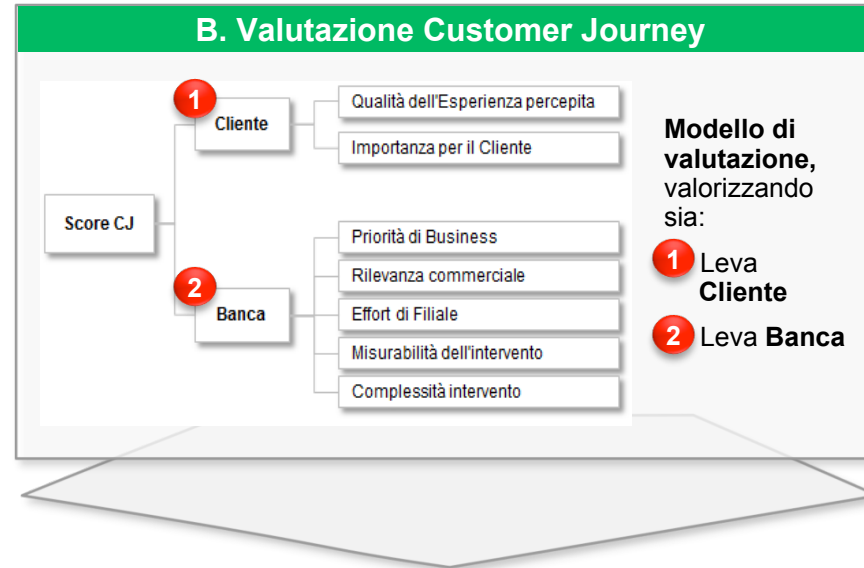


## Obiettivi progettuali

- ✓ **Mappare** i principali Customer Journey
- ✓ **Ri-disegnare Customer Journey**, per massimizzare la Customer Experience
- ✓ Consolidare un **approccio metodologico efficace**



# Potenziamento della CX multicanale: Fase 1 – Mappatura e selezione Customer Journey



### A. Mappatura Customer Journey

Cosa cerca il Cliente dalla Banca	Ambito	Customer Journey
Offerta	Ambito 1	Customer Journey A
		Customer Journey B
		...
Transazionalità	Ambito 2	Customer Journey C
	Ambito 3	Customer Journey D
	...	...
Customer Service	Ambito N	Customer Journey E
		...

**Catalogo di ca. 40 Customer Journey**

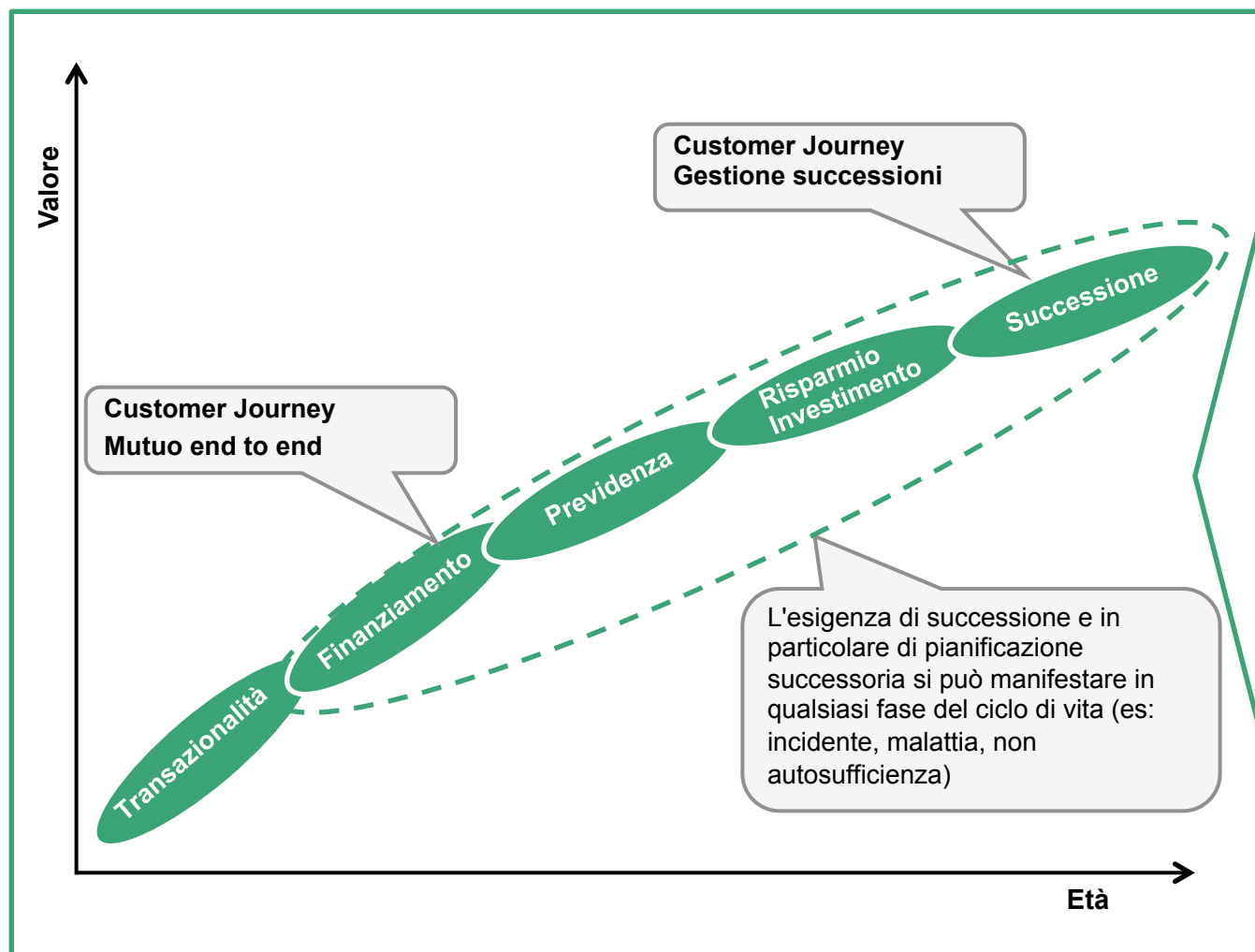
### C. Prioritizzazione e selezione Customer Journey

Customer Journey di Filiale	Scenario Base			Scenario Cliente			Scenario Banca		
	Score	Leva Cliente	Leva Banca	Score	Leva Cliente	Leva Banca	Score	Leva Cliente	Leva Banca
Reclami/ insoddisfazione	13,5	7,5	6,0	14,3	11,3	3,0	12,8	3,8	9,0
Gestione successione	12,5	7,5	5,0	13,8	11,3	2,5	11,3	3,8	7,5
CJ Check up Cliente	10,8	6,3	4,5	11,6	9,4	2,3	-	3,1	-
CJ Prestito "end-to-end"	10,5	5,0	5,5	10,3	7,5	2,8	10,8	2,5	8,3
CJ Mutuo end-to-end	10,5	5,0	5,5	10,3	7,5	2,8	10,8	2,5	8,3
CJ Pagamento tasse	6,8	3,8	3,0	7,1	5,6	1,5	6,4	1,9	4,5
...	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**Prioritizzazione di ciascun Customer Journey e relativo ranking – previsti 3 scenari distinti in funzione della prospettiva scelta (scenario base, scenario Cliente, scenario Banca)**

# I customer journey target: un approccio per ciclo di vita del cliente

## Il ciclo di vita



## I Customer Journey

- L'approccio a Customer Journey consente di ottimizzare l'experience del Cliente lungo le fasi chiave del ciclo di vita
- L'analisi è stata avviata con priorità su due momenti chiave:
  - Il **mutuo** per l'elevata valenza commerciale
  - La **pianificazione successoria** che ha la possibilità di estendersi in differenti fasi del ciclo di vita del cliente

## Obiettivo

Raccogliere il **punto di vista del Cliente sull'esperienza** avuta relativamente ai Customer Journey selezionati per **affinare la prioritizzazione degli interventi di miglioramento**

## Strumenti utilizzati

### Questionario quantitativo



- Focus: Customer Journey **"Mutuo end to end"**
- Indagine su **circa 250 clienti** attraverso **domande chiuse a risposta multipla**
- Si privilegia la **raccolta di risposte da un elevato numero di Clienti** su un'esperienza **"frequente"**

### Interviste qualitative



- Focus: Customer Journey **"Gestione successioni"**
- Indagine *face to face* con un **numero limitato di Clienti** attraverso la **guida di un intervistatore** e una traccia per esplorare i **punti di maggiore interesse**
- Si preferisce un'**analisi più approfondita** con il Cliente su un'esperienza **non "frequente"**

# Potenziamento della CX multicanale: Fase 3 – Disegno Customer Journey target



Gestione successioni

- **Analisi del Customer Journey attuale** attraverso il confronto con le strutture Banca coinvolte.
- **Individuazione dei maggiori punti di attenzione** che possono limitare l'experience del cliente

- **Disegno di un Customer Journey "to be"** finalizzato ad indirizzare i punti di attenzione individuati nella mappatura dell'"as is"

- Identificazione e prioritizzazione degli **interventi "quick win"** e **"strutturali"** sui Customer Journey "to be"; valutazione dell'impatto degli interventi su una **mapa del valore per il Cliente**



Mutuo end to end

- Definizione del **Journey target in base alle *best practice*** di settore riferite a Banche di dimensioni paragonabili al Gruppo BPER

- Indicazione delle **linee guida e degli interventi utili al miglioramento** del Customer Journey

### Punti di attenzione per il cliente



### Risultati della indagine qualitativa Doxa

- Scarsa conoscenza e sensibilità ai temi di pianificazione successoria
- Scarsa tempestività nelle notifiche da parte della Banca e visibilità sullo stato della pratica
- Percezione di un costo eccessivo per il servizio fornito e non adeguatamente comunicato
- Mancanza di proposte di reimpiego dei fondi da parte della Banca

### Maggiori punti di attenzione per la Banca

1

**Assenza** di una **conoscenza diffusa** del processo di gestione della successione e di **supporti** prontamente **fruibili** (es. vademecum)

2

**Mancanza** di differenziazione su **livelli di servizio** e **offerta standardizzata**

3

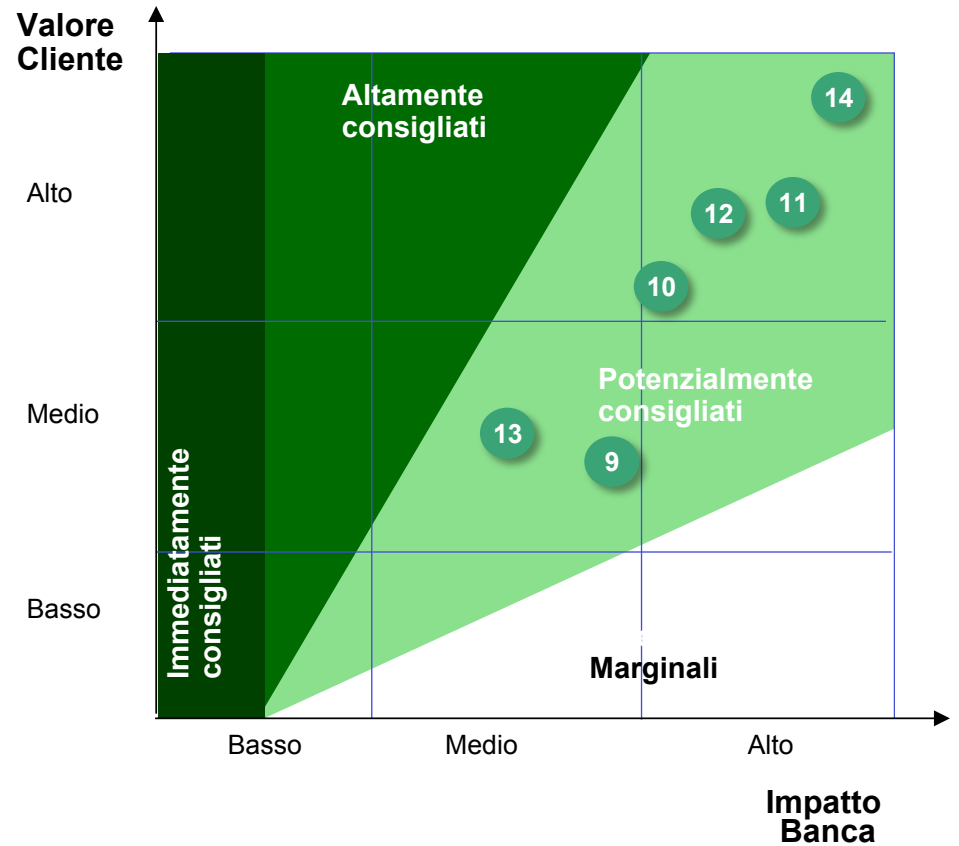
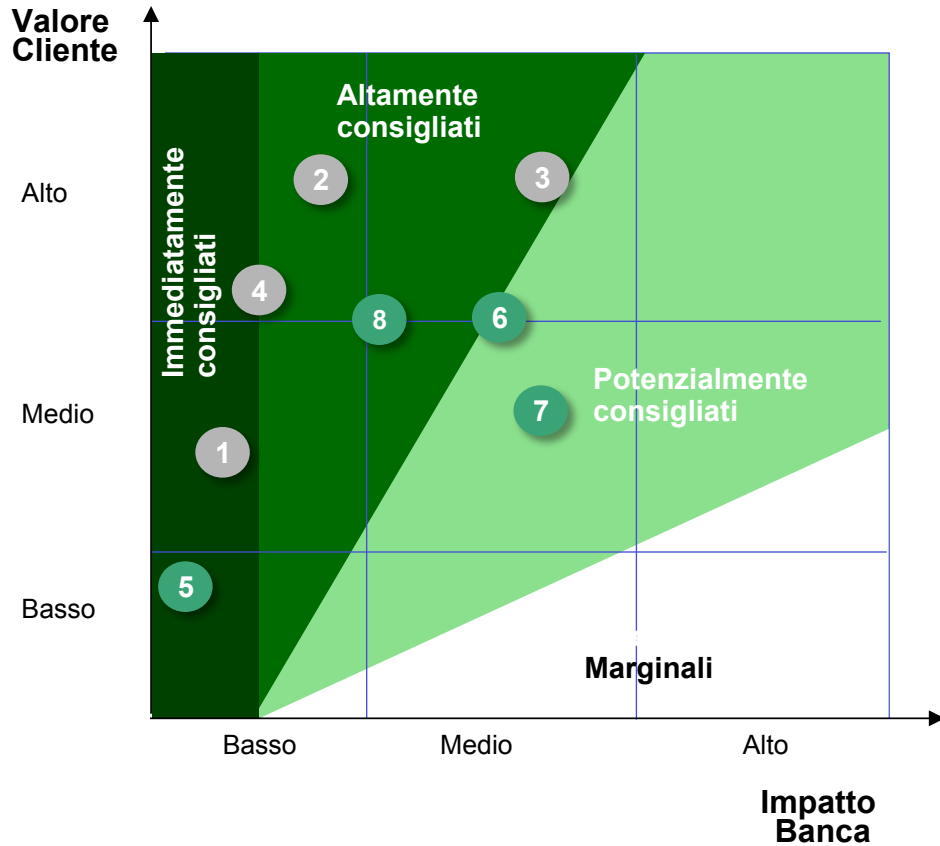
**Sporadicità** nell'attivazione di azioni di **pianificazione successoria** da parte della Rete

4

**Discontinuità** della filiera di gestione della successione per diversi livelli di servizio

# Definizione e prioritizzazione interventi

Mappa del valore interventi "quick win" e "strutturali"



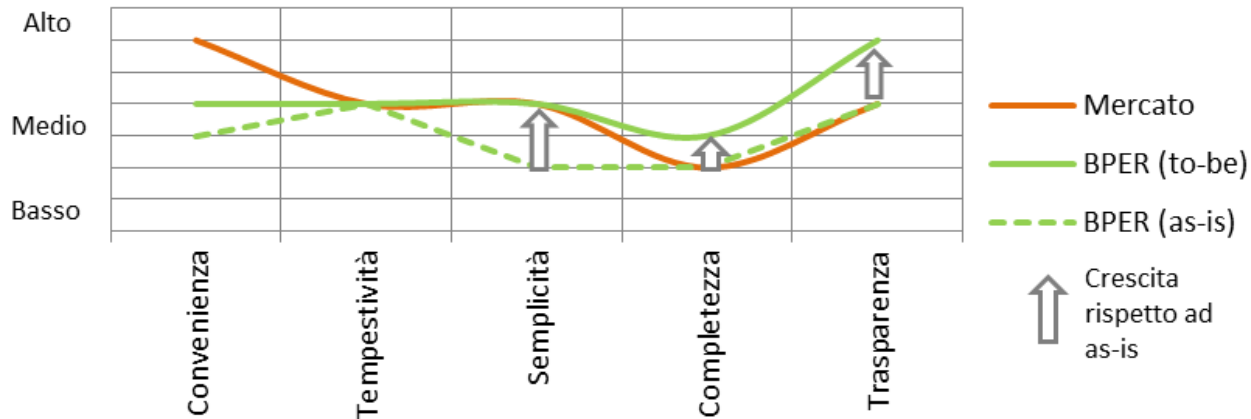
● Pianificazione successoria

● Gestione pratica di successione



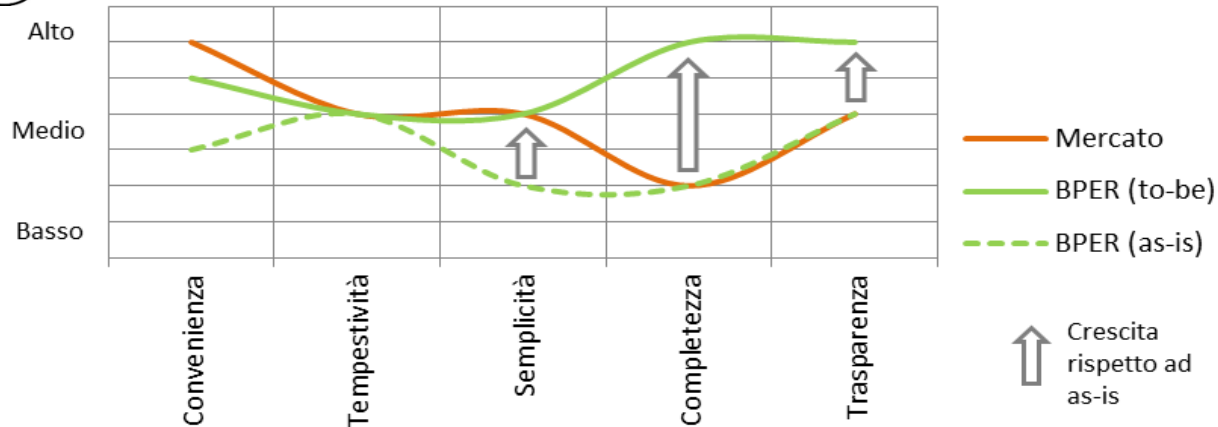
# Il nuovo customer journey in termini di innovazione della curva del valore

## 🕒 Scenario "quick win"



- Più completo
- Più snello
- Più trasparente

## 🎯 Scenario Target



- Più multicanale
- Più personalizzato
- Più immediato

*Grazie*

**Daniele Pedrazzi**

**GRUPPO BPER**

**Servizio Marketing - Direzione Pianificazione e Marketing di Gruppo**

daniele.pedrazzi@bper.it

Twitter: @danipedrazzi

Linkedin: [www.linkedin.com/Daniele Pedrazzi](http://www.linkedin.com/Daniele Pedrazzi)