



Associazione Italiana per la
Pianificazione ed il Controllo di Gestione in
Banca e nelle Istituzioni finanziarie



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PARMA



Verso una banca proattiva

Presentazione di Luciano Munari

Milano, 28 maggio 2004



Alcune premesse

- Proattiva è “un’impresa che, per sopravvivere nei mercati planetari, ipercompetitivi, deve prevedere e gestire le conseguenze di eventi che non si sono ancora verificati” (*Valdani, 2000*).
- Reagire ai problemi dopo che si sono verificati è solitamente più costoso che anticiparli con azioni appropriate.
- Metodi di gestione proattiva delle relazioni di clientela si sono diffuse nel modo industriale da quando la tecnologia ha messo a disposizione strumenti di controllo dell’interazione azienda-cliente.



Gestione per “eventi”

- Intesa in senso lato, una gestione dell’azione commerciale “per eventi” è un passo importante verso una gestione proattiva.
- Introduce il principio della “tempestività” dell’azione di marketing.
- EVENTI= tutti gli accadimenti che possono generare una modifica nelle relazioni banca-cliente o preludere ad una interazione significativa per il cliente o per la banca.
- Il concetto in sé non è innovativo, ma oggi la tecnologia consente di ampliarne l’applicazione e di migliorarne l’efficacia.



Aree di monitoraggio

- Ciclo di vita del cliente.
- Ciclo di vita della relazione.
- Occasioni di interazione attraverso tutti i canali.
- Lamentele e reclami.
- Richieste di aiuto e supporto.



Il processo

Analisi dei processi di acquisto/interazione



**Individuazione dei momenti di insorgenza dei
bisogni e delle cause scatenanti**



**Definizione delle modalità di
rilevazione/tracciamento**



Definizione delle modalità di intervento



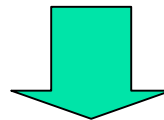
I vantaggi di una gestione proattiva

- Aumento della qualità percepita del servizio da parte del cliente.
- Riduzione dei costi di gestione delle relazioni.
- Aumento della produttività delle risorse.
- Ottimizzazione dello sfruttamento delle basi dati.
- Controllo della volatilità degli *earnings*.



Alcune condizioni importanti

- Avere definito una *value proposition* chiara e differenziante. (Valore per il cliente)
- Disporre di una strumentazione analitica che consenta di valutare correttamente i ritorni degli interventi. (Valore del cliente)
- Disporre di strumenti tecnologici adeguati.
- Avere raggiunto una elevata integrazione informativa tra i vari canali e una completezza delle informazioni sul cliente.



Non solo strumento di vendita di prodotti

Diffusione della gestione per eventi

4) E' prevista una gestione commerciale per eventi riferiti al singolo cliente?		
a) Sì	52	67,53%
b) No, ma si ha intenzione di farlo in futuro	16	20,78%
c) No e non si prevede di farlo in futuro	3	3,90%
NON RISPONDE	6	7,79%

(Base: totale banche che hanno avviato un progetto di Crm o che hanno intenzione di avviarlo)

5) Quali sono gli eventi presi in considerazione nella gestione commerciale per eventi riferiti al singolo cliente? <i>(anche risposte multiple)</i>		
a) Scadenze di contratti stipulati dal cliente	51	75,00%
b) Eventi della vita del cliente di cui si viene occasionalmente a conoscenza	16	23,53%
c) Eventi della vita del cliente per cui si è previsto un monitoraggio specifico	25	36,76%
d) Lamentele del cliente	10	14,71%
e) Suggerimenti o richieste del cliente	10	14,71%
f) Altro	5	7,35%
NON RISPONDE	15	22,06%

(Base: totale banche che hanno avviato un progetto di Crm o che hanno intenzione di avviarlo, e che dispongono, o hanno intenzione di farlo, di una gestione commerciale per eventi riferiti al singolo cliente; n=68)

Previsioni sull'acquisto di prodotti

22) La Vostra azienda fa previsioni sulla propensione del cliente all'acquisto di prodotti?		
a) Sì	36	46,75%
b) No, ma sono in programma	8	10,39%
c) No	25	32,47%
NON RISPONDE	8	10,39%

(Base: totale banche che hanno avviato un progetto di Crm o che hanno intenzione di avviarlo)

23) Come vengono effettuate le previsioni sulla propensione del cliente all'acquisto di prodotti? <i>(anche risposte multiple)</i>		
a) Confrontando la situazione del cliente con quella del segmento di appartenenza	16	44,44%
b) Sulla base della conoscenza del cliente da parte del personale di contatto	12	33,33%
c) Estrapolando il comportamento di clienti simili	16	44,44%
d) Basandosi su ricerche di mercato condotte ad hoc	2	5,56%
e) Basandosi su ricerche demoscopiche non specifiche	3	8,33%
f) Basandosi sulle previsioni effettuate da consulenti esterni	-	0,00%
g) Calcolando con metodi statistici la probabilità di acquisto	3	8,33%
NON RISPONDE	-	0,00%

(Base: totale banche che hanno avviato un progetto di Crm o che hanno intenzione di avviarlo e che hanno risposto si alla domanda numero 22; n=36)

Previsioni sul tasso di abbandono

20) La Vostra azienda fa previsioni sul tasso di abbandono futuro da parte della clientela?		
a) Sì	16	20,78%
b) No, ma sono in programma	22	28,57%
c) No	32	41,56%
NON RISPONDE	7	9,09%

(Base: totale banche che hanno avviato un progetto di Crm o che hanno intenzione di avviarlo)

21) Come vengono effettuate le previsioni sul tasso di abbandono futura da parte della clientela? <i>(anche risposte multiple)</i>		
a) Sulla base dell'esperienza del personale di contatto	2	12,50%
b) Globalmente, estrapolando il tasso medio di abbandono registrato in passato	3	18,75%
c) Per segmento, estrapolando il tasso medio di abbandono registrato in passato	4	25,00%
d) Applicando algoritmi proposti da consulenti esterni senza elaborazioni su dati interni	1	6,25%
e) Calcolando con metodi statistici la probabilità di abbandono di ciascun cliente	7	43,75%
f) Attraverso indagini di mercato (interviste ai clienti)	1	6,25%
g) Altro (specificare)	-	0,00%
NON RISPONDE	-	0,00%

(Base: totale banche che hanno avviato un progetto di Crm o che hanno intenzione di avviarlo e che hanno risposto sì alla domanda numero 20; n=16)

munari@unipr.it

Contenuti del data base clienti

5) Quali dati sui singoli clienti retail sono contenuti nel data base utilizzato per il CRM? (anche risposte multiple)		
a) Dati anagrafici (età, sesso, professione, stato civile, grado di istruzione)	64	83,12%
b) Patrimonio	49	63,64%
c) Informazioni sul nucleo familiare/parenti/collegamenti con altri clienti	48	62,34%
d) Prodotti posseduti	62	80,52%
e) Volumi per prodotti	57	74,03%
f) Condizioni praticate	34	44,16%
g) Canali utilizzati	35	45,45%
h) Segmento di appartenenza	57	74,03%
i) georeferenziazione (geomarketing)	11	14,29%
l) Rischio di credito	43	55,84%
m) Durata della relazione (anno di apertura del rapporto)	60	77,92%
n) Redditività attuale del cliente	49	63,64%
o) Storia dei contatti commerciali	48	62,34%
p) Quota di mercato sul cliente (share of wallet)	4	5,19%
q) Prodotti potenziali e/o suggeriti	35	45,45%
r) Lamentele/reclami	7	9,09%
s) Sensibilità ai vari strumenti di comunicazione	7	9,09%
t) Atteggiamenti, preferenze, bisogni manifestati	10	12,99%
u) Fase del ciclo di vita della relazione	6	7,79%
v) Risultati di indagini di customer satisfaction	11	14,29%
z) Altro (specificare)	4	5,19%
NON RISPONDE	13	16,88%

(Base: totale banche che hanno avviato un progetto di Crm o che hanno intenzione di avviarlo)