

# **E-business e finanza**

## **Relationship banking**

Università di Bologna

Sede di Forlì – 5 aprile 2008

Alberto Balestreri

# **Temi della lezione (e domande di esame...)**

- 27. Cos'è il relationship banking?**
- 28. Come costruire una relazione eccellente con il cliente?**
- 29. Come utilizzare dati e informazioni per conquistare il cliente?**
- 30. Come utilizzare dati e informazioni per soddisfare il cliente?**
- 31. Come utilizzare dati e informazioni per mantenere il cliente?**
- 32. Come è possibile utilizzare le informazioni disponibili in banca per dare supporto al cliente?**
- 33. Cosa è e a cosa serve il Customer Relationship Management (CRM) nel settore finanziario?**

## **27. Cos'è il relationship banking?**

# L'evoluzione delle pressioni competitive

Alcuni grandi cambiamenti nell'industria finanziaria stanno minacciando il futuro delle banche commerciali.

Negli USA ed in Europa i fondi di investimento competono per i depositi delle banche tradizionali.

Le banche di investimento, attrezzate con una molteplicità di strumenti innovativi, sfidano le tradizionali attività di prestito delle banche commerciali.

Grazie alla globalizzazione ed alla deregolamentazione, le banche commerciali si trovano ad operare in un contesto di maggiore pressione competitiva, sia interna che internazionale.

# Due problemi da risolvere

Il **sistema bancario europeo**, maggiormente orientato alla relazione con il cliente, sopravviverà alle attuali pressioni competitive?

Il **sistema bancario statunitense** riuscirà a focalizzarsi maggiormente sul “*relationship banking*” – investendo nella costruzione di una relazione a 360° con i clienti - oppure continuerà ad investire sul “*transaction banking*” mediante la presenza di unità di business specializzate su singole tipologie di transazioni (mutui, carte di credito, credito al consumo, ecc.)?

# Cosa è il *relationship banking*?

Sulla base di informazioni privilegiate acquisite sul singolo cliente, la banca commerciale:

- seleziona i clienti ai quali prestare fondi;
- trasforma la liquidità di cui dispone in impieghi alla clientela;
- monitora gli andamenti del business e della relazione con il singolo cliente;
- sviluppa con il cliente una molteplicità di relazioni di affari continua nel tempo.

# Cosa è il *transaction banking*?

Sulla base della propria specializzazione produttiva, gli intermediari finanziari offrono uno specifico set di servizi finanziari (transazioni) a tutti gli operatori (ad es. aumenti di capitale, sottoscrizione di bond, ..)

In questo ambito ciò che conta è soprattutto la qualità e l'efficienza della singola transazione e non, invece, lo sviluppo di una relazione continua nel tempo con il cliente.

# Le banche commerciali ...

svolgono già, con mix diversi, attività di *relationship banking* ed operazioni tipiche del *transaction banking*.

Il mix tra le due classi di operazioni dipende da:

- scelte strategiche;
- capacità di utilizzo della tecnologia;
- struttura della competizione;
- normativa;
- canali di distribuzione attivati;
- capacità distintive.

## **E' da tenere presente che:**

- a) lo sviluppo del relationship banking richiede un **ingente investimento in conoscenze** per selezionare, valutare e monitorare il cliente. In questo ambito la tecnologia può molto ...
- b) all'aumentare della qualità del cliente **la relazione tende a diventare sempre più transazione** (il cliente è meno rischioso, desidera pagare meno e ha meno bisogno di assistenza da parte della banca...)

# L'aumento della pressione competitiva, però:

- a) rende **più onerosi** gli investimenti in *relationship banking* (maggiori flussi di informazioni da acquisire ed elaborare, migliore capacità di selezione del cliente, maggiore dedizione alla customer retention, ecc.)
- b) rende **meno remunerativi** gli investimenti in *relationship banking* (più elevata competizione sul prezzo dei servizi, minore fidelizzazione del cliente, minore durata del rapporto, ecc.);
- c) rende paradossalmente **più necessari** gli investimenti in *relationship banking* perché sono l'unica strada per difendersi da una competizione basata solo sul prezzo (fidelizzare il cliente, ridurre il rischio della relazione, cross-selling di prodotti e servizi, ecc.)

**28. Come costruire una  
relazione eccellente con il  
cliente?**

# Web e clienti

La relazione con il cliente è centrale in qualsiasi business, ma oltre ai normali rischi derivanti dalla concorrenza con altre banche, è opportuno tenere presente che il Web consente a ciascun cliente:

1. un enorme potere di scelta;
2. una più rapida conoscenza delle offerte dei *competitors*;
3. più elevate possibilità di contatto con altri acquirenti dello stesso prodotto o servizio;
4. l'accesso simultaneo a una molteplicità di offerte senza costi aggiuntivi;
5. livelli di infedeltà pressoché assoluti e non censibili.

# Lo sviluppo delle attività di e-banking impone la risoluzione di quattro problemi:

- 1. sviluppare tecniche di acquisizione del cliente adeguate per i mercati virtuali:**
  - mediante la definizione e lo sviluppo di partnership;
  - sincronizzando i canali di distribuzione on-line/off-line (multicanalità);
- 2. conoscere e monitorare il valore del cliente,** creando analisi integrate della base clienti condotte su tutto lo spettro delle informazioni rilasciate;
- 3. mantenere relazioni di lungo periodo con il cliente:**
  - sviluppando un portafoglio di incentivi e di contributi specifici per il raggiungimento del breakeven;
  - ottimizzando ogni microcontatto con il cliente;
  - consentendo al cliente elevati gradi di libertà nella personalizzazione dei contenuti, dell'ambiente di lavoro e dei canali di distribuzione;
- 4. tradurre gli investimenti in IT in sviluppo del modello di business**
  - operando su piattaforme globali, integrate e *customer-centric*;
  - attivando possibili spin-off, outsourcing e nuove partnership.

# Tre stadi di gestione della relazione con il cliente

1. Conquistare
2. Soddisfare
3. Fidelizzare

il singolo cliente

- tutte queste fasi devono essere realizzate nel migliore dei modi
- le fasi sono consequenziali
- la soddisfazione è comunque centrale e deve essere intesa rispetto:
  - ai concorrenti
  - alle aspettative del singolo cliente
- in ciascuna fase il ruolo dei dati e delle informazioni è diverso

# 1. Cosa significa conquistare il cliente?

- Catturare e guadagnarsi il cliente
- Proporre il giusto prodotto/servizio al giusto cliente nel momento giusto
- Prima fase > targeting:
  - attrazione dei clienti giusti
  - soddisfare le loro esigenze nel modo più stringente possibile
  - aiutare il cliente a comprare quello che desidera
- Seconda fase > customizzazione del servizio

## 2. Cosa significa soddisfare il cliente?

Assicurarsi che:

- ciò che è stato promesso è stato effettivamente rilasciato;
- tutti i possibili problemi sono stati risolti;
- le esigenze future sono state anticipate;
- le aspettative, se possibile, sono state superate.

# 3. Cosa significa fidelizzare il cliente?

- **Perché la soddisfazione è condizione necessaria ma non sufficiente per fidelizzare il cliente?**
  - desiderio di provare altre esperienze
  - insufficiente distinzione del proprio prodotto/servizio
  - prezzi più contenuti da parte dei concorrenti
  - presenza di una molteplicità di fonti di approvvigionamento per ridurre i rischi
- **Leve per aumentare la fidelizzazione:**
  - premi ed incentivi
  - monitoraggio ed investimento continuo nella relazione con il cliente
  - coinvolgimento continuo del cliente
  - sviluppo di forti relazioni personali nel tempo

# Queste tre fasi ...

- ... sono sequenziali e logicamente connesse ...
- ... richiedono obiettivi, decisioni e attività diverse ....
- ... richiedono tipologie, fonti e usi dei dati e delle informazioni molto differenziati

**29. Come utilizzare dati e informazioni per conquistare il cliente?**

# **1. Come usare dati e informazioni per conquistare il cliente**

- **Per il targeting:**
  - identificazione dei clienti maggiormente affini all'offerta del prodotto/servizio
  - definizione dei migliori modi di comunicazione e attrazione
- **Per la customizzazione del servizio:**
  - individuazione delle differenze che contraddistinguono i clienti
  - individuazione delle informazioni necessarie per personalizzare l'offerta di ciascun sottosegmento

# Quali informazioni sono necessarie per il targeting e la customization?

C u s t o m i z a t i o n	Alta	<p>Informazioni su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bisogni</li> <li>• risposte alle azioni di marketing</li> <li>• comportamenti di acquisto di cluster specifici di clienti</li> </ul>
	<p>Informazioni sulle necessità e sulle aspettative individuali</p>	<p>Informazioni sui segmenti di mercato e sulle risposte alle azioni di marketing</p>
	Basso	Alto
Targeting		

# Inoltre queste informazioni, una volta acquisite, sono utili in ciascuno dei tre stadi

**Non solo dati anagrafici, ma:**

- Stili di vita
- Preferenze
- Cultura
- Comportamenti di acquisto
- Desideri
- Aspettative
- Orientamenti
- Timori
- Insoddisfazioni
- .....

## **1. Conquista del cliente**

- Vendere alla persona giusta
- Nel momento giusto
- Con le modalità che preferisce

## **2. Soddisfazione**

- Anticipare le esigenze future
- Velocizzare il delivery, soprattutto informativo

## **3. Fidelizzazione**

- Interessare il cliente al proprio sito
- Instaurare relazioni personali (e-mail, news, offerte speciali)

**30. Come utilizzare dati e informazioni per soddisfare il cliente?**

## **2. Come usare dati e informazioni per assicurare la soddisfazione del cliente**

**Una volta che il servizio è stato acquistato, conseguire almeno uno dei tre seguenti obiettivi:**

1. promesse soddisfatte
2. superare le aspettative
3. “deliziare il cliente”

**Dati e informazioni per la soddisfazione**

- a) Adattare il delivery del prodotto/servizio alle richieste del cliente
- b) Gestione dei feedback negativi
- c) Aiutare il cliente a “gustare” il servizio appena acquistato
- d) Verifica del processo di delivery

## **a) Usare le informazioni per adattare il delivery del prodotto/servizio alle richieste del cliente**

- Non tutti i clienti desiderano essere serviti nello stesso modo
- Conoscere cosa il cliente richiede in termini di adattamento del processo di delivery:
  - domandare
  - osservare
  - lasciar fare

# a1) Domandare

- **Due macro segmenti di clienti:**
  - Relazione diretta con il servizio
  - Richiesta di valore aggiunto fornito dalla banca
- **Cinque problemi per individuare il tipo di cliente:**
  - Desidera supporti per meglio comprendere il prodotto/servizio che ha acquistato?
  - Quali elementi sono particolarmente importanti nel prodotto/servizio che il cliente ha acquistato?
  - Quali caratteristiche il cliente vorrebbe migliorate?
  - Quali altri tipi di supporti il cliente desidera per l'utilizzo del prodotto/servizio?
  - Il cliente è interessato ai servizi post-vendita?

## **a2) Osservare/ascoltare**

- **Non sempre è possibile o intelligente domandare**
- **Osservare:**
  - se dispone già di tutti gli elementi per svolgere la singola operazione
  - se richiede operazioni specifiche o innovative
  - se fornisce suggerimenti impliciti sul servizio o sui prodotti
  - quali sono i profili culturali specifici (lingua, interessi, ecc.)
- **Registrare e valorizzare le osservazioni relative a ciascun cliente**

## **b) Gestione dei feedback negativi**

- Conoscere cosa rende soddisfatto/insoddisfatto il cliente aumenta le probabilità di migliorare la relazione
- Due variabili da considerare:
  - livello attuale di soddisfazione del cliente
  - importanza della soddisfazione attuale per l'effettuazione di acquisti futuri da parte del cliente

# **b1) Una classe di clienti molto importante: i clienti arrabbiatissimi!**

- I clienti arrabbiati sono i migliori alleati per il business:
  - rilasciano gratis informazioni vitali;
  - sono i più fedeli all'impresa.
- E' quindi fondamentale utilizzare al meglio questa opportunità:
  - definire internamente un processo rigoroso per gestire questa tipologia di informazioni
  - facilitare al massimo la protesta
  - individuare attivamente le insoddisfazioni nascoste
  - creare special panel di clienti
  - creare feed-back interni per risolvere il problema
  - far sapere al cliente che il problema è in via di risoluzione

## **c) Aiutare il cliente a “gustare” il prodotto/servizio appena acquistato**

- Soddisfare il cliente significa:
  - fargli conseguire una sorpresa piacevole e inaspettata
  - permettergli il conseguimento di un obiettivo importante
- Come?
  - tramite una profonda conoscenza del cliente
  - esempio ex-post: invito dopo le lamentele
  - esempio ex-ante: risparmi prima della scadenza

## **d) Verifica del processo di delivery del servizio**

- “Qualità percepita” e “qualità effettiva”
- Livello e frequenza del delivery
- Due fonti informative da connettere:
  - Fonti interne, relative a processi di consegna, difetti, tempi di attesa e problemi del servizio;
  - Fonti esterne, fornite in buona misura dal cliente, spesso con un premio specifico da parte della banca (esempio: le 900 domande sulla qualità della catena Meridien Hotel).

**31. Come utilizzare dati e informazioni per **mantenere** il cliente?**

# Perché è fondamentale mantenere la propria base clienti?

- In alcuni settori la quota di mercato e la base clienti sono fondamentali per assicurare sufficiente profittabilità al business
- Si rileva una esplosione dei “*Customer Loyalty Schemes (CLS)*” (miglia, punti, carte di acquisto, ecc.)
- I CLS devono essere accompagnati da recuperi di:
  - efficienza interna (economie di scala e di scopo)
  - efficienze esterne (riduzione dei prezzi dei servizi offerti)
- Caso di studio: Virgin vs. British Airways

# **Come usare dati e informazioni per mantenere il cliente**

- un servizio eccellente è condizione necessaria ma non sufficiente
- verificare le “intenzioni di riacquisto” è un esercizio difficile, ma molto utile per:
  - promuovere miglioramenti nelle aree di inefficienza interna;
  - rimuovere zone grigie di conoscenza del cliente;
  - definire nuovi obiettivi e clienti target per il futuro.

# Investire nei processi di gestione della conoscenza per aumentare la *customer retention*

- determinare la posizione attuale del proprio servizio in termini di conquista, soddisfazione e lealtà del cliente
- definire con chiarezza il percorso da seguire per la gestione dei clienti insoddisfatti
- risolvere i conflitti organizzativi
- costruire schemi di remunerazione per i clienti
- utilizzare dati ed informazioni per far evolvere il proprio modello di business
- costruire un *customer database* dettagliato
- possedere un senso superiore della qualità del servizio

**32. Come è possibile utilizzare le informazioni disponibili in banca per dare supporto del cliente?**

# Da “sul cliente” a “disposizione del cliente”

Dati e informazioni che:

- servono per migliorare le decisioni di business
- servono al cliente per acquistare ed utilizzare i prodotti e servizi offerti dal banca;

sono:

- un benefit importante e non una appendice;
- l’unico strumento che è disponibile per vendere online.

Aumentare le informazioni **a disposizione del cliente** per aiutarlo a decidere meglio e non, invece, le informazioni a disposizione SUL cliente.

# **La fedeltà, nella visione del Cliente, significa:**

1. aiutare il cliente a scegliere ed acquistare il prodotto ed il servizio adatto alle specifiche esigenze;
2. informare e servire il cliente al momento della consegna del prodotto/servizio e nel corso dell'utilizzo;
3. consentire al cliente di adattare l'utilizzo del servizio alle proprie esigenze prospettive.

# 1. Aiutare il cliente a scegliere ed acquistare

1. Informazioni sul prodotto/servizio:
  - utilità, efficacia, prezzo, caratteristiche, servizi connessi, benefit, costi di utilizzo, ecc.
2. Opinioni espresse da terzi sul servizio
  - reputazione della banca e/o del servizio tramite testimonianze ed informazioni desunte da altri clienti e da fonti ufficiali
3. Esperienze proposte al cliente
  - test prima dell'acquisto
  - immagine e molteplicità del punto di vendita
  - chiarezza dei contratti e dell'assistenza

## **2. Servire il cliente nella consegna e nell'utilizzo del servizio**

**A fronte delle normali incertezze del post-acquisto, il Cliente può:**

1. ignorare il problema;
2. richiedere informazioni alla banca;
3. trovare le informazioni già predisposte dalla banca.

**A fronte della domanda del cliente, la banca può:**

1. ignorare la domanda;
2. preparare le informazioni necessarie;
3. anticipare le risposte.

## 2a. Self-service customer information systems

Il cliente deve prefigurarsi e affrontare da solo i possibili problemi

- dove trovo i rendimenti del fondo comune di investimento?
- come gestire il servizio di e-banking con la mia banca?

Se non chiede, non ha risposta.

Ma se l'informazione manca, ne derivano frustrazione e delusione, cioè disvalore.

## **2b. Smart customer service information systems**

Il cliente è sempre l'attore, ma la banca ha reso disponibili al cliente tutte le informazioni necessarie, anche quelle apparentemente inutili (ad es. Fedex supertracker).

Concepire ex ante il sistema di informazioni necessario ed utile ai propri Clienti.

## 2c. Helpful customer information systems

- Hotline a disposizione del Cliente
- Call center
- FAQ
- Manuali
- Help online

Valore del servizio in funzione del tempo e delle energie risparmiate per trovare la soluzione al problema.

## **2d. Thoughtful customer service information systems**

Prima di chiedere il cliente ha già le informazioni necessarie

- liste predefinite e personalizzate di risposte
- analisi delle preferenze di acquisto
- one-to-one knowledge sharing

### **3. Consentire al cliente di adattare l'utilizzo del bene/servizio**

1. dinamicità della relazione
2. obiettivo: creazione di nuovo valore
3. costante attenzione alle esigenze effettive del cliente
4. trasformare le transazioni in relazioni
5. alcuni modelli di riferimento:
  - aggiornamenti;
  - supporti forniti da altri clienti;
  - memo;
  - analisi di dettaglio del prodotto.

**33. Cosa è e a cosa serve il  
Customer Relationship  
Management (CRM) nel  
settore finanziario?**

# Come siamo arrivati al CRM?

- Evoluzione ICT
- Esplosione dell'e-commerce
- Continua riconfigurazione dei modelli di business
- Riduzione del personale a contatto con il cliente
- Riduzione del tempo dei clienti dedicato agli acquisti
- Maggiore focalizzazione sulla fedeltà del cliente
- Necessità di valorizzare le informazioni rilasciate dal cliente
- Politiche di differenziazione del prodotto/servizio sempre più marcate

# Le fasi evolutive del CRM

1. Automazione e risparmio dei costi della direzione commerciale
2. Ampliamento progressivo delle *suites* alle funzioni marketing e al supporto cliente
3. Estensione a tutte le aree di business capaci di influenzare la *customer experience*
  - back-office
  - contabilità
  - produzione
  - logistica
  - sistemi di pagamento
  - rapporti con fornitori e partner
  - processi interni di produzione del bene/servizio

# A cosa serve il Customer Relationship Management (CRM)?

- Coordinare e gestire nel migliore dei modi tutte le fasi di contatto tra il cliente e l'impresa, con l'obiettivo di assicurare la massima soddisfazione del cliente
- Coordinare non solo il rapporto tra cliente ed impresa, ma anche tra l'impresa e la rete di partner che le consente di creare valore (*value constellation*)
- CRM come strumento di:
  - difesa della propria presenza globale
  - aumento della qualità del servizio
  - valorizzazione dei dati e delle informazioni disponibili sul cliente
  - gestione di ampie basi clienti, spesso "anonimi"
  - marketing interattivo
  - conseguimento di economie di scala/scopo

## **Il CRM è quindi:**

...un atteggiamento ed un modo di lavorare condiviso dall'intero business model, costituito da processi e politiche disegnate per acquisire, ritenere e servire il cliente tramite la valorizzazione dei dati, delle informazioni e delle conoscenze disponibili sul cliente, sui mercati e sull'impresa.

Lo svolgimento del business come “grandioso spettacolo” per assistere al quale il cliente paga.

# Tecnologia, internet e CRM

- Il CRM non è una tecnologia
- La tecnologia è il forte catalizzatore per lo sviluppo del CRM grazie a:
  - Internet
  - Banda larga
  - Maggiori flussi di dati e informazioni sul cliente
  - Modelli di business diffusi sulla rete
  - Maggiori link tecnologici con il cliente (e-mail, telefono, digital TV, smart card, ecc.)

# Obiettivi di un CRM efficace

1. Rappresentare la memoria del cliente
2. Elevare gli standard qualitativi del proprio brand
3. Consentire il passaggio dal transaction al relationship banking
4. Consentire al cliente di monitorare continuamente la propria posizione ed il rapporto con la banca
5. Consentire alla *value constellation* la migliore customer care
6. Personalizzare l'approccio all'acquisto del singolo cliente
7. Determinare e incrementare la profittabilità del singolo cliente
8. Individuare le possibili strategie di recupero della redditività dei clienti non profittevoli