

Vincere attraverso la Customer Experience

Dimensione Cliente 2014

Roma, 8 aprile 2014



EY

Building a better
working world



DIMENSIONE CLIENTE 2014

Il mondo sta cambiando

Non siamo mai offline

Siamo sempre più inter-connessi



...insieme alle persone e alle Banche

**Ieri la mia banca aveva il controllo
Oggi sono io che ho il controllo**

Domani che tipo di Banca utilizzerò?

La tecnologia sarà sempre più integrata nella vita di tutti



Cloud

virtualizzazione
degli asset critici

agilità e **Virtual world** **Accesso**
flessibilità sempre, ovunque

Realtà aumentata

Smart devices

Il mio telefono

diventa il mio principale
strumento per acquisti e pagamenti

60% della popolazione globale
avrà accesso a
dispositivi intelligenti

80% della popolazione globale
avrà accesso alla telefonia mobile

Connettività mobile

Più di
50 miliardi
di dispositivi connessi

I dispositivi mobili Saranno il principale mezzo di
accesso a Internet per la maggior
parte della popolazione

Social Media

Accesso a recensioni
di prodotti e servizi

Mondi offline e online
sempre più

peer-to-peer

integrati

Si affermeranno nuovi modelli nell'economia globale

Nuovi player

sulla scena
economica globale

Sviluppati, BRIC
e sottosviluppati

Tre velocità

Economie interne
diventeranno sempre
più vulnerabili

Quasi un quarto della
popolazione del mondo sviluppato
avrà oltre

65anni

Età

21% delle persone
oltre i 65 anni sarà
economicamente attivo

Due terzi Della nuova classe media
proverrà da Cina e India

Le economie dei
paesi sviluppati

contribuiranno sempre meno al PIL globale

Spostamento del PIL globale

La Cina sarà la
la più grande economia
Globale in termini di PIL



I Clienti avranno sempre più potere

Conosci chi sono
cosa mi piace
e cosa faccio

Conoscimi

Data analytics
avanzati abilitano
interazioni
personalizzate

Sono io a comandare

Parlami
comunica con me
quando e come è
più comodo per me

Mi confronto
con quelli come me

Influenzatori di decisioni

Confronterò
prodotti e servizi
a livello globale

Le comunità nascono
sulla base degli interessi
slegate
da confini geografici

Villaggio globale



Ogni cosa è
contestuale

Cliente informato

Accesso
senza precedenti
alle informazioni

Confini tra comunità locali
sfumati e globali

...come ha mostrato il recente caso *Lululemon*



“alcune donne sono troppo grasse per indossare le tutine Lululemon¹”

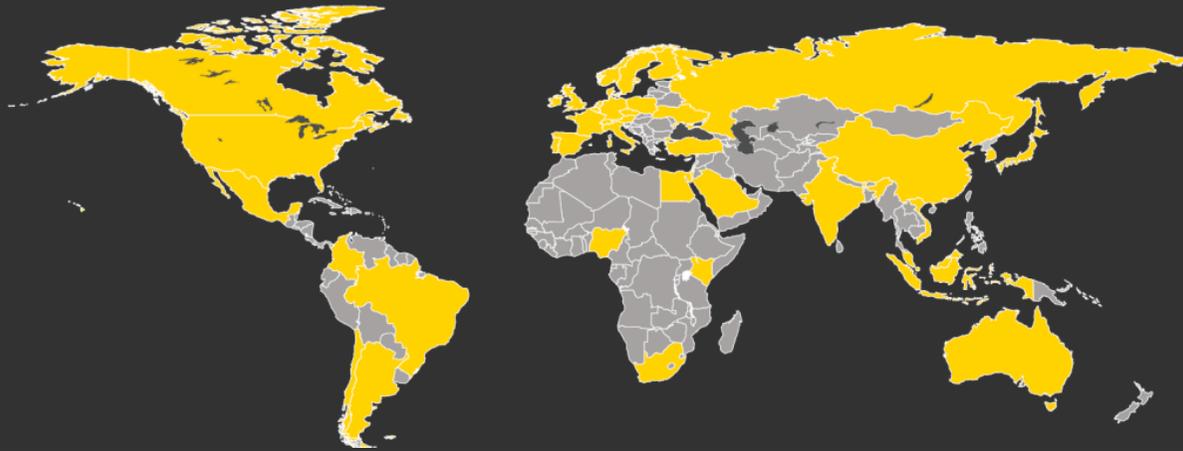
E' bastata questa frase "infelice" del CEO Dennis Wilson (ora dimesso) per scatenare le ire delle Clienti e **danneggiare un marchio** che fino a quel momento sembrava **imbattibile**

Solo il 25% dei consumatori si dice influenzata da qualche forma di lealtà a un marchio²

¹ Fonte: tradotto da www.newyorker.com - 17/02/2014

² Fonte: ricerca EY

La Global Consumer Banking Survey 2014 evidenzia i trend emergenti nella gestione della Customer Experience



43
Paesi

32.642
Clienti intervistati dal 25/7 al 7/10 2013

500.000
minuti di interviste



Nel 2013 la fiducia nelle Banche è cresciuta grazie alla maggior solidità e alla miglior Customer Experience

Ragioni citate dai Clienti che hanno “piena fiducia” nella loro Banca

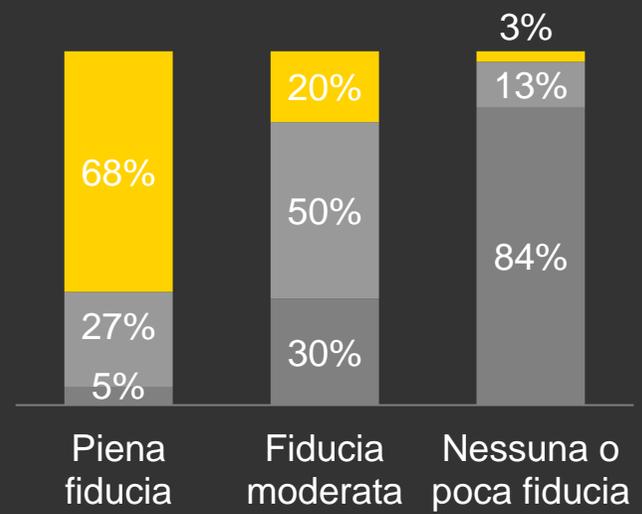
Solidità

Customer Experience



Disponibilità alla promozione presso il proprio network

■ Molto disposto a promuovere

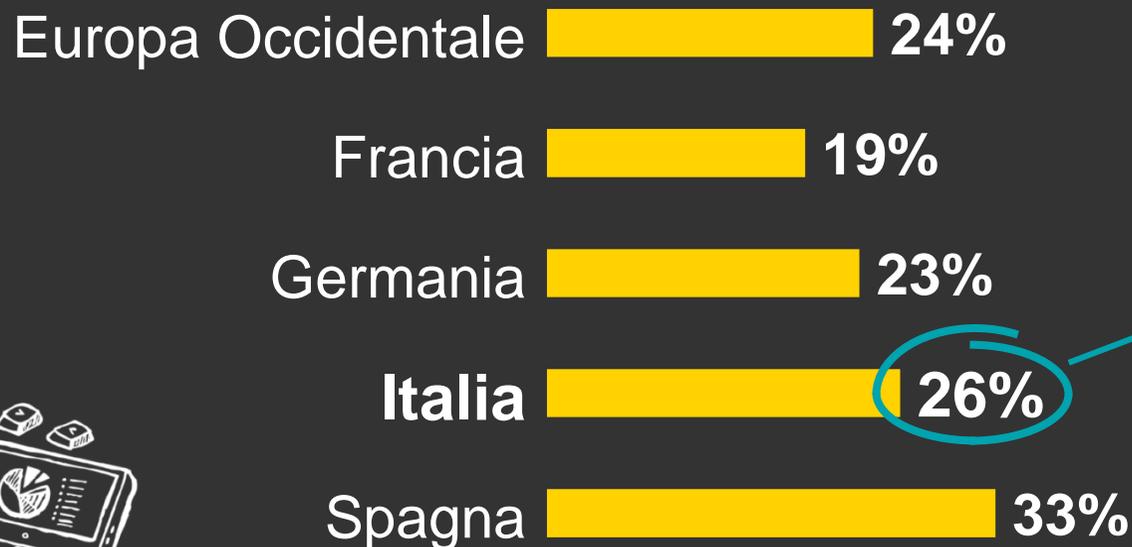


In Italia, in media il 30% dei Clienti raccomanderebbe la propria banca

I Clienti con piena fiducia sono gli advocates della propria Banca

I Clienti sono sempre più attenti a valutare le opportunità a disposizione e attivi nel chiudere o aprire rapporti bancari

Clienti che intendono aprire o chiudere un rapporto bancario nei prossimi 12 mesi

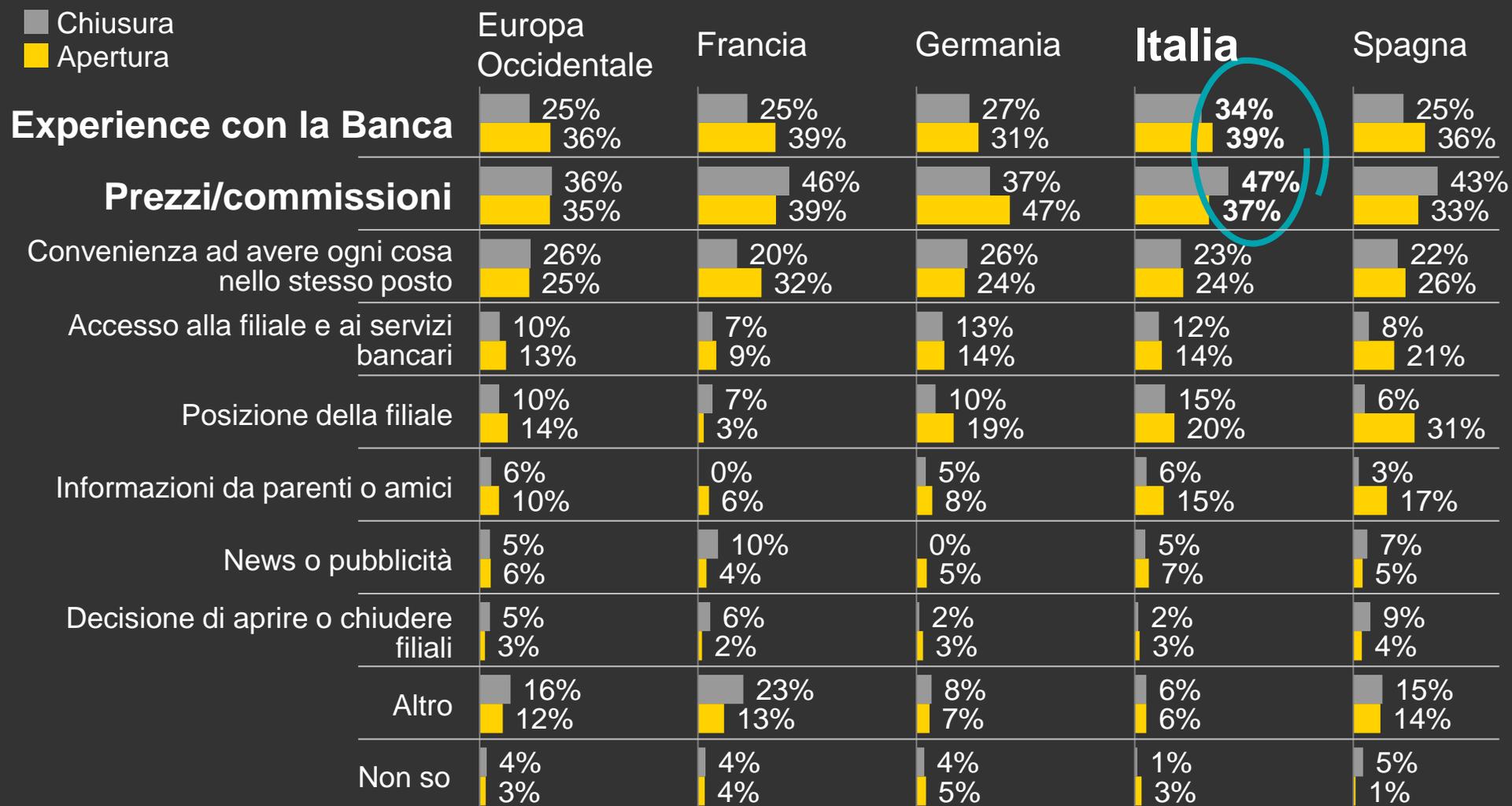


*In Italia, la percentuale di **Clienti che prevede di aprire un nuovo rapporto/servizio nei prossimi 12 mesi è superiore alla media dell'Europa Occidentale***



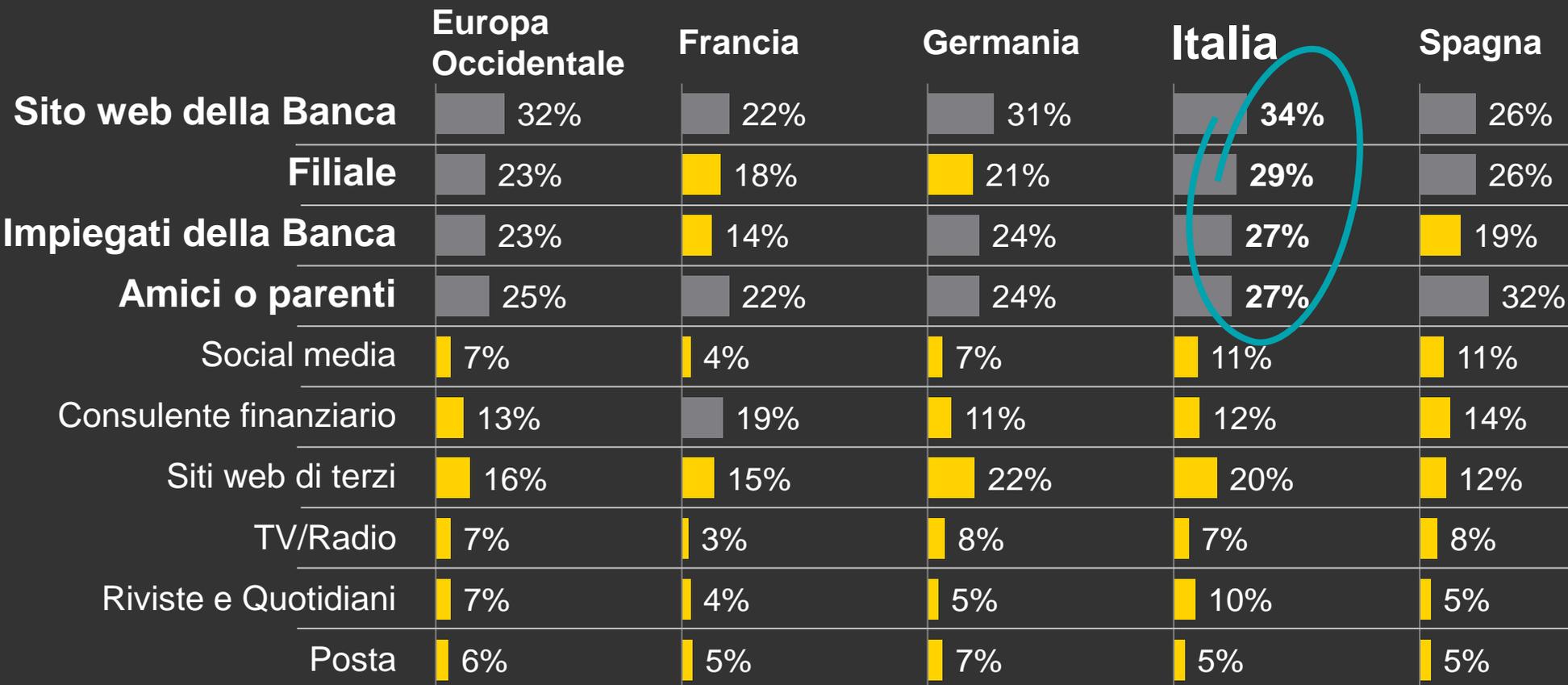
...e l'Experience si rivela il fattore più importante nello scegliere dove aprire un nuovo rapporto bancario

Motivazioni per chiudere o aprire un nuovo rapporto bancario



Nonostante la crescente importanza dell'advocacy, i Clienti cercano ancora informazioni sui canali istituzionali

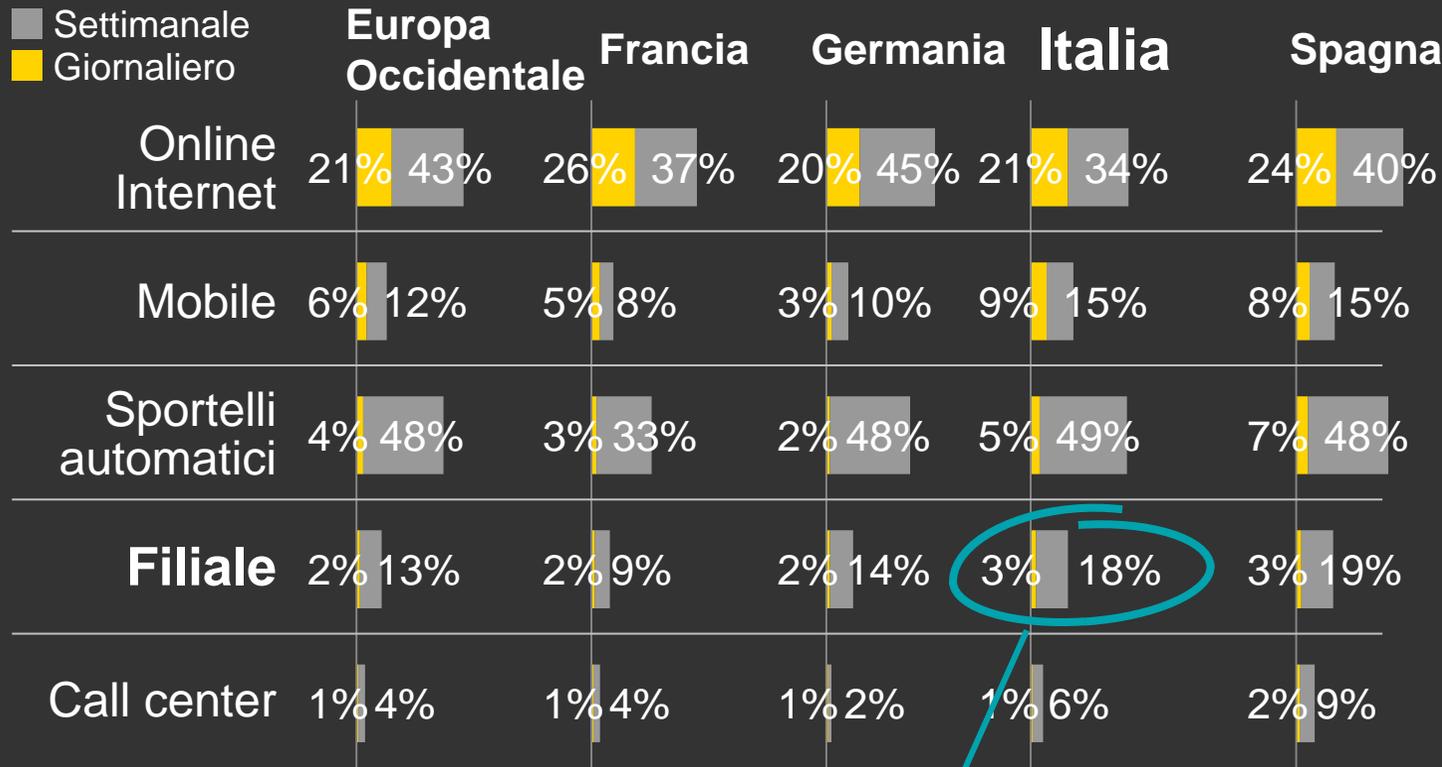
Mezzi utilizzati per la ricerca di informazioni sugli istituti finanziari



È necessario concentrarsi sulla chiarezza e la semplicità delle informazioni veicolate alla Clientela

I Clienti italiani, nonostante un forte utilizzo dei canali online, si rivolgono ancora spesso alla filiale

Utilizzo dei canali

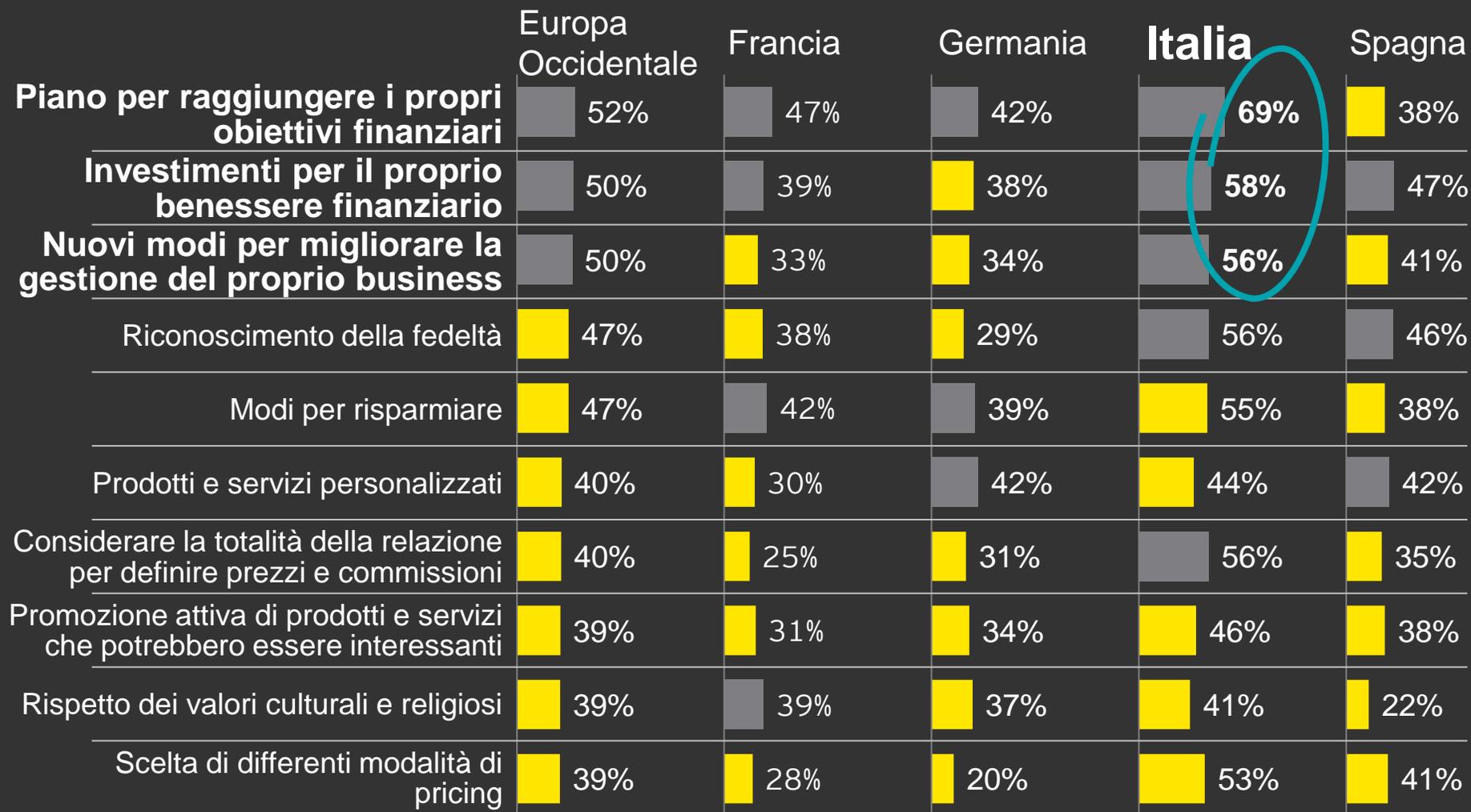


*La Banca deve offrire al Cliente un'esperienza **omnicanales**, permettendo di operare su canali diversi senza soluzione di continuità e garantendo lo stesso livello di Experience*

La filiale risulta ancora il luogo di contatto principale per le attività di **Vendita (65%** degli intervistati) e **Consulenza (54%** degli intervistati)

La maggior parte dei Clienti si dice disposta a riconoscere un premium-price per servizi di consulenza

Motivazioni e % di Clienti disposti a pagare di più o ad aumentare la quota di lavoro



...e preferirebbe ricevere consulenza dalla persona di riferimento, face-to-face o da remoto

Preferenze dei Clienti italiani sulle modalità in cui ricevere consulenza finanziaria



59%
di persona



46%
al telefono con qualcuno
che conosco della filiale
durante l'orario lavorativo



32%
utilizzando
strumenti online



30%
parlando con un
call-center ogni giorno, a
qualsiasi ora



23%
In video-chat,
dal lavoro o da casa

Infine, gestire efficacemente i problemi dei Clienti ha un forte impatto sulla soddisfazione e sul livello di advocacy

Natura dei problemi incontrati negli ultimi 12 mesi



La maggior parte dei problemi incontrati dai Clienti sono legati all'operatività standard

Soddisfazione dei Clienti per la risoluzione dei problemi



Dei Clienti molto soddisfatti della risoluzione dei problemi due terzi sono diventati "advocates"

E' quindi fondamentale presidiare e allineare l'Experience offerta alle aspettative dei Clienti

Experience design (inside-out): guidato dalla Voice of the Customer

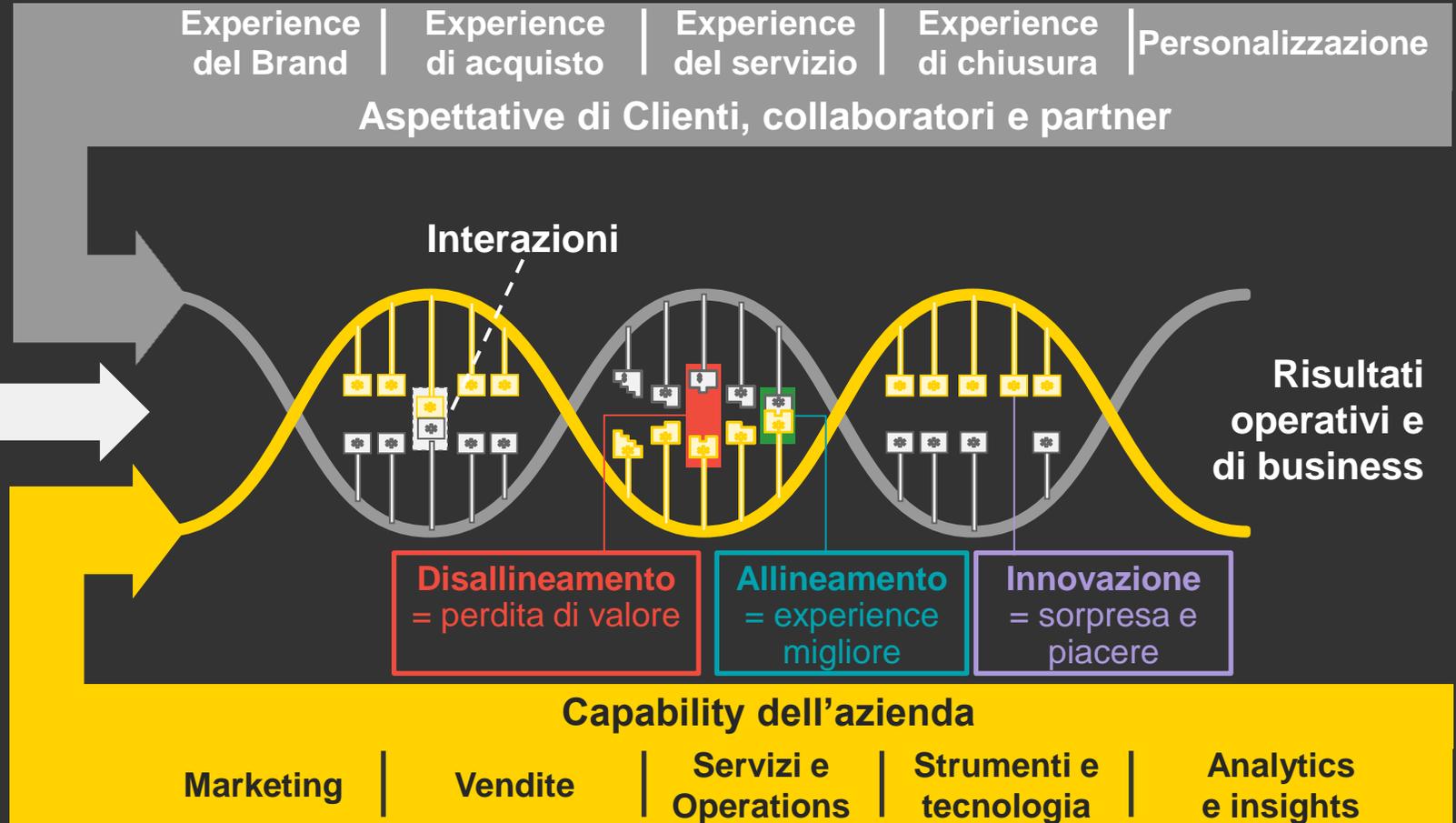
- Persone**

- Nativi digitali**

- Famiglie**

- Senior "connessi"**

- ?**
- Partner indiretti**



Capability design (outside-in): disegno delle capability aziendali sulla base delle aspettative

...ma le aspettative dei Clienti sono sempre più elevate e difficili da soddisfare

Più esigente

Maggiori aspettative: convenienza, flessibilità e personalizzazione sono date per scontate



Più variegato

Crescita delle donne tra la forza lavoro globale

Più egocentrico

Tutto riguarda me

Più sofisticato

La classe media emergente vuole di più dai financial services

**Se le Banche non
risponderanno in fretta
con soluzioni innovative**



Rischiano di diventare irrilevanti



Il futuro del mondo bancario si baserà su 4 principi

Ridefinire

le relazioni con i Clienti

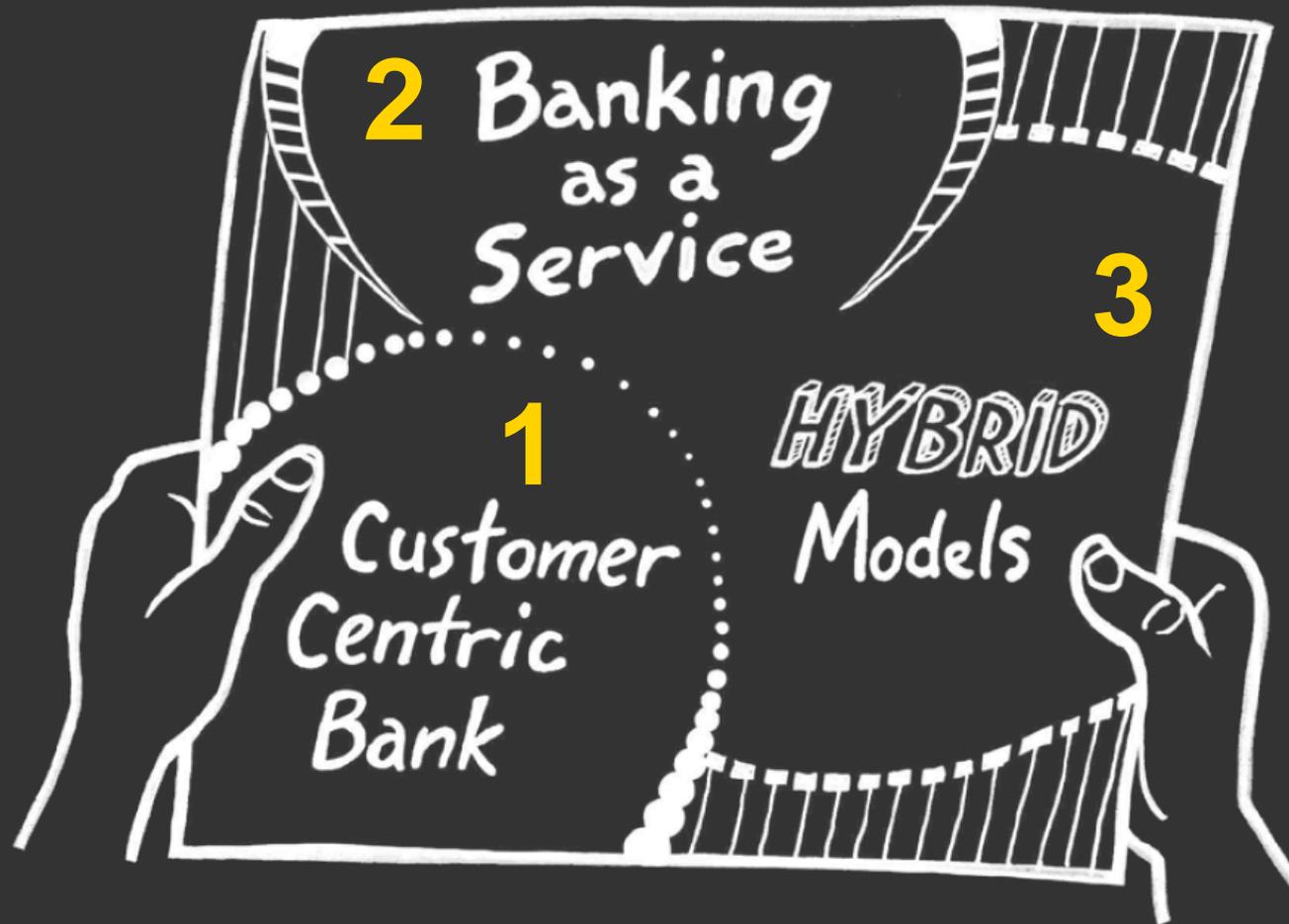
Proteggere il business
dalla disintermediazione

Aumentare la
produttività
per acquisire un vantaggio competitivo

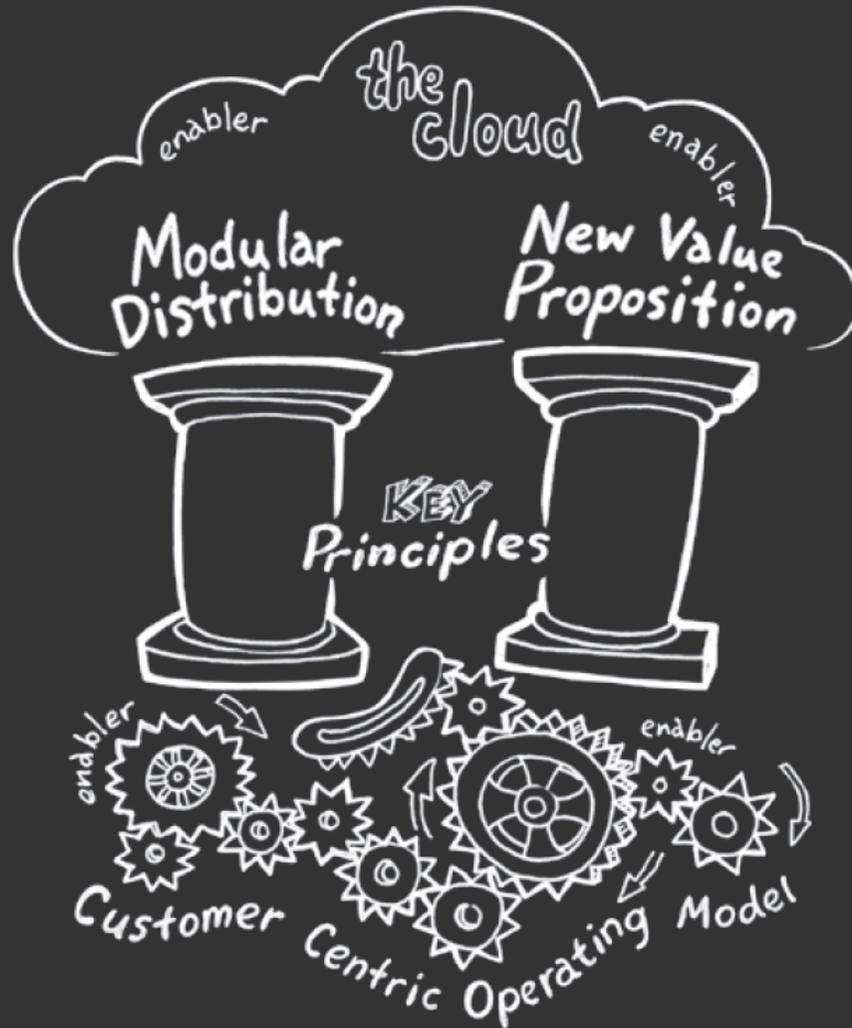
Diversificare le
fonti di profitto



...che definiranno 3 nuovi paradigmi di Banca



La Banca *Customer Centric*

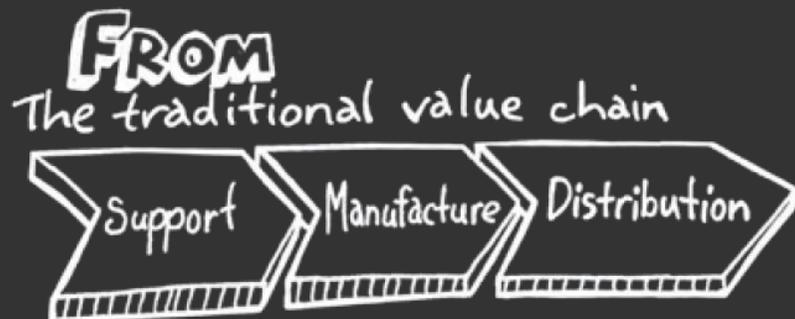


Un nuovo modello di banca, basato su **due principi chiave**:

- ▶ distribuzione modulare
- ▶ nuova *value proposition*

...che ridisegnerà l'intera catena del valore

Internamente una sola Banca,
ma **una Banca diversa per ogni Cliente...**



TOWARDS
The customer centric bank value chain



Modular Distribution



...per essere più competitivi e raggiungere una
più alta Customer Satisfaction

...offrendo ad ogni Cliente una Banca disegnata intorno alle sue esigenze

Strategia
Segmenti
Valore



	Pocket Bank	Internet Bank	Accesso remoto	Point of Sale	Filiale	Filiale leggera	Sportello evoluto
	✓	✓	✓		✓		
		✓			✓	✓	
	✓	✓				✓	✓
	✓	✓	✓				✓
	✓			✓			

RBS ha intitolato il suo nuovo piano industriale "Building a truly customer centric Bank"

1 Customer
Centric Bank

Building a truly customer centric bank

Ross McEwan, Chief Executive

Morgan Stanley Financial Services Conference – London

25th March 2014



RBS (UK)

RBS, nel suo piano industriale si è posta l'obiettivo di offrire un **experience bancaria** diversa per ogni segmento di Clientela, anche con brand diversi - mantenendo unificati i processi e i sistemi di gestione.

L'ambition di RBS:

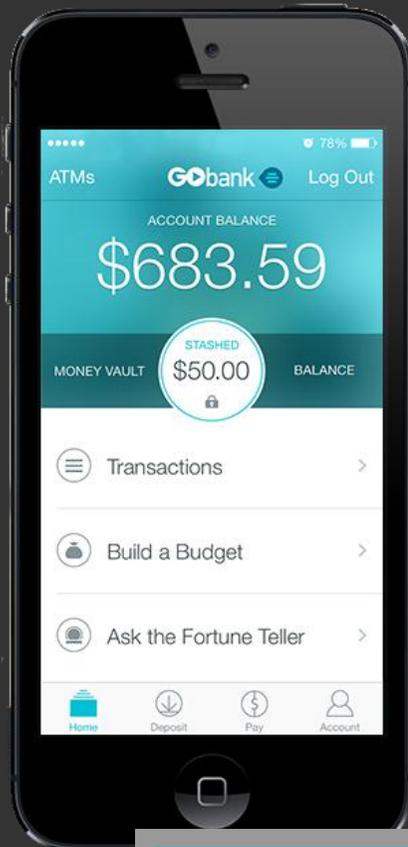
Diventare, entro il 2020 la prima Banca UK per

- ▶ **livello di servizio**
- ▶ **fiducia**
- ▶ **advocacy**

Fonte:
Slide deck - Morgan Stanley Conference
Londra, 25 marzo 2014

GoBank è l'offerta completamente Digital della Green Dot Corporation

1 Customer Centric Bank



GoBank (US)

Green Dot Corporation (US) – la capogruppo di Green Dot Bank (provider leader di carte prepagate), ha lanciato GoBank a giugno 2013.

Green Dot dichiara che GoBank è la prima Banca che può essere utilizzata completamente dallo smartphone.

- ▶ Paga quanto ti sembra adeguato
- ▶ Controlla la tua posizione senza log-in
- ▶ Consigli in tempo reale sui limiti di spesa
- ▶ Invia denaro istantaneamente tramite mail o sms

MONTHLY MEMBERSHIP - PAY WHAT YOU WANT

We think everyone should be able to have a GoBank account. So, for your GoBank monthly membership fee, pay us whatever you think is fair. Just set the dial anywhere from \$0-9.

Knab è la Banca Digital che punta sulla personalizzazione della Customer Experience

1 Customer Centric Bank

Knab (Paesi Bassi)

Knab è stata lanciata alla fine del 2012 dall'assicurazione olandese Aegon. Knab è una Banca completamente digitale (online e mobile) con un focus sulla personalizzazione della **Customer Experience**.



- ▶ Tool di gestione finanziaria avanzati, inclusa l'aggregazione di dati da altre Banche e capacità di previsione e budgeting
- ▶ Accesso a consulenti finanziari indipendenti, selezionati da Knab e che possono essere votati e recensiti dai Clienti
- ▶ Archivio personale che salva e gestisce tutte le comunicazioni tra Banca e Cliente, comprese le registrazioni delle chiamate agli operatori

Il *Banking as a Service*

La disintermediazione sta cambiando le relazioni con i Clienti

Oggi

Bank



Perdendo il contatto con i Clienti, le Banche rischiano di diventare dei semplici gestori di servizi, **presidiando la parte della catena del valore a più basso valore**

Domani

Bank



Il fenomeno delle *app* sta spostando l'**ownership della Customer Experience**



Viene rivisto il modello tradizionale di Banca come insieme di singoli servizi

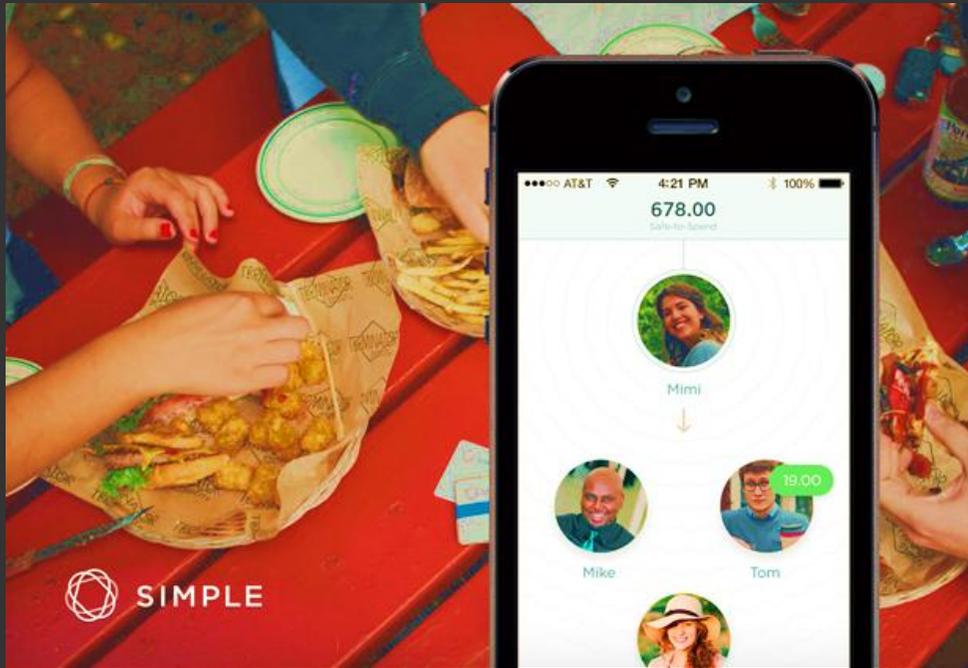
Tutti i servizi di una Banca possono essere **scomposti** nei loro **componenti principali**



Questi componenti possono diventare applicazioni utilizzate dai Clienti o da **terze parti**, che possono creare la loro Banca o **altri servizi a valore aggiunto**

Simple offre servizi bancari, appoggiandosi a una Banca esterna per i depositi dei Clienti

2 Banking as a Service



- ▶ Safe-to-spend: aggiornamento in tempo reale del budget personale
- ▶ Hashtag delle transazioni per ricostruirne la storia
- ▶ Trasferimenti istantanei di denaro peer-to-peer
- ▶ Spedizione gratuita di assegni compilati online

Simple (US)

Simple – recentemente acquisita da BBVA per 117mln di \$ - ha l'obiettivo di offrire servizi bancari e di gestione finanziaria avanzati, tramite smartphone, senza essere "Banca". I fondi sono depositati presso The Bancorp, il suo partner bancario.



Simple Visa Card



No overdraft, minimums, or monthly fees



55,000 Fee-Free ATMs



Automatic Saving and Budgeting



Photo Check Deposit



Send Checks Free

Alcune società accedono ai servizi bancari di back-end per offrire servizi di front-end innovativi



STANDARD
TREASURY

APIs for Commercial Banks

Standard Treasury (US)

La start-up Standard Treasury offre alle Banche un *menù* di **API** (*application programming interface – routine di programmazione che definiscono le interazioni tra programmi diversi*) che permetterà ad altre società di attingere in maniera diretta ai servizi bancari.

Zachary Townsend, il CEO, definisce Standard Treasury come **un involucro intorno alle Banche che le altre società potranno utilizzare per costruire un front-end migliore.**



Social Money

Social Money (US)

Attraverso le API messe a disposizione da Social Money, qualunque azienda (dopo essere stata approvata) può offrire conti deposito con il proprio marchio, tenendo sotto controllo i servizi offerti e personalizzandone l'Experience.

PayPal Working Capital offre credito alle imprese sfruttando il suo core-business di pagamenti

- ▶ 8% delle transazioni annuali concesso come credito (massimo 20.000\$)
- ▶ Nessun *credit check*
- ▶ Commissione fissa
- ▶ Trattenuta di parte della commissioni per ogni transazione:
non si paga nulla se non si incassa nulla

PayPal™



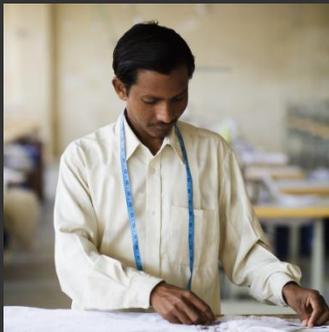
PayPal Working Capital (US)

Nato come programma pilota per 90.000 Clienti US, PayPal Working Capital, **appoggiandosi alla Utah Bank**, offre l'opportunità di accedere a un credito pari all'8% del transato sulla piattaforma di pagamento. Con dati accurati e in tempo reale sulle transazioni dei Clienti, PayPal è in grado di prendere buone decisioni in merito a chi concedere i prestiti (Brian Grech, PayPal portfolio manager).

La Banca Ibrida

I Financial Services non sono l'unica industry sotto pressione: i trend e i mega-trend di mercato stanno cambiando il *business as usual* per molte industry, **creando nuove opportunità**:

Non bancarizzati



Smart-city



Sicurezza



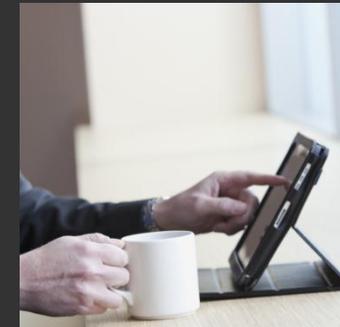
Istruzione



Salute

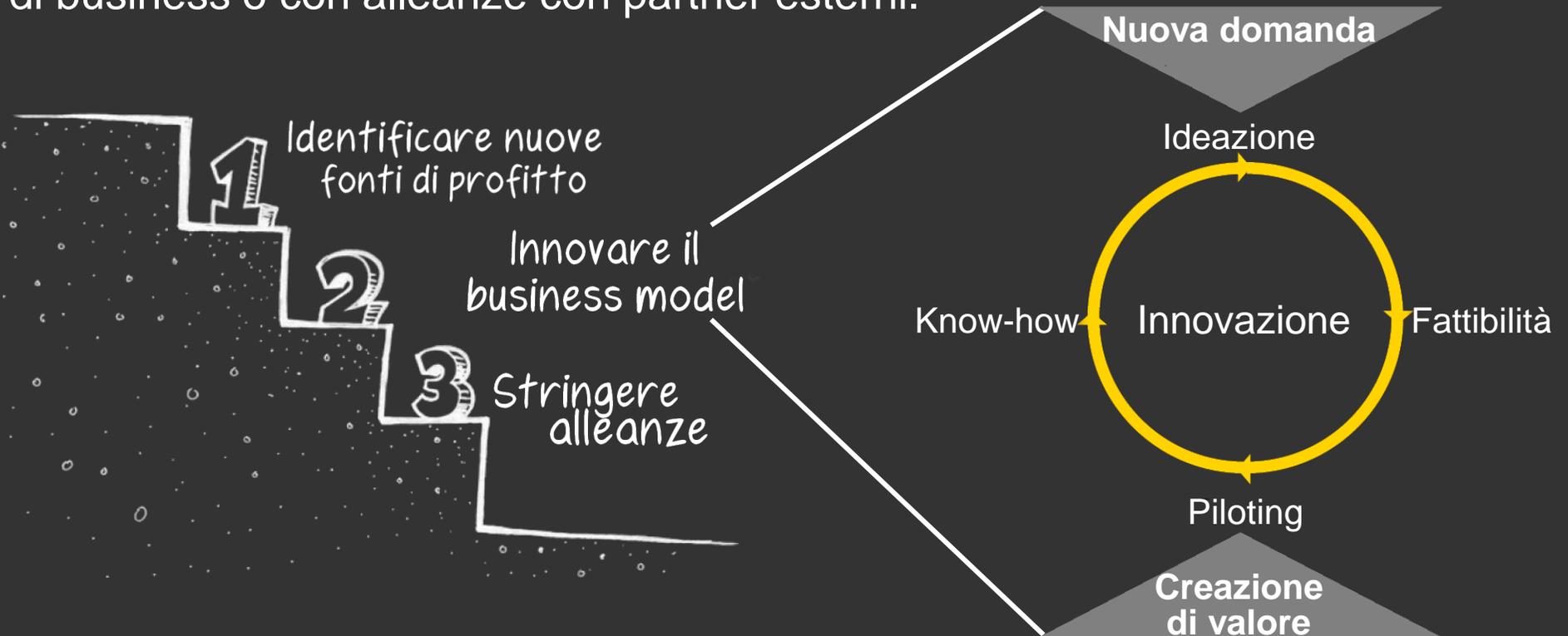


Digital



Occorre sfruttare nuovi spazi di mercato innovando il proprio modello di business

Con un processo di *business discovery* le Banche **identificheranno le opportunità migliori in industry diverse**, sfruttandole attraverso nuovi modelli di business o con alleanze con partner esterni.



La capacità di **innovare** il modello di business **in modo agile e strutturato** sarà fondamentale per operare in ambiti diversi

Axis Bank è riuscita a raggiungere i Clienti non bancarizzati alleandosi con la telco Airtel



Axis Bank (India)

Una delle più grandi Banche indiane, Axis Bank, è leader nell'innovazione nel campo della financial inclusion. Nel 2012 ha lanciato una partnership con Barhi Airtel per fornire servizi bancari e di pagamento alla popolazione indiana non bancarizzata. Il conto Airtel Money Super è un conto fornito da Axis Bank che offre depositi, trasferimenti di denaro e prelievi, garantendo un tasso di interesse sulle somme versate.

Walmart, insieme ad American Express, ha trasformato i suoi store in mini-filiali

3 Ibrid Models

Walmart  +
Save money. Live better.

 =


BluebirdSM

Bluebird by American Express (US)

Walmart, in partnership con American Express, è in grado di offrire servizi bancari nei suoi quasi 4.500 store americani.

Il suo obiettivo è offrire tutta la gamma di servizi normalmente offerti da un conto corrente.

I suoi Clienti target sono gli

Unbanked

Underbanked

Unhappily banked



Why Bluebird



No Hidden Fees



Add Funds



Bill Pay



ATM Access



Set AsideSM Account



Bluebird Checks



Account Management



Sub-Accounts



Membership Benefits

Cosa succederà ora?



Le decisioni di oggi saranno fondamentali per la sostenibilità della banca di domani

Innovare il modello di servizio e di business partendo dal presidio della Customer Experience



Risolvere i problemi dei Clienti

Consigliare i Clienti e diventare il loro punto di riferimento

Rivoluzionare l'idea di Banca

Grazie per l'attenzione

Nico Saraceno

domenico.saraceno@it.ey.com

EY

Building a better
working world

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit ey.com.

About EY's Global Banking & Capital Markets Center

In today's globally competitive and highly regulated environment, managing risk effectively while satisfying an array of divergent stakeholders is a key goal of banks and securities firms. EY's Global Banking & Capital Markets Center brings together a worldwide team of professionals to help you succeed — a team with deep technical experience in providing assurance, tax, transaction and advisory services. The Center works to anticipate market trends, identify the implications and develop points of view on relevant sector issues. Ultimately it enables us to help you meet your goals and compete more effectively.

© 2014 EYGM Limited.
All Rights Reserved.

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com