



**THE EXPERIENCE
ADVANTAGE**

REPORT RETAIL BANKING 2019
ITALIA

KANTAR

BENVENUTI



Barbara Cadore
CX+ Global Lead
Kantar



Federico Capeci
CEO Italy,
Greece and Israel
Insights Division,
Kantar



David Roth
CEO
The Store, WPP

CX+ rappresenta un'importante novità per Kantar e per WPP. È il primo studio di questo tipo e siamo molto felici di poterlo condividere con voi.

Oltre 20 anni fa, B. Joseph Pine II e James Gilmore introdussero il concetto di Experience Economy, l'Economia dell'Esperienza, partendo dalla premessa che fornire beni e servizi non fosse più sufficiente a soddisfare il consumatore. Infatti, BrandZ™ ci dice che "le marche leader hanno alzato sempre più l'asticella delle aspettative del consumatore in relazione alla customer experience, in ogni punto di contatto, sia online che offline". Oggi i vostri clienti seguono percorsi di acquisto multidirezionali ed il momento di massima concretizzazione degli investimenti che la vostra azienda ha fatto in prodotti, marca e comunicazione, è l'insieme di queste loro esperienze.

CX+ identifica il rapporto causale tra l'effettiva esperienza vissuta e la performance economica della vostra azienda: i rendimenti dei vostri azionisti saranno sempre più strettamente legati alla vision e alla gestione della Customer Experience. E allora la conclusione non può essere che una: l'esperienza del cliente deve essere una delle priorità, in azienda.

È una responsabilità dei vertici aziendali: la visione, la leadership e lo slancio richiesti affinché un'azienda diventi veramente customer-centrica deve venire dall'alto e tutti in azienda devono essere messi nella condizione di potervi contribuire, dando loro le risorse di cui hanno bisogno. Comprendere e impegnarsi in questo senso è ciò che noi definiamo Experience Advantage, o Vantaggio Esperienziale.

Ed è proprio su questo punto che vogliamo aiutare i nostri clienti, a partire da questo primo report. CX+ è supportato da ricerche sui consumatori rigorose e validate che fanno luce non solo sul costo, ma anche sulle perdite derivanti da esperienze non ottimali, che emergono quando non si soddisfano, o non si superano, le aspettative dei propri clienti.

Ci auguriamo che queste riflessioni possano essere d'ispirazione e saremo lieti di continuare la conversazione con voi, in qualsiasi momento.

barbara.cadore@kantar.com
federico.capeci@kantar.com
david.roth@wpp.com



L'UNICO INDICE DEL SETTORE
CHE MISURA IL GAP
TRA LA PROMESSA DELLA
MARCA E L'ESPERIENZA
DEL CONSUMATORE ...

E MOSTRA COME
COLMARNE IL DIVARIO.

CONTENUTI

- 04** La customer experience come priorità
- 08** Cinque evidenze
- 10** Acquisire un nuovo vantaggio competitivo: quello dell'experience
- 16** Chi può contare oggi sull'experience advantage? CX+ Top 10 Performer
- 20** Il retail banking in Italia: un settore in ripresa
- 28** Una guida di S.T.I.L.E. per le banche italiane: i Millennial sono cresciuti
- 30** Il punto di vista degli esperti
 - 32** Essere coerenti nell'execution: una promessa é una promessa
 - 36** Rivalutare la relazione: i dipendenti come partner
 - 38** Crescere, valorizzando le preferenze dei clienti: semplificare, semplificare, semplificare
 - 40** Superare le aspettative: creare esperienze e ricordi positivi legati al denaro
 - 42** Ecco gli Innovatori: il futuro della banca
- 44** E voi, potete contare sull'experience advantage?
- 46** I nostri esperti
- 48** Metodologia CX+



Premessa

LA CUSTOMER EXPERIENCE COME PRIORITÀ

In un passato non così lontano, accumulare ricchezze materiali era visto come il mezzo per raggiungere la felicità. Dopo la Seconda Guerra Mondiale, infatti, grazie alla maggior disponibilità di beni, le persone tendevano più di prima a definirsi in base a quanto possedevano. Tuttavia, da qualche parte, lungo la strada, le priorità sono cambiate: nonostante i redditi aumentassero, la gente ha cominciato a rendersi conto che le cose materiali di cui si circondava non portavano necessariamente la felicità e ha iniziato quindi a dare maggiore importanza alle esperienze e agli stili di vita. Oggi, noi viviamo nell'era dell'esperienza.



Susanne O'Gorman
Global Head of
Customer Experience
Kantar

61%*

DEI MILLENNIAL
AFFERMA DI ESSERE
PIÙ DISPOSTO
A SPENDERE PER
UN'ESPERIENZA
CHE NON PER
COSE MATERIALI

Fonte: CX+ Italy

QUANDO L'INTENZIONE E LA REALTÀ NON CORRISPONDONO

Data l'importanza delle esperienze oggi, non sorprende che la maggior parte dei CEO ritenga prioritaria la centralità del cliente quale elemento essenziale per la crescita del business. Tuttavia, c'è un notevole gap tra obiettivi e realtà effettiva.

Rispetto al 91% dei CEO che credono nella necessità di avere organizzazioni customer-centriche, solo il 13% dei clienti in Italia valuta la propria banca come veramente focalizzata sul cliente.



91%*

DEI CEO RITIENE LA CUSTOMER CENTRICITY UNA PRIORITÀ

Fonte: Kantar, Consulting Division

13%*

DEI CLIENTI IN ITALIA VALUTA LA PROPRIA BANCA COME REALMENTE CUSTOMER CENTRICA

Fonte: CX+ Italia



LA STRADA CHE PORTA ALLA CENTRALITÀ DEL CLIENTE È PIENA DI OSTACOLI E SFIDE

Il percorso verso la customer-centricity è complesso. Molte aziende hanno accesso a un gran numero di informazioni sui propri clienti, eppure dispongono di pochi insight: spesso affogano letteralmente nei dati, hanno problemi dovuti a sistemi di misurazione non coerenti tra loro e lavorano su numerosi KPI che in realtà non sono collegati. Inoltre, anche se è presente un impegno in questa direzione a livello di Management, risulta poi difficile portare l'intera azienda a condividere una sola e unica visione dell'esperienza che il brand intende offrire.

Oppure le aziende generano molti insight ma poi in realtà implementano ben pochi cambiamenti. Forse perché gli

insight non sono sufficientemente azionabili, oppure perché non si sa esattamente da dove iniziare. Spesso l'organizzazione dei reparti aziendali non rispecchia il customer journey e i dipendenti non hanno la sensazione di avere gli strumenti per mettere il cliente al centro dell'organizzazione e offrirgli esperienze eccezionali nei momenti che più contano per lui.

Infine, i Chief Customer Officer e i Chief Experience Officer hanno difficoltà a determinare il ritorno sugli investimenti (ROI) delle proprie attività, sia a livello comportamentale che economico. Quando si collega la Customer Experience ad altri KPI (economici, operativi, CRM), gli investimenti portano veramente un profitto?

Quindi, nonostante il considerevole sforzo, molte aziende non ottengono i risultati desiderati dai propri programmi di CX. Le marche faticano a diventare customer-centriche, a diversi livelli: mettere il cliente al centro richiede innanzitutto l'eccellenza organizzativa e poi il superamento dei silos funzionali. Le marche devono portare la voce del cliente all'interno dell'azienda e assicurarsi che i dipendenti a tutti i livelli abbiano accesso alle informazioni di cui hanno bisogno, quando ne hanno bisogno. È solo così che le aziende possono realmente colmare il gap fra brand promise ed esperienza effettiva e offrire concretamente quello che la loro marca promette (e si prefigge di essere).

CINQUE EVIDENZE



Barbara Cador
CX+ Global Lead
Kantar



MOMENTI MAGICI

La vita è già abbastanza stressante senza che ci si metta anche la banca a peggiorare le cose. Questo implica che il modo in cui molte esperienze sono pensate e fornite potrebbe essere migliorato. Capite quali sono i punti critici per i vostri clienti e mettetevi nei loro panni, per trasformare l'interazione nei diversi touchpoint in momenti positivi. Le banche, che si focalizzano sui dettagli per innovare la customer experience, saranno un passo avanti alle altre.



IDENTIFICATE CIÒ CHE CONTA E AGITE

Una Customer Experience d'eccellenza inizia con una brand promise differenziante e rilevante. CX+ mostra che le mission di alcune banche italiane non sono allineate con le attese delle persone. Senza obiettivi più grandi, anche una buona customer experience può svuotarsi di significato. Ma scimmiettare un brand purpose non è la stessa cosa che lavorare concretamente con questo obiettivo. Trovate il vostro purpose e riallineate l'azienda per mantenere quell'impegno con coerenza.

2 RESTATE IN CONTATTO

Online, mobile e altri sistemi self-service di servizi bancari vanno incontro alle esigenze di persone diverse. Ma i dipendenti sono ancora figure essenziali per offrire customer experience positive e umane. Le banche devono trasmettere ai dipendenti dettagli e informazioni complete sui clienti, dare loro l'autonomia per prendere decisioni e la formazione perché possano offrire assistenza ai clienti.



PAROLA D'ORDINE: FACILITÀ

Lo studio CX+ mostra che, in Italia, il fattore più importante nel momento in cui si sceglie una banca è la facilità di fruizione. Date ai vostri clienti gli strumenti di cui hanno bisogno, creando sistemi interattivi e integrazione omnicanale semplice, che siano in grado di rispecchiare le loro preferenze e adattarsi ai loro stili di vita.



IL FUTURO È GIÀ QUI

Il modo di fare banca sta cambiando rapidamente e può essere difficile comprendere che impatto avranno gli aspetti socioeconomici, la tecnologia e i trend sul settore. Fortunatamente, gli Innovator ci mostrano cosa c'è in serbo per il banking. Comprendete quali sono i bisogni di questo segmento e tracciate la rotta del vostro successo futuro.

ACQUISIRE UN NUOVO VANTAGGIO COMPETITIVO: QUELLO DELL'EXPERIENCE

Tutte le aziende necessitano di strumenti per misurare le prestazioni delle proprie marche rispetto ai concorrenti e, cosa ancor più importante, rispetto alle aspettative degli individui.

Sappiamo quanto sia fondamentale offrire una customer experience eccezionale. Tuttavia, per essere realmente customer-centrici, occorre andare oltre e considerare quanto quell'esperienza sia o meno allineata alla promessa che avete fatto ai vostri clienti.

Ciò significa che l'esperienza del cliente e la strategia della marca devono scavalcare i silos organizzativi: la magia avviene solamente quando la promessa della marca e l'esperienza del consumatore si incontrano. CX+ offre una prospettiva olistica di ciò che noi chiamiamo il Vantaggio Esperienziale, ovvero la capacità di forgiare relazioni fortemente customer centriche, dalla promessa che la marca fa, fino all'esperienza concreta che è in grado di offrire.

RIUSCIRE AD AVERE IL VANTAGGIO ESPERIENZIALE, OFFRE DEI VANTAGGI
I LEADER CX+ RIESCONO AD OTTENERE:

2,2x

LIVELLO DI RACCOMANDAZIONE

2,0x

MAGGIOR APERTURA AD
ACQUISTARE NUOVI PRODOTTI

1,9x

MAGGIOR SHARE OF WALLET



INNANZITUTTO, ECCELLERE ...

Il nostro modello CX+ valuta l'esperienza del cliente sulla base di cinque fattori chiave di successo sui quali ogni marca viene valutata.



EXCEED EXPECTATIONS

SUPERARE LE ASPETTATIVE

Confrontando l'esperienza dei clienti attuali con le percezioni e le attese di quanti prendono in considerazione una marca, è possibile identificare la dimensione del Gap Esperienziale. In questo modo, possiamo valutare dove avremo una prestazione potenzialmente superiore alle attese (un gap positivo) e una prestazione inferiore alle attese (un gap negativo), quale sia la causa di tale gap e quale sia il rischio o l'opportunità associata.

ESSERE UN LEADER CX

PER IDENTIFICARE I LEADER PER CX+ PRENDIAMO IN CONSIDERAZIONE QUESTI DUE ASPETTI:

La Banca A delude i propri clienti in quanto non soddisfa le attese. Questo gap negativo viene **sottratto** dal punteggio della Performance CX

Tuttavia, dare molto (o promettere poco) risulta positivo solo fino a un certo punto ...

La Banca B "delizia" i propri clienti con un'esperienza che va oltre le attese. Questo gap positivo viene aggiunto al punteggio della Performance CX

La Banca C mostra un gap positivo elevato. In realtà, questo valore rappresenta un'opportunità mancata in termini di azioni di marketing e comunicazione della marca. Le Banche con un alto gap positivo potranno aggiungere solo fino a **un massimo di 5 punti** * al punteggio della Performance CX.

BANCA A

CX PERFORMANCE	EXPERIENCE GAP	CX+ Index
106 ▶	-3	▶ 103

BANCA B

CX PERFORMANCE	EXPERIENCE GAP	CX+ Index
106 ▶	+4	▶ 110

BANCA C

CX PERFORMANCE	EXPERIENCE GAP	CX+ Index
101 ▶	+10 <small>(entro un massimo di +5 punti)</small>	▶ 106

*La nostra analisi dimostra che un gap di +5 è il punto in cui la mancata opportunità per la marca di attrarre nuovi clienti (per una promessa modesta) supera l'effetto positivo dell'aver "deliziato" i propri clienti attuali andando oltre le loro attese.

CHI PUÒ CONTARE OGGI SULL'EXPERIENCE ADVANTAGE?

IL RETAIL BANKING IN ITALIA



CX+ TOP 10 PERFORMER

RETAIL BANKING ITALIA

Abbiamo ascoltato 3,509 clienti multicanale delle maggiori banche retail in Italia* per scoprire quali possono contare oggi sull'Experience Advantage

CX FACTOR

		CX PERFORMANCE	EXPERIENCE GAP	CX+ Index
●	FINECO BANK	136	5	141
●	CheBanca!	106	1	107
●	ING  BANK	105	0	105
▲	UBI  Banca	97	4	101
■	INTESA  SANPAOLO	96	4	100
■	UniCredit	96	3	99
▲	BCC CREDITO COOPERATIVO	94	7 (capped to 5**)	99
◆	BancoPosta	98	0	98
▲	Sella	105	-10	95
▲	CREDEM	101	-7	94

● Banche Dirette/Online ▲ Banche Regionali e locali ■ Banche Nazionali ◆ Istituzione Multicanale

* I risultati dell'indagine CX+ presentati in questo report si riferiscono a Clienti italiani che sono o utenti esclusivi di internet banking o utenti multicanali. Sono invece esclusi i clienti che utilizzano solo la filiale.

** La nostra analisi dimostra che un gap di +5 è il punto in cui la mancata opportunità per la marca di attrarre nuovi clienti (per una promessa modesta) supera l'effetto positivo dell'aver "deliziato" i propri clienti attuali andando oltre le loro attese



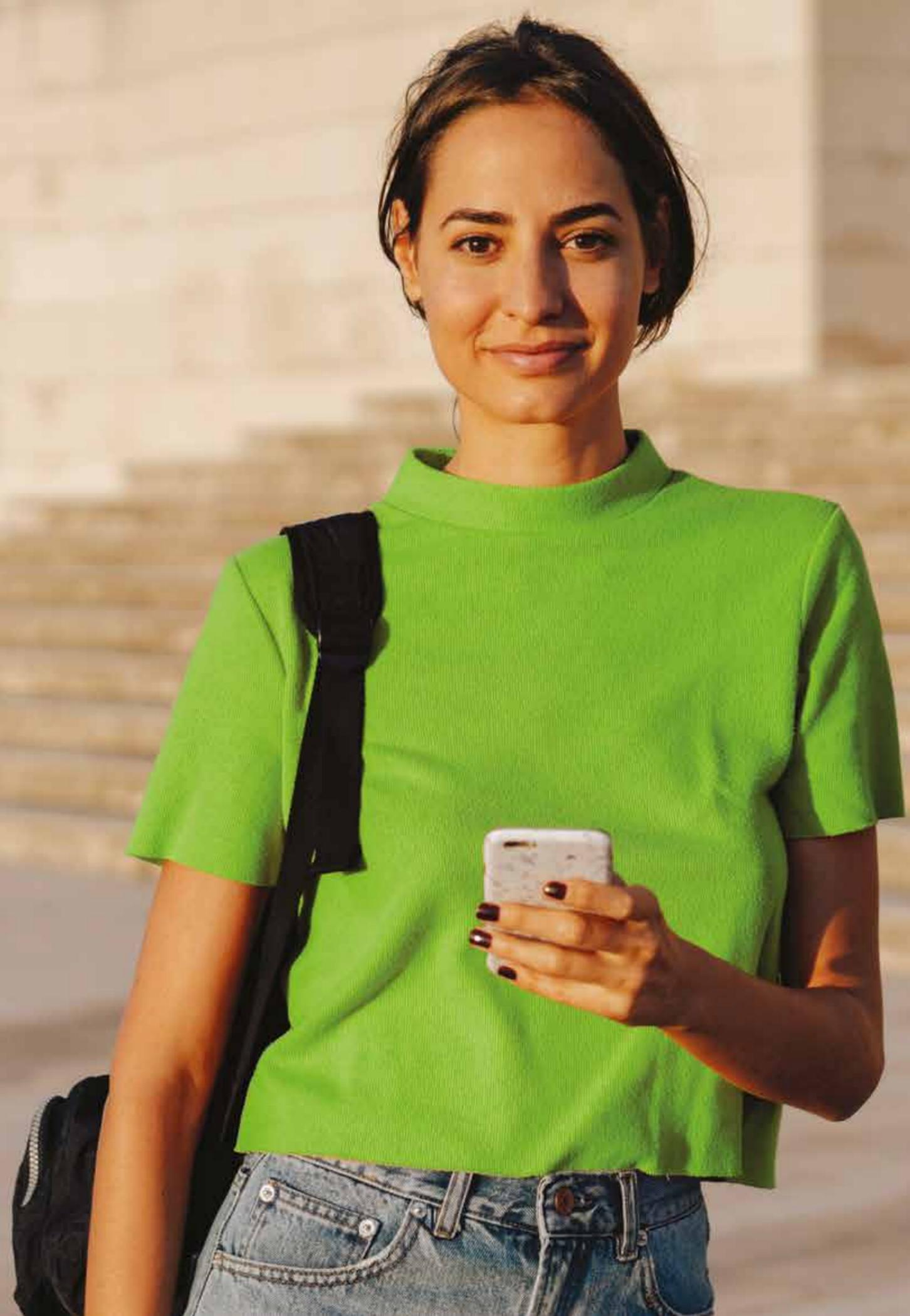
Fabrizio Andreose
Client Partner
Banking & Insurance
Kantar



Valeria De Silvestro
Customer
Experience Officer
Kantar

IL RETAIL BANKING IN ITALIA UN SETTORE IN RIPRESA

Gli italiani sono un popolo che non si perde d'animo di fronte alle difficoltà: hanno dovuto far fronte a quasi un decennio di recessione dopo la crisi dei debiti sovrani nell'eurozona nel 2011. Ce l'hanno fatta contando sulla famiglia, sui risparmi e sulla loro ingegnosità, ma molti hanno rimandato importanti decisioni di carattere finanziario. Fortunatamente, nonostante le fluttuazioni, gli indicatori finanziari iniziano a riflettere questo spirito tutto italiano di resilienza: i tassi su depositi e investimenti sono in ripresa, così come si fa largo l'aspettativa che presto lo stesso avverrà per le prospettive di lavoro e i salari.



Tuttavia, lo sforzo economico che ancora rimane da sostenere mette sotto continua pressione il mercato del retail banking: vista la debole crescita del settore privato, le banche devono trovare fonti di finanziamento alternative, ora che il 'vantaggio competitivo' è diventata una noiosa routine di mera riduzione dei costi. Tuttavia, nonostante il rendimento sia ancora inferiore al picco precrisi del 2008 e la crescita del PIL prevista sia solo dello 0,6%¹, si intravede una luce all'orizzonte. L'Italia è un paese ricco e alcuni marker economici, che mostrano segnali di inversione del trend a livelli precrisi, indicano che ci possono essere nuovamente delle opportunità per le banche commerciali e per i loro clienti.

Lo studio CX+ ci dice che le banche italiane possono tracciare il cammino da seguire nelle sfide di oggi, facendo leva sugli asset e sugli insight esistenti per differenziarsi, attraverso una customer experience d'eccellenza. Le banche che sono in grado di allineare brand promise e cultura interna e di offrire esperienze memorabili nei momenti che contano per i clienti, sono anche quelle che riusciranno ad essere un passo avanti rispetto alla concorrenza.

UN SETTORE IN CALO, CHE RISENTE DI INVESTIMENTI COSTANTEMENTE BASSI

In Italia, il settore bancario ha subito una notevole contrazione negli ultimi anni: un quarto (24%) degli istituti di credito italiani, non delle filiali, è fallito tra il 2012 e il 2017. Solo negli ultimi quattro anni, sono undici le banche italiane che sono fallite oppure sono state assorbite, riorganizzate o salvate da investitori, e il 17% delle filiali è scomparso².

24%*

DELLE BANCHE ITALIANE HA CHIUSO FRA IL 2012 E IL 2017

17%*

DELLE FILIALI È SCOMPARSO



“La parte tecnologica è data per scontata, [ma quando] si perde la parte di consulenza, vengono a mancare le fondamenta del rapporto”
 Cliente italiano banca retail

Nonostante la normativa bancaria europea preveda che le banche abbiano maggiori riserve di capitale e siano quindi in una posizione migliore per assorbire potenziali perdite, nel 2018 il settore ha perso quasi il 30% del valore di mercato. E nonostante la ripresa economica del paese si prospetti all'orizzonte, il sistema bancario continuerà a essere fragile fintanto che l'impatto dei recenti cambiamenti non sarà completamente assorbito.

Nel frattempo, l'innovazione e l'inarrestabile trasformazione digitale aumentano la pressione sulle banche retail. Le neobank, le nuove banche "digital-only", si stanno infiltrando nel mercato, spingendo da parte i modelli tradizionali proponendone di nuovi, con proposizioni decisamente più attraenti maggiormente focalizzate verso i clienti.

LA SFIDUCIA BLOCCA IL PROGRESSO

Gli italiani amano le tragedie, che sono stupende a teatro ma problematiche nel business. Infatti, la persistente instabilità politica del paese pesa negativamente in un contesto commerciale già di per sé difficile. Mentre gli investitori non colgono le opportunità che il nostro paese offre loro, preferendo rivolgere l'attenzione verso altri mercati comunitari, le banche italiane devono perseguire la profittabilità in altro modo.

Inoltre, le traversie del settore bancario sono state messe sotto gli occhi di tutti, minando inevitabilmente la fiducia collettiva nel settore stesso. Lo studio CX+ suggerisce che la sfiducia verso le banche retail ha implicazioni complesse; tuttavia, è pur sempre possibile ricostruire le relazioni grazie ad una brand promise forte, associata a una customer experience eccezionale. Forse non è una formula facile da mettere in pratica, ma è imprescindibile se si vuole avere successo.

IL TOCCO PERSONALE

Da sempre, in Italia il retail banking si fonda su rapporti personali e relazioni di lunga durata. Le banche storiche e profondamente radicate hanno servito le comunità per secoli. Le filiali sono state un punto di riferimento sicuro, offrendo un servizio di customer care dedicato e consulenze personalizzate.

Il nostro studio mostra inequivocabilmente quanto sia potente l'impatto che i dipendenti possono avere nel creare una customer experience positiva. L'analisi CX+ conferma che una consulenza personalizzata e una profonda conoscenza del cliente significano clienti 2 volte più gratificati.

In futuro, le banche che vorranno essere vincenti, dovranno focalizzarsi sulla ri-umanizzazione dell'esperienza del retail banking italiano, facendo leva sul giusto mix tra tecnologia e rapporto umano.

¹ EOC indicators selezionati per l'Italia

² Specialty Finance Challenger Banks in Italy: 'Reshaping the lending landscape' PwC (April 2019)

LE CONSEGUENZE DI UNA BANDA LARGA NON AFFIDABILE

I bassi livelli di investimenti pubblici in infrastrutture sono in parte responsabili della lentezza della transizione verso il digitale. Nonostante la percentuale di famiglie con accesso a internet sia passata da 49% nel 2010 a 81% nel 2018¹, la banda larga non è affidabile e la connessione rimane lenta. Inoltre, circa il 30%² della popolazione non usa regolarmente internet e più della metà non ha dimestichezza con il digitale. Le conseguenze sono un rallentamento del tasso di adozione e rendimenti via via minori, per le banche che hanno investito in sistemi online.

TRASFORMARE LA TRADIZIONE

Tuttavia, c'è ragione di essere ottimisti. La cultura italiana legata alle tradizioni è controbilanciata da un forte interesse verso le nuove tecnologie. Il quaranta per cento (40%) delle persone intervistate usa già un nuovo provider di servizi bancari tecnologici e un altro 41% sta considerando di utilizzarli. Questi atteggiamenti progressisti rappresentano un'opportunità per le banche che desiderano essere pioniere, proponendo per prime nuove soluzioni che vanno incontro a una domanda in crescita, in particolare per quanto riguarda l'integrazione tra tecnologia e servizi omnicanale. La trasformazione digitale portata dalle neo bank è stata la prima ondata di modernizzazione nel settore, ma la rinascita del retail banking italiano verrà dall'introduzione di ulteriori innovazioni legate alla customer experience.

I CLIENTI CHE UTILIZZANO
L'INTERNET BANKING
SONO PROPENSI ALL'USO
DI NUOVE TECNOLOGIE PER
RAGGIUNGERE I LORO OBIETTIVI.

I BENEFIT CHE PERCEPISCONO:

49%*

RISPARMIO DI TEMPO

37%*

EVITARE DI ANDARE IN FILIALE

34%*

COSTI INFERIORI RISPETTO ALLE
BANCHE TRADIZIONALI

1 Quota delle famiglie con accesso internet a banda larga in Italia dal 2005 al 2018 (Statista 2019)

2 'The Governor's Concluding Remarks' Annual Report Banca D'Italia (May 2019)

PAROLA D'ORDINE: FACILITÀ

Nonostante nell'ultimo periodo sia stata posta moltissima enfasi sul concetto di customer-centricity nel retail banking a livello globale, in Italia il livello dei servizi di base è ancora variabile. L'inefficienza causata dalla burocrazia è frustrante: nel bancario, si traduce in lunghi tempi di attesa e pile di scartoffie. Quindi non sorprende che dalla nostra ricerca emerga che 'la facilità nel compiere le operazioni bancarie' sia una priorità per gli italiani che utilizzano l'internet banking: oltre a ridurre le scocciature e a semplificare le operazioni bancarie, il concetto di facilità è strettamente legato alla fiducia, e il driver principale è rappresentato da informazioni chiare e semplici.

Principali criteri di scelta:

- 1 Facilità nelle operazioni
- 2 Home e Mobile banking
- 3 Servizi aggiornati

CREARE EMOZIONI UNIVOCHE

Quando si parla di denaro, un'intera serie di emozioni entra in gioco. Non c'è nulla di più personale di ciò che ci consente di nutrire la nostra famiglia, mettere un tetto sopra la nostra testa e realizzare i nostri sogni. Poche sono le cose che provocano più conflitti e disaccordo tra le persone delle discussioni sui soldi. Questi dovrebbero essere spunti di riflessione per le banche. Tuttavia, oltre che con la gestione quotidiana del bilancio familiare gli italiani si confrontano anche con le complicazioni legate alla ripresa economica. Le banche cercano di far fronte alla situazione, ma non stanno ancora facendo tutto quello che potrebbero. Più di un quarto (28%) degli italiani si dice preoccupato o stressato da questioni economiche personali. Lo studio, inoltre, mostra che gli italiani si sentono più tranquilli quando si appoggiano a una banca per risolvere le proprie questioni economiche, con una riduzione del dieci per cento (10%) del senso di insicurezza e preoccupazione: un'opportunità questa che offre spazio di azione.

La metà degli intervistati ci dice che le banche hanno un ruolo importante nella vita delle persone. Ma parlare di debiti, frodi e costi non è l'approccio giusto per farsi ben volere dai propri clienti. Solo concentrandosi su servizi, percorsi e interazioni e dando meno enfasi a prodotti, processi e procedure è possibile offrire esperienze in grado di gratificare il cliente. Le banche possono trasformare momenti negativi in positivi parlando ai clienti di denaro in modo diverso.

PREDIRE IL FUTURO

Nessuno sa con precisione che cosa succederà nel futuro, ma possiamo prevedere che direzione prenderanno le cose. Gli Innovator italiani ci stanno dando delle indicazioni: chiedono un'esperienza diretta, senza intermediari, personalizzata e positiva che sia costruita sulle loro aspettative e non sugli interessi delle banche.

In Italia, così come nel resto del mondo, una customer experience memorabile è un fattore chiave di differenziazione che rappresenta l'eccellenza di oggi e crea gli insight e le relazioni necessarie alle singole aziende che avranno conferme nel futuro. Le banche che accetteranno di affrontare la sfida CX+ comprenderanno che la trasformazione richiede una rinegoziazione della relazione tradizionale con il cliente. Ma con una popolazione entusiasta, che desidera il cambiamento, le banche che coglieranno questa opportunità supereranno i competitor in un contesto economico vibrante.

28%*

DEGLI ITALIANI SI DICE
PREOCCUPATO O
STRESSATO DA QUESTIONI
ECONOMICHE PERSONALI.

I MILLENNIAL SONO CRESCIUTI



Lorena Cocozza
Head of Qualitative
Transformation
Kantar



UNA VOLTA I MILLENNIAL ERANO I 'GIOVANI', MA ORA STANNO CRESCENDO

Mentre i Millennial più giovani, di età compresa tra i 20 e i 30 anni, stanno ancora esplorando, quelli più vecchi sono oramai più vicini ai 40 che ai 30, hanno carriere avviate, denaro, relazioni stabili e figli. È vero che le fasi della vita si stanno espandendo e gli eventi più importanti della vita non sono più facilmente prevedibili come accadeva per la Generazione X o i Baby Boomer, ma questo target è accessibile, esigente ed esperto di marche. Qualsiasi attività che non consideri i Millennial come 'clienti veri', o non si adatti in modo da soddisfare le loro richieste, è destinata a perdere il loro considerevole potere di acquisto e la loro capacità di costruire le marche del futuro.

UNA GENERAZIONE CON UNO STILE DI VITA CHE ANTICIPA LE TENDENZE

Millennial sono i pionieri di un nuovo stile di vita che esploderà nella prossima generazione, i Centennial. I Millennial sono digital native sempre connessi: conoscitori delle moderne strategie di comunicazione, mettono tutto in discussione e non si lasciano abbindolare facilmente. Hanno un approccio mobile e si aspettano un sempre maggior accesso on-the-go a qualsiasi cosa, dai prodotti, ai servizi, alle relazioni.

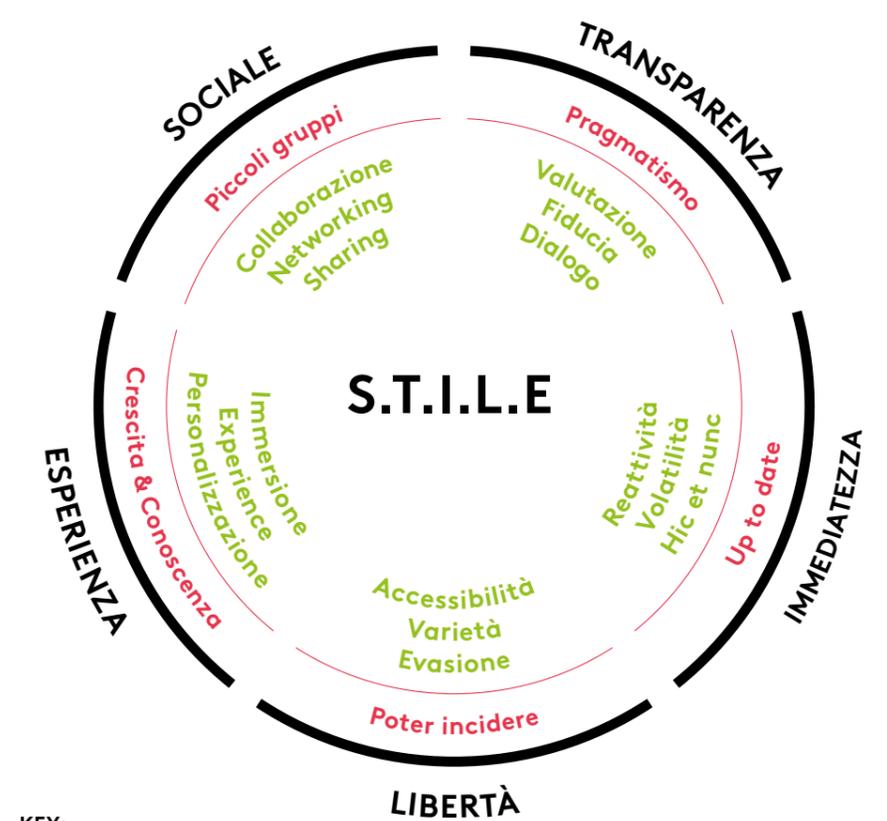
Con il loro scetticismo, queste generazioni più giovani stanno ridefinendo il rapporto tra istituzioni consolidate, come le banche, e i loro clienti. Il cinquantadue per cento (52%) dei Millennial e dei Centennial non usa gli sportelli bancari e il 50% si mette in contatto con la propria banca utilizzando le app da mobile. In un mondo guidato dai social media e caratterizzato dalla cultura dei reclami o dei commenti negativi, i Millennial possono diventare i vostri migliori ambasciatori ... o i più efficaci detrattori.

COMPRENDERE I MILLENNIAL

Molti Millennial hanno esigenze finanziarie semplici e vedono le banche come una commodity. Ma considerare i bisogni e le preferenze dei Millennial più maturi (o più vecchi) può aiutare ad anticipare la direzione che prenderà il mondo in continuo cambiamento del retail banking. Il framework S.T.I.L.E. di Kantar aiuta a comprendere i Millennial attraverso 5 importanti leve motivazionali.

Fonte:
'Post-Millennial Marketing'
Federico Capeci
(Franco Angeli, Milano, 2017)

SOCIALE: I Millennial e i Centennial ricercano un contatto diretto con le marche. L'11% usa i social per mettersi in contatto con la banca, rispetto al 5% della Generazione X e al 3% dei Boomer. Utilizzano attivamente i social per connettersi con le marche e si aspettano che le marche a loro volta utilizzino i social per fornire un servizio veloce e personalizzato. Dal canto loro, le marche possono utilizzare i social media non solo per fornire un servizio veloce, ma anche per promuovere connessioni e relazioni più forti. Per avere questo gruppo come alleato, occorre relazionarsi con loro alle loro condizioni, giocare sul loro terreno.



KEY:
Generation Z Generation Y

TRASPARENZA: I Millennial hanno sempre uno scopo nella vita e sono fedeli alle marche che riflettono i loro valori in modo aperto e credibile. Con loro, non promettete quello che non potete mantenere, assumetevi la responsabilità dei vostri errori e siate trasparenti.

IMMEDIATEZZA: I Millennial sono giovani ed esigenti. Sono nativi digitali e quindi sono abituati ad essere connessi e serviti 24 ore su 24, 7 giorni su 7. Mentre l'impazienza si stempererà con gli anni, il loro entusiasmo è il carburante che fa muovere il settore. I servizi finanziari di domani devono essere semplici, automatici e immediati, supportati dalla biometrica e dall'intelligenza artificiale.

LIBERTÀ: Le giovani generazioni non hanno nostalgia del passato e non tollerano i sistemi e i processi vecchi e inefficienti. Si aspettano di avere la libertà di scegliere, sia che si tratti di istruzione, di viaggi o di servizi finanziari. Offrite loro delle opzioni. Non cercate di imbrigliarli in un singolo customer journey. Ottimizzate, personalizzate e customizzate.

ESPERIENZA: L'analisi CX+ mostra che i Millennial sono 12 volte più interessati a spendere in esperienze che non in cose materiali. I Millennial vedono le marche e la loro offerta in una prospettiva olistica: per loro, i prodotti e l'esperienza che le marche offrono sono un'unica cosa. Assicuratevi che ogni singola esperienza con la vostra marca sia coerente con la brand promise.



I MILLENNIAL SONO I CLIENTI DI OGGI: TENETELI COME PUNTO DI RIFERIMENTO QUANDO SERVITE I VOSTRI CLIENTI; SOLO COSÌ RAGGIUNGERETE L'ECCELLENZA NELLA CUSTOMER EXPERIENCE



IL PUNTO DI VISTA DEGLI ESPERTI

1

ESSERE COERENTI NELL'EXECUTION
UNA PROMESSA E' UNA PROMESSA

2

RIVALUTARE LA RELAZIONE
I DIPENDENTI COME PARTNER

3

CRESCERE, VALORIZZANDO
LE PREFERENZE DEI CLIENTI
SEMPLIFICARE, SEMPLIFICARE,
SEMPLIFICARE

4

SUPERARE LE ASPETTATIVE
CREARE ESPERIENZE E
RICORDI POSITIVI LEGATI
AL DENARO

5

ECCO GLI INNOVATORI
IL FUTURO DELLA BANCA



Cristina Colombo
Chief Offer &
Expertise Officer
Insights Division,
Kantar



Serena Bergonzi
Client Manager,
Brand Guidance
& Strategy
Kantar

ESSERE COERENTI NELL'EXECUTION

UNA PROMESSA È UNA PROMESSA

Per il settore bancario, l'efficienza operativa non è più un elemento di distintività competitiva. Oggi i clienti vogliono dalle banche più di semplici prodotti e servizi funzionali. Sanno esattamente che cosa vogliono e si aspettano di riceverlo, alle loro condizioni. Essere in grado di fornire un'ottima customer experience non è mai stato così cruciale per il successo di un'azienda.

E anche BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2019 ci dice che le marche che hanno registrato il maggior incremento del brand value sono state anche quelle che sono riuscite ad offrire un'esperienza superiore agli occhi dei consumatori.

Ma questo vuol dire che la brand experience è la sola cosa che conta?

CX+ dimostra che fornire una customer experience eccellente, non basta più. La forza della marca si costruisce in tutti i touch point e sommando tutte le esperienze positive. Una brand promise espressa chiaramente dovrebbe ingaggiare le persone e influenzarne le scelte, ma la brand experience deve poi mantenere la promessa fatta. O i clienti si sentiranno delusi.

UNA MARCA COERENTE ALLINEA LA CX E LA BRAND PROMISE

Oggi, allineare e rendere coerenti brand promise e customer experience costituisce un fattore chiave di successo di ogni azienda. I clienti sono sempre più alla ricerca di marche che risuonino con i loro valori e rispecchino i loro stili di vita. Le marche che lavorano sulla customer experience per migliorare la vita delle persone creano un circolo virtuoso positivo. Una promessa rilevante, espressa chiaramente e supportata da un servizio eccellente, è un elemento fondamentale non solo per ingaggiare, ma anche per trattenere i clienti.



COLMARE IL DIVARIO TRA PROMESSA E REALTÀ

Comprendere le cause del gap tra promessa e realtà esperienziale è essenziale per identificare dove le banche devono investire per raggiungere sia l'eccellenza nella CX sia la chiarezza nel comunicare la propria proposition. È interessante notare come molti istituti di credito italiani mostrino un experience gap positivo, nel senso che i clienti dei servizi di internet banking hanno aspettative basse, che vengono poi superate grazie a un'esperienza positiva. Anche se potrebbe sembrare un dato positivo, in realtà rappresenta un punto di debolezza.

Banche i cui clienti si ritrovano ad avere attese contenute, sono vulnerabili rispetto a competitor con offerte di customer experience più forti.

Quando le promesse delle marche sono chiaramente comprese dai clienti, quando i touch-point sono coerenti tra loro nel contenuto e nella forma, quando lavorano all'unisono per far vivere nel quotidiano la brand promise, aumenta la probabilità che i clienti stessi diventino ambasciatori del brand. Non solo, saranno 3 volte più propensi ad acquistare prodotti e servizi aggiuntivi.

I CLIENTI CHE COMPRENDONO CHIARAMENTE LA BRAND PROMISE DELLA LORO BANCA SONO:

2,5x

PIÙ PROPENSI AD ESSERE PROMOTORI DELLA BANCA

3x

PIÙ PROPENSI AD ACQUISTARE ALTRI PRODOTTI E SERVIZI DELLA BANCA

Quindi, che cosa possono imparare le banche italiane dai brand capaci di rendere coerenti brand promise e CX? Quali learning possono essere trasferiti da una best practice come IKEA al sistema bancario? E come può CX+ aiutarle a raggiungere l'eccellenza?

1

ESSERE CONSAPEVOLI DEL PERCHÉ LA MARCA ESISTE, QUAL È IL SUO SCOPO

Il brand purpose di IKEA, "creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone", è un impegno che è nelle corde dei consumatori, è rilevante per le persone, permea l'intero ecosistema della marca e genera un forte legame di fiducia nel brand. È il punto di partenza per tutto ciò che fanno, per i prodotti e i servizi che offrono, per l'engagement di visitatori e clienti.

Cosa possono apprendere le banche in Italia da IKEA?

Ad oggi, la tensione tra i bisogni del cliente e come le banche italiane definiscono e comunicano la propria 'promessa' non si è ancora sciolta del tutto.

Ed è ancora in parte disattesa dal sistema bancario la richiesta di avere una "banca centrata sul cliente", una banca alleata, una banca che aiuti a raggiungere i propri obiettivi e traguardi, una banca che sappia garantire una serenità che è prima di tutto emotiva.

2

CONOSCERE I PROPRI CLIENTI E I LORO BISOGNI, OGGI E DOMANI

Le attese dei clienti sono in continuo cambiamento ed evolvono velocemente. IKEA ha capito che la proprietà è sempre meno importante per le persone e che le problematiche ambientali sono invece sempre più rilevanti. Per rispondere a queste nuove esigenze, IKEA sta offrendo la sottoscrizione di un servizio di leasing per rispondere meglio alle nuove esigenze degli individui.

E le banche in Italia?

Anche i loro clienti sono diventati più esigenti e le aspettative sono diverse dal passato: prossimità, semplificazione, trasparenza, sono le nuove parole chiave. E l'attenzione deve essere continua, con uno sguardo costante al futuro.

3

TRASFORMARE IN ESPERIENZA LA PROPRIA BRAND PROMISE

Coerenza e allineamento sono presenti in tutto il customer journey. Per offrire accesso ai clienti per cui veniva difficile visitare un punto vendita, IKEA ha recentemente allargato la sua offerta online, includendo l'app "Place" che utilizza la realtà aumentata per permettere agli individui di visualizzare in casa propria gli eventuali prodotti prima dell'acquisto.

Come possono le banche prendere spunto da questo?

L'integrazione omnicanale è fondamentale per offrire un'esperienza coerente, ma non è sufficiente: la brand promise deve essere incorporata in ogni singolo touchpoint, in modo che ogni singola esperienza contribuisca a sostanziarla e a rafforzarla. Non è un caso che le banche che si trovano ai vertici della classifica di CX+ offrano ai loro clienti esperienze che rispecchiano la loro brand promise. E queste banche sono 1.7 volte più in grado di mantenere le promesse fatte.

In conclusione, è possibile offrire un'esperienza eccezionale solo quando la strategia di brand e la strategia di customer experience sono allineate e lavorano in sinergia. Avere successo significa assicurarsi che ogni singolo elemento della brand experience trasmetta lo stesso messaggio ed evochi la stessa emozione.

RIVALUTARE LA RELAZIONE I DIPENDENTI COME PARTNER

Lo chiamiamo 'retail banking', ma l'esperienza del cliente in questo settore può essere molto lontana dall'esperienza in altri settori 'retail'. I clienti si recano in filiale con un obiettivo ben preciso, ma non sempre l'esito è in linea con quanto atteso. Le interazioni con gli impiegati della banca possono rendere l'esperienza 'memorabile', ma di solito sono semplicemente neutre e raramente soddisfano pienamente il cliente. Dal nostro studio emerge che molti clienti vedono i dipendenti più come 'venditori' che come consulenti di fiducia che agiscono nel loro interesse.



Leda Riva
Head of Customer
Experience
Kantar

DIPENDENTI AUTONOMI, RAPPORTI UMANI

Molte banche hanno saputo usare efficacemente le nuove tecnologie all'interno del proprio portfolio di prodotti e servizi, ma spesso hanno agito meno efficacemente sulla cultura interna. Se le banche vogliono colmare il divario tra brand promise e realtà effettiva, devono ritornare a valorizzare l'elemento umano.

Nell'era della customer experience, i dipendenti devono poter disporre di strumenti adeguati per offrire ai clienti esperienze appropriate e costruire relazioni più forti.

Dati CRM integrati e formazione possono fornire loro le conoscenze e l'autonomia per trovare soluzioni a eventuali problematiche 'non standard' dei clienti, suggerire alternative e rispondere a nuove esigenze in tempo reale. Le banche che riusciranno a mettere i propri dipendenti nelle condizioni migliori per operare ne trarranno i maggiori benefici. I dipendenti di queste banche hanno le conoscenze e l'autonomia per fornire un servizio personalizzato e proattivo in linea con la brand promise. Le banche che offrono questo livello di servizio sono più customer-centriche e i loro clienti si sentono più apprezzati.



LE BANCHE PIÙ PERFORMANTI SECONDO CX+ SONO:

1,9x

PIÙ VELOCI A FORNIRE SUPPORTO
PROATTIVO RISPETTO ALLE
BANCHE MENO PERFORMANTI

LE BANCHE PIÙ PERFORMANTI SECONDO CX+ OFFRONO:

1,4x

CONSIGLI E RACCOMANDAZIONI
PIÙ RILEVANTI RISPETTO ALLE
BANCHE MENO PERFORMANTI

GENERARE FIDUCIA

Le esperienze positive con dipendenti in possesso degli strumenti e dell'autonomia per gestire la relazione con il cliente contribuiscono a creare un rapporto di lunga durata, fondato su integrità, credibilità e affidabilità. L'integrità* - negli atteggiamenti, valori e comportamenti dello staff - gioca un ruolo centrale nel creare la fiducia del cliente.

Anche le comunicazioni che sono rilevanti per i clienti e le azioni basate sui loro feedback sono vitali per mantenere questo senso di integrità. Secondo CX+, i dipendenti di banche top

performer ascoltano e agiscono sulla base del feedback dei clienti 1,5 volte più frequentemente delle banche meno performanti. Infine, concorrono a creare un senso di integrità i comportamenti che esprimono vicinanza e inclusione. Anche facendo attenzione ai dettagli: come clienti ci aspettiamo di essere ricordati dal nostro referente bancario.

Molte banche stanno investendo nel cambiamento culturale necessario per mettere sempre più il cliente al centro delle proprie strategie e processi. Tuttavia, raggiungere un eccellente livello di servizio al cliente richiede più della mera

formazione del personale di filiale. L'intera organizzazione deve ridurre la burocrazia, eliminare i silos aziendali e focalizzare i propri sforzi per offrire una customer experience allineata alla brand promise e ai valori che i clienti si aspettano da quell'organizzazione. Ciò richiede l'impegno trasversale di tutti i dipartimenti interni, in modo da fornire un servizio personalizzato e le soluzioni rapide che i clienti ormai vivono come standard.

*Fonte: Kantar 2018 'Leaps of Faith'

CRESCERE, VALORIZZANDO LE PREFERENZE DEI CLIENTI

SEMPLIFICARE, SEMPLIFICARE, SEMPLIFICARE.

Considerati il poco tempo a disposizione e i ritmi frenetici della vita di tutti i giorni, gli italiani apprezzano la possibilità di poter gestire velocemente il proprio denaro quando, dove e come vogliono. "La semplicità" è un elemento fondamentale di customer consideration quando si sceglie una banca, ed è uno dei tre fattori principali per 13 delle 15 banche analizzate. Anche le opzioni di home e mobile banking e di servizi moderni, all'avanguardia, sono importanti e direttamente collegati alla facilità di gestione delle operazioni bancarie.

IMPARARE DAI GIGANTI DELLA TECNOLOGIA

Le aziende di e-commerce come Amazon, Yoox e Zalando hanno trasformato le nostre aspettative rispetto alla modalità di fornitura dei servizi. Oggi gli italiani si aspettano app e siti web facili da usare, possibilità di contatto attraverso tutti i touchpoint e un servizio integrato omnicanale. E il retail banking non fa eccezione. Decisamente non famoso per essere semplice e accessibile, il settore ha iniziato a rispondere al desiderio di facilità e servizio. Nuove banche straniere hanno visto in questo bisogno disatteso un'utile opportunità di branding e hanno adottato nomi come 'Simple' e 'Ally', che riflettono un posizionamento customer-centric della marca.

27%*

DEGLI ITALIANI APPREZZANO IL FATTO CHE LE NEOBANCHE SONO PIÙ INNOVATIVE DI QUELLE TRADIZIONALI

21%*

DICE CHE LE NEOBANCHE SONO ADATTE AL LORO STILE DI VITA

IMPARARE DAI LEADER LOCALI

Fineco, che si classifica come miglior performer CX+, ha chiaramente compreso che 'semplice' significa innanzitutto 'facile da usare' e sta fornendo ai clienti gli strumenti adatti. I call centre hanno prolungato l'orario di lavoro serale e nel week-end e l'app Fineco è semplice e facile da usare.

"Mi permette di fare esattamente quello che avrei fatto in una filiale - usando l'app."
Cliente Fineco

Fineco offre un'integrazione omnicanale fluida, grazie alla quale i clienti possono passare senza sforzo da un touchpoint all'altro. Inoltre, ha disegnato i servizi pensando alle concrete esigenze del cliente: per esempio, ha un'applicazione per cellulare che consente di prelevare denaro in caso di smarrimento della carta.

I clienti di internet banking Fineco sono più propensi a valutare positivamente l'ultima esperienza con la marca: l'83% la valuta 'eccellente' o 'molto buona' rispetto a una media del 61%. Non solo. L'esperienza Fineco li rende più contenti: uno straordinario 90% dichiara di essere 'deliziato' o 'soddisfatto'.



Fabrizio Andreose
Client Partner
Banking & Insurance
Kantar



Fiorella Riboldi
Client Manager
Customer Experience
Kantar

PARTIRE DALLE ESIGENZE DEL CLIENTE

Nel futuro, le banche italiane dovranno creare servizi che offrono ai clienti gli strumenti necessari per operare, rendendo allo stesso tempo facili le interazioni. Questo potrebbe voler dire fornire servizi on-the-go, come fa Idea Bank in Polonia che, sui treni utilizzati dai pendolari, mette a disposizione delle mini-filiali per i piccoli imprenditori. Oppure facilitare le operazioni ai viaggiatori internazionali. Standard Bank offre 'Shyft', in Sud Africa, un wallet globale in un'app mobile che consente ai viaggiatori internazionali di gestire tutte le funzioni di cambio valuta in un'unica app, inclusa la possibilità di pagare in valuta locale per evitare tassi di cambio e pagamenti in contanti fra individui.

Fare banca in modo semplice significa dare alle persone gli strumenti per fare ciò che desiderano, quando lo desiderano, nei momenti che contano per loro e, allo stesso tempo, dare loro il potere di decidere il proprio futuro.

LE BANCHE CHE RIESCONO AD OFFRIRE UN'ESPERIENZA ECCELLENTE NEI CANALI DIGITALI, DELIZIANO I PROPRI CLIENTI

4,7*

PIÙ SPESSO DELLE BANCHE CHE SOTTOPERFORMANO IN QUEST'AREA

SUPERARE LE ASPETTATIVE CREARE ESPERIENZE E RICORDI POSITIVI LEGATI AL DENARO

Apple è nel cuore dei consumatori perché i suoi designer considerano ogni momento dal punto di vista del cliente. Grazie a questo approccio incentrato sul cliente, trasformano l'atto di scartare un prodotto, che in sé è un processo spesso frustrante e che produce solo spazzatura, in un'esperienza sensoriale piacevole, degna di essere condivisa su YouTube. Questo significa trasformare un momento negativo in uno positivo e ricco di significato.

Le esperienze di retail banking raramente suscitano la stessa ammirazione. Ma perché? Perché il denaro, che è così importante e ha un coinvolgimento emotivo così elevato, non è associato a momenti più positivi? Dopotutto, parlare di denaro non deve essere per forza stressante.

Trasformare i momenti negativi legati al denaro in momenti in positivi richiede un cambio di focus che inizia con una conoscenza approfondita del cliente e una comunicazione empatica, continua con l'innovazione di prodotti e servizi e finisce con un cliente entusiasta. E questo è qualcosa che lo studio di CX+ evidenzia: per avere successo, è fondamentale riuscire a deliziare il cliente. Quando i clienti sono "contenti", sono più propensi a restare fedeli, raccomandare la banca e utilizzare prodotti aggiuntivi. Le banche moderne che vorranno andare oltre la soddisfazione del cliente avranno un forte vantaggio competitivo.

DESIGN INCENTRATO SUL CLIENTE

Questo nuovo focus significa mettere le esigenze del cliente al centro di tutto quello che una banca fa, significa concentrarsi meno sul metodo, i mezzi e il processo di gestione del denaro e più sulle emozioni e i propri sogni che le persone legano al denaro. Ai clienti non interessano i dettagli specifici di 'conti correnti', 'credito e debito', 'bonifici' e 'rischio e rendimento'. A loro interessano gli obiettivi: 'ridurre le spese', 'risparmiare per realizzare i propri sogni' e 'guadagnare per il futuro', e ciò che raggiungere tali obiettivi implica per il loro stile di vita di oggi. Le banche che si concentreranno sullo sviluppo di prodotti e servizi utili ad aiutare le persone a realizzare le loro ambizioni saranno vincenti.

Troviamo alcuni esempi di comunicazioni empatiche nella recente campagna Findomestic per le carte di credito, che parla di come sia possibile per tutti realizzare i propri sogni e desideri. Oppure Credem, che si definisce "La banca per chi crede nei sogni, di ogni giorno" e ha una sezione del sito web dedicata a 'progetti e desideri'.

I CLIENTI ENTUSIASTI SONO:

2,1x

PIÙ PROPENSI AD ESSERE FEDELI

3,3x

PIÙ PROPENSI A RACCOMANDARE
LA PROPRIA BANCA AGLI ALTRI

3,6x

PIÙ PROPENSI A
SOTTOSCRIVERE ALTRI PRODOTTI
E/O SERVIZI DELLA BANCA



Arianna Bellinzona
Research Executive
Customer Experience
Kantar



Valeria De Silvestro
Customer
Experience Officer
Kantar

CREARE ESPERIENZE EMOZIONALI POSITIVE

Oggi le banche devono andare oltre la semplificazione dei servizi e offrire esperienze emozionali positive. Il nostro studio indica che quando le ultime esperienze sono eccellenti, i clienti sono più 'deliziati' e la quota di mercato aumenta di conseguenza. CX+ mostra come le banche possano offrire una customer experience eccellente attraverso le emozioni.

Gli italiani vogliono essere in grado di raggiungere i propri obiettivi e crearsi un futuro positivo. Le banche che li aiutano in questo, ponendo il cliente e i suoi bisogni al centro, creano ricordi positivi e vincono la sfida con le altre banche.



ECCO GLI INNOVATORI IL FUTURO DELLA BANCA



Federico Capeci
CEO Italy, Greece
and Israel
Insights Division,
Kantar

L'uomo crea costantemente innovazione, con una frequenza che oggi è sempre più accelerata: adottiamo rapidamente nuove tecnologie o applicazioni utili e alziamo le nostre aspettative sempre più in alto. Processi che solo dieci anni fa sembravano normali, ora appaiono come dispendiosi e inefficienti: basti pensare alla scomodità di poter operare solo ed esclusivamente tramite le filiali, durante l'orario di lavoro e utilizzando contanti e assegni. Eppure non stiamo parlando di un passato così lontano.

Per essere competitive, le aziende devono stare al passo con aspettative sempre crescenti dei clienti. E le banche non fanno eccezione. Anche se le banche saggiamente tengono d'occhio il potenziale delle nuove tecnologie, come la realtà aumentata, la realtà virtuale o le tecniche più recenti di integrazione dati, la formula per essere leader nel prossimo futuro nel settore bancario sta nel 'qui e ora'.

In realtà, le banche hanno una risorsa incredibile a portata di mano: i clienti più avanzati, gli "Innovator". Si tratta di coloro che adottano nuove soluzioni e tecnologie e che, di fatto, stanno già rimodellando la relazione con la banca.

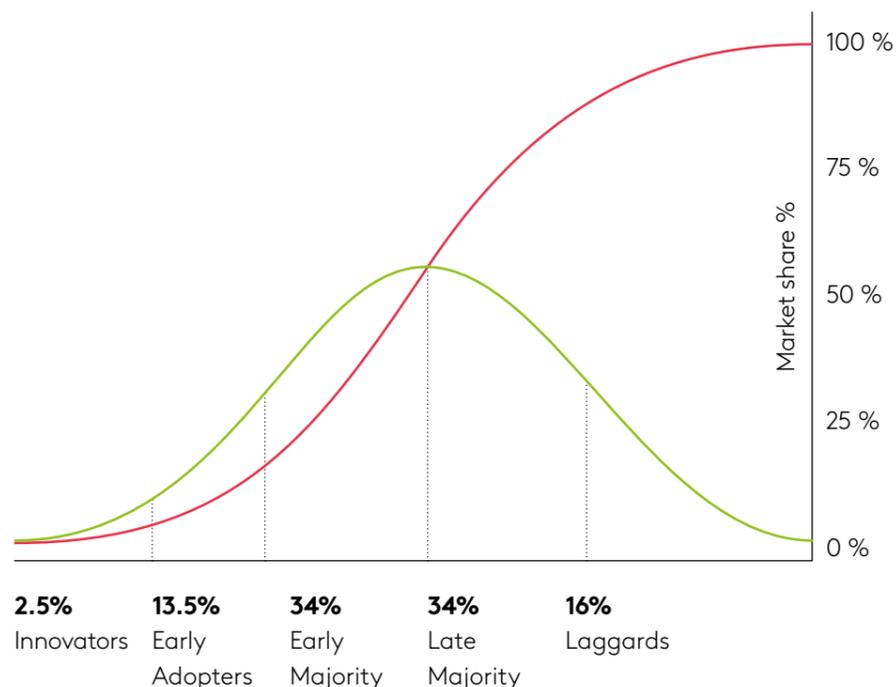
Le banche che vogliono continuare ad essere rilevanti devono guardare, per pianificare il proprio futuro, a questi clienti, in quanto hanno abitudini avanzate e attese che presto diventeranno la norma per tutti.

CHI SONO GLI 'INNOVATOR'?

Gli "Early Adopter" sono la seconda tipologia di clienti che accoglie favorevolmente l'innovazione e i grandi cambiamenti, seguiti dalla "Early Majority" e poi dai "Laggard".

Tuttavia, il cambiamento è trainato dagli "Innovator", un piccolo e specifico gruppo di persone molto particolare, che modifica le proprie abitudini correnti e dà il via al cambiamento. Sono le persone che vedono dove sta andando il mondo e si aspettano che i provider di servizi offrano quella realtà oggi.

Gli Innovator sono una piccola ma significativa porzione dei nostri clienti (dal 2 al 5%) che vive già nel futuro. E ci mostra la strada.



Quello che gli Innovator si aspettano oggi, è una banca con caratteristiche specifiche

1 SUPPORTA UNO STILE DI VITA "IN MOBILITÀ":

Una banca a cui si possa aver accesso dappertutto, in ogni momento, per qualunque motivo.

2 GARANTISCE LA POSSIBILITÀ DI GESTIRSI IN AUTONOMIA:

Una piattaforma dove circola il denaro, più che una "banca". Gli Innovator si aspettano di avere accesso diretto e pieno controllo sulla gestione del conto corrente, sull'accesso al credito e sugli investimenti.

3 PERSONALIZZA L'INTERAZIONE:

Offre esperienze basate sulle proprie esigenze, non prodotti bancari già esistenti.

4 RENDE DISPONIBILI ESPERIENZE ECCELLENTI, SU OGNI TOUCHPOINT:

Dalla User Interaction al contenuto; dal servizio alla scelta dei prodotti. Gli Innovator comparano le esperienze, non le banche.

Il futuro è già qui, anticipato e costruito dagli Innovator. Sappiamo che cosa si aspettano e sappiamo che la maggior parte delle persone presto vorrà le stesse cose. Ecco perché li dobbiamo ascoltare e dar loro quello che si aspettano. È così che promuoveremo la centralità del cliente: sviluppando prodotti, servizi ed esperienze migliori per tutti.

E VOI, POTETE CONTARE SULL'EXPERIENCE ADVANTAGE?

- ✘ LA VOSTRA STRATEGIA CX RIESCE AD AVERE IL MAGGIOR IMPATTO POSSIBILE SUL BUSINESS?
- ✘ L'EXPERIENCE VISSUTA DAI VOSTRI CLIENTI È ALL'ALTEZZA DELLA BRAND PROMISE?
- ✘ OFFRITE ESPERIENZE CHE RISPONDONO REALMENTE ALLE ESIGENZE DEI VOSTRI CLIENTI?
- ✘ STATE OFFRENDO AI VOSTRI CLIENTI UN'EXPERIENCE COERENTE SU OGNI TOUCHPOINT – ONLINE ED OFFLINE?
- ✘ AVETE UNA STRATEGIA FOCALIZZATA PER ATTRARRE (E FIDELIZZARE) CLIENTI DELLE NUOVE GENERAZIONI?

Se non siete certi di poter rispondere con un 'sì' deciso, contattateci cxplus.it@kantar.com

I nostri esperti in customer, employee e brand experience sono a vostra disposizione per approfondire insieme quali siano le decisioni strategiche più appropriate per la vostra realtà in modo da massimizzare il valore della relazione con i vostri clienti e poter contare sull'Experience Advantage.



I NOSTRI ESPERTI



Arianna Bellinzona è parte del Team del Client Service di Kantar, in Italia. Guida studi complessi di Customer Experience, quantitativi e multicountry, nel settore finanziario.



Carlotta Donati è Marketing Executive in Kantar, Divisione Insights in Italia. E' responsabile per l'execution della campagna di marketing di CX+ in Italia.



Cristina Colombo è Chief Offer & Experience Officer, in Kantar, Divisione Insights, in Italia. Il suo contributo offre ai Clienti grande valore ed impatto attraverso la profonda competenza delle diverse aree di expertise di Kantar.



Fabrizio Andreose è Client Partner, in Kantar, con specializzazione nel settore bancario/assicurativo. Ha maturato una lunga esperienza nella strategie e nella gestione dei programmi di CX per alcuni dei principali gruppi bancari italiani.



Amy Fridlund è la Global Content Lead CX+ per la Divisione Insights di Kantar. Collabora con tutti gli esperti di Brand e CX locali e globali per guidare la strategia globale e locale dei report di CX+.



Barbara Cador è Global Head di CX+ in Kantar. Ha alle spalle più di 20 anni di esperienza come senior executive in ruoli Marketing e PR in diversi settori.



David Roth è il CEO di The Store WPP per Europa, Medio Oriente, Africa e Asia, Presidente del Gruppo BAV e guida i progetti BrandZ™ in tutto il mondo.



Diana Spellman è Global Program Manager per CX+, con oltre 20 anni di esperienza nel Project management di grandi programmi e piattaforme globali. Gestisce e coordina tutti gli aspetti dal field alla finalizzazione del report.



Federico Capeci è CEO Italy, Greece, & Israel, per la Divisione Insights di Kantar. Supporta i Clienti nel percorso di crescita del business attraverso l'innovazione, la trasformazione digitale e la comprensione dei Millennials.



Fiorella Riboldi è Client Manager, Kantar, in Italia. Con focus nella ricerca in ambito di Customer Experience, è specializzata nelle dinamiche dei Servizi Finanziari e nel settore delle Telco.



Gabriella Bergaglio è Marketing Director, Italy in Kantar, Divisione Insights. E' responsabile della strategia di Marketing di CX+ in Italia e ne guida l'attivazione a livello locale.



Leda Riva è il punto di riferimento in Italia per l'area della Customer Experience in Italia. Ha una lunga esperienza nei grandi studi di Customer Experience così come in quelli di Employee Experience e Reputation.



Gareth Binns è Senior Graphic Designer per la Divisione Insights di Kantar. Gestisce tutti gli aspetti strategici e di implementazione del design CX+, garantendo la coerenza creativa e culturale tra i vari report CX+.



Helga Nützel è Global Customer Experience Expert per Kantar, Divisione Insights. Nel team globale CX+, Helga è responsabile del modelling, dell'analisi dei dati CX+, e della continua evoluzione del programma.



Katharina Gollwitzer è Global Associate Director CX per Kantar, Divisione Insights. Parte del Team Globale di CX+, è responsabile del design dello studio e dell'interpretazione degli insights CX+ con i mercati locali.



Susanne O'Gorman è Global Lead for Customer Experience in Kantar, Divisione Insights. Appassionata di CX, Susanne si è focalizzata, negli ultimi 20 anni, nel supporto ai clienti, in diversi settori e latitudini, che intendevano implementare la customer centricity nelle loro organizzazioni.



Lorena Coccozza è Head of Qualitative Transformation in Kantar, in Italia, membro del Millennials Lab. Comprendere gli individui e supportare i brand nel superamento delle problematiche strategiche sono sue grandi passioni.



Serena Bergonzi è Client Manager, Kantar, in Italia. Ha più di 10 anni di esperienza in servizi di consulenza di marketing a livello internazionale con particolare expertise in brand e comunicazione.



Valeria De Silvestro è Customer Experience Officer, Kantar in Italia. Supporta i Clienti nei processi di trasformazione verso la customer centricity con focus sull'experience dei Clienti.



Véronique Le Thérisien è Global Marketing & Communications Director per Kantar Divisione Insights. Lavorando insieme ai local team, è responsabile dei diversi aspetti di marketing di CX+, e della loro esecuzione a livello globale.

Ringraziamenti speciali a: Amanda Bruhn, Andrew Gaught, Anjali Puri, Ben Marshall, Daniela Lötterle, Gary Riley, José Luis Adrados, Juan Ramon Castillo, Ketan Panchal, Louise Mead, Manfred Maier, Marcos Villalba, Mark Woodward, Marta Gil e Tejaswini Vuppala.

METODOLOGIA CX

Studio ed analisi sono basati sull'approccio proprietario di Kantar alla customer relationship (TRI*M)

Offrire una customer experience eccellente non è più sufficiente. Ce lo dice CX+. Le aziende di successo cercano di sorprendere positivamente i loro clienti – e ancora più importante, non deludono perché non sono stati in grado di offrire quando promesso

LO STUDIO

Abbiamo ascoltato un campione rappresentativo a livello nazionale di 3509 clienti multicanale di Banche Retail, utilizzatori di internet banking negli ultimi 3 mesi, escludendo clienti che si rivolgono esclusivamente all'agenzia (1008 interviste rappresentative a livello nazionale con un oversample di 2501 per ottenere basi analizzabili minime). Lo studio è stato condotto in Italia nel 2019. Agli intervistati è stato richiesto di valutare le loro esperienze con la banca / le banche che utilizzano e di esprimere le loro percezioni sulle banche che stanno considerando ma non usando attualmente.

L'ANALISI

L'ampiezza del campione ci offre l'opportunità di approfondire la customer experience per le principali banche Retail del nostro Paese. Per calcolare l'Indice CX+ per ogni brand prendiamo in considerazione due componenti chiave:

- **Il CX Performance score** (basato sui 5 fattori di successo mostrati a pagina 13)
- **L'Experience Gap** (definito come il divario fra la brand promise e l'effettiva customer experience vissuta dal cliente)

Ognuno di questi 5 fattori di successo è cruciale per una comprensione approfondita della customer experience ed il CX Performance score è semplicemente una media dei 5 fattori.

Comparando l'experience dei clienti attuali con le percezioni e le attese dei potenziali (coloro che stanno considerando il brand), possiamo misurare l'Experience Gap. Questo ci permette di valutare dove l'azienda è stata in grado di offrire un'esperienza superiore alle attese che i clienti si erano prefigurati secondo le promesse del brand (segnalata da un gap positivo) o al contrario, inferiore alle loro attese (gap negativo), cosa determina questo gap, dove presente, e quali sono i rischi associati o le opportunità che potrebbe rappresentare.

THE EXPERIENCE ADVANTAGE =
CX PERFORMANCE + EXPERIENCE GAP

ABOUT KANTAR

Kantar è il leader mondiale nell'insight, consulenza e data management. Grazie alla varietà dell'expertise disponibile nel gruppo, Kantar può comprendere, meglio di chiunque altro, cosa gli individui pensino, provino, acquistino, condividano, votino, vedano. Unendo queste competenze con l'utilizzo delle tecnologie più avanzate, il network di Kantar, che vanta più di 30.000 professionisti, supporta le organizzazioni leader nel mondo nel loro processo di crescita.

@Kantar

www.kantar.com/cxplus-it

KANTAR