



da sinistra:
Ugo Massa,
amministratore delegato
Resolving StrategyFinance

Paolo Biglieri,
manager Resolving StrategyFinance



Le cinque aree in cui è articolata
l'indagine sul Marketing Territoriale
nel retail banking

Credem ancora al top nel Nord Est

Credem, Bper e UniCredit occupano il podio della ricerca sul marketing territoriale nell'area Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, ed Emilia Romagna - Buona performance per Bcc e Casse Rurali

L'Area 3 è costituita dalle regioni del Triveneto e dall'Emilia Romagna. Nell'Area sono presenti numerosi player bancari a forte radicamento territoriale, con il mondo del Credito Cooperativo particolarmente sviluppato, raggiungendo complessivamente circa il 20% degli sportelli bancari dell'area.

L'analisi si è indirizzata ai player bancari più importanti in termini di sportelli presenti nell'area. Per meglio cogliere eventuali particolarità di modello e data la loro importanza in termini di copertura territoriale nel Triveneto, le Casse Rurali e Artigiane, pur appartenenti al mondo del Credito Cooperativo, sono state analizzate con un focus di analisi dedicato. Perciò, sulla base di queste considerazioni di metodo, le realtà analizzate sono state:

1. BCC - Banche di Credito Cooperativo
2. Casse Rurali e Artigiane
3. Gruppo UniCredit
4. Intesa Sanpaolo
5. Banca Monte dei Paschi di Siena - MPS
6. Banca Popolare
7. Gruppo Cariparma - Credit Agricole
8. BPER - Banca Popolare dell'Emilia Romagna
9. Banca Popolare di Vicenza

10. **CREDEM - Credito Emiliano**

11. BNL - BNP Paribas

12. Bancoposta

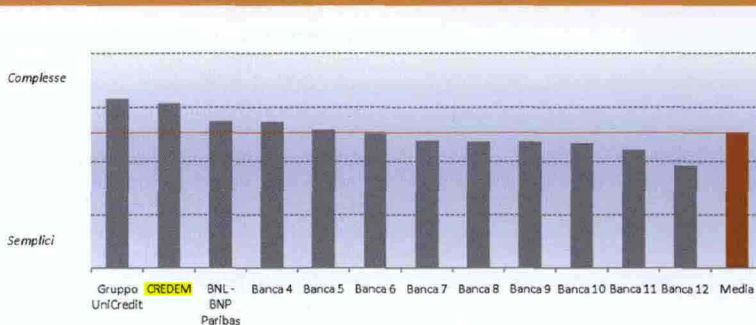
Impostazione metodologica

L'analisi mette a confronto la Qualità Percepita dalla clientela con la Qualità Erogata da ciascun Gruppo Bancario, evidenziando specificità ed

eventuali gap.

La Qualità Percepita è monitorata attraverso indagini quantitative telefoniche sulla clientela bancaria dell'area considerata. La Qualità Erogata è monitorata analizzando - in analogia con quanto contenuto nelle indagini svolte gli anni scorsi - gli aspetti principali, di natura strutturale e soprattutto di natura rela-

ASPETTATIVE FINANZIARIE DELLA CLIENTELA



Fonte: Rilevazioni ed Elaborazioni Resolving su proprio database

Mondo Cooperativo

L'area Nord Est è storicamente dominata dal mondo cooperativo che, nelle sue diverse forme, rimane un punto di riferimento del sistema finanziario locale. Nei nostri articoli tradizionalmente proponiamo i tre top player bancari per mix di qualità del servizio erogata vs. percepita dalla clientela. Facendo uno strappo alla regola riteniamo significativo citare il posizionamento al quarto posto delle Banche di Credito Cooperativo. Le performance del "4° player", le BCC appunto, sono positive sia in termini di qualità erogata che percepita; performance lievemente inferiori caratterizzano invece le Casse Rurali Trentine, che nonostante l'ottima personalizzazione del servizio, scontano un livello di professionalità, aggiornamento e propositività del personale sotto la media. Resta il fatto che, nel Nord est, i Gruppi multi-regionali come **Credem** e Beper, sembrano aver trovato il giusto mix tra vicinanza al territorio ed dinamicità del Business, riuscendo quindi a prevalere sul più tradizionale mondo di Credito Cooperativo.

zionale, che tipicamente definiscono l'esperienza del cliente in una filiale bancaria.

L'indagine è rivolta alla clientela privata e i risultati sono presentati a livello di Gruppo Bancario aggregato.

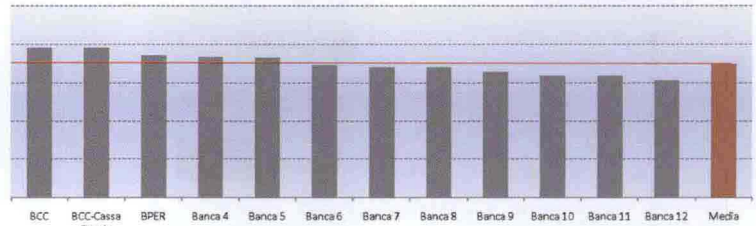
Risultati dell'indagine

Le aspettative finanziarie

La prima parte dell'indagine fornisce la mappatura delle Aspettative finanziarie della clientela dei Gruppi Bancari analizzati. Tali aspettative - correlate alla conoscenza di base degli strumenti finanziari e alla complessità dei bisogni della clientela - risultano notevolmente differenti da Banca a Banca e sono un parametro importante per posizionare correttamente le rilevazioni di Qualità Erogata e Percepita.

Così come rilevato in altre occasioni, il Gruppo UniCredit evidenzia anche nel Nord Est elevati livelli di aspettative ed esigenze finanziarie della propria clientela, maggiori rispetto agli altri player dell'area. Anche la clientela di **Credem**

BANCA DEL TERRITORIO: LA BANCA RISPONDE AI BISOGNI ED ALLE CARATTERISTICHE SPECIFICHE DEL TERRITORIO IN CUI OPERA



Fonte: Rilevazioni ed Elaborazioni Resolving su proprio database

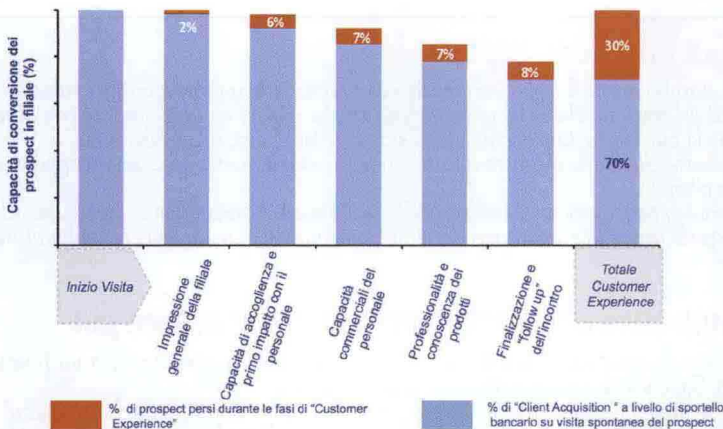
fa registrare, in particolare in Triveneto, complesse aspettative finanziarie, che "obbligano" il Gruppo a garantire livelli di servizio e professionalità del proprio personale di tutta eccellenza.

La capacità di presidiare il territorio Il Triveneto e l'Emilia Romagna sono le

aree dove la presenza di player con forte radicamento territoriale è maggiormente diffusa. Nel Veneto e in Emilia Romagna il mondo delle Banche di Credito Cooperativo è particolarmente sviluppato e la clientela attribuisce a questi player un determinante ruolo nel supporto allo sviluppo locale. In Trentino le Casse Rurali, analogamente alle BCC, sono percepite come gli istituti di credito di riferimento per il territorio d'insediamento. Tra i player bancari multi regionali si distingue BPER che in Emilia Romagna, anche grazie al proprio forte radicamento territoriale, risulta particolarmente attenta ai bisogni locali e allo sviluppo del territorio in cui opera.

Non sorprende che le Casse Rurali Trentine siano percepite anche come le realtà finanziarie che riescono in assoluto a personalizzare maggiormente la relazione con il proprio cliente. La personalizzazione, in questi casi tuttavia non sempre si accompagna a omogenei ed elevati livelli di servizio, essendo fortemente legata all'iniziativa e sensibilità dei singoli referenti di filiale. Maggiormente strutturata sembra essere la modalità di erogazione del servizio di BNL-BNP Paribas, che garantisce un buon equilibrio tra personalizzazione della relazione e velocità di risposta al cliente. **CREDEM** nell'area è il leader di mercato in termini di prontezza di risposta al cliente, elemento chiave per garantire un'elevata qualità del servizio.

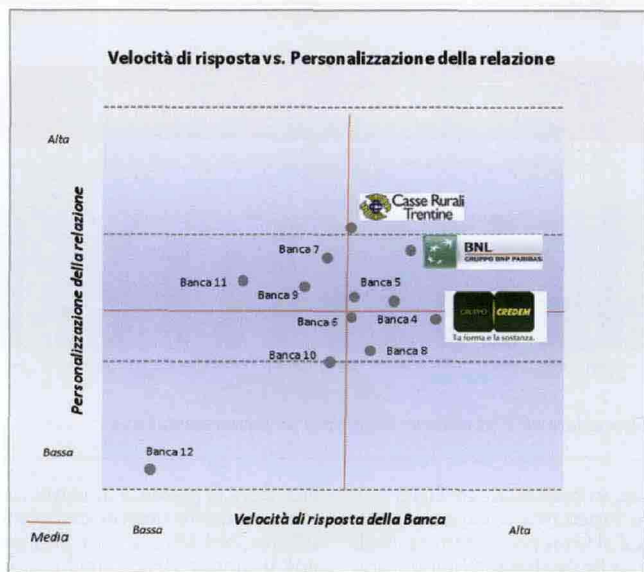
CAPACITÀ DI CONVERSIONE DEI PROSPECT A LIVELLO DI FILIALE (AREA NORD EST)



Fonte: Rilevazioni ed Elaborazioni Resolving su proprio database



VELOCITÀ VS. PERSONALIZZAZIONE



Fonte: Rilevazioni ed Elaborazioni Resolving su proprio database

La capacità di conversione dei contatti in filiale

Attraverso dinamiche di Customer Experience è stata testata la capacità del sistema bancario "del Nord Est" di acquisire/sottrarre a concorrenti, nuova clientela attraverso il canale degli sportelli bancari. La capacità di acquisizione è strettamente legata alla qualità del servizio erogata e dalle sue componenti (accoglienza, conoscenza, professionalità, capacità commerciali, attività di follow up, etc.).

Il Nord Est è l'area con lo scenario competitivo maggiormente aggressivo. In particolare in Emilia Romagna e in Veneto l'elevata concentrazione bancaria determina la necessità di trovare continuamente spazi di business. Ne consegue una maggiore spinta alle attività di acquisizione di nuova clientela (sottratta o in "condivisione" con i concorrenti). In generale nel Nord Est la percentuale di "Clientela Persa" durante il processo di acquisizione è del 30%, percentuale inferiore rispetto alle altre zone del Nord Italia già analizzate. La fase di finalizzazione del "deal" commerciale rimane quella che riscontra maggiori criticità, il

che si traduce in una maggior perdita di clientela proprio nella parte finale del processo di acquisizione. Le antecedenti fasi di "argomentazione commerciale" e di "presentazione dell'offering", solitamente migliori, in questa area sono

Alcuni buoni esempi:

- "Le stampo anche il foglio informativo così ha tutte le informazioni per valutare la qualità del prodotto che le ho appena descritto. Se vuole fare un confronto con altre banche lo può anche fare accedendo al sito di PattiChiari, a cui aderiamo"
- "Vedremo di venirlle incontro in tutti i modi possibili, non ci lasciamo scappare un nuovo cliente"
- "Conosco perfettamente i prodotti della sua attuale banca. Non si preoccupi, adesso le mostro le diversità e i vantaggi dei nostri prodotti rispetto a quelli che lei ha al momento"

Alcune cose che vorremmo non accedessero più:

- "Se non è correntista di questa banca non posso farle un preventivo per un finanziamento. Sa, è un cliente nuovo ... non la conosciamo!"
- "Posso avere della documentazione informativa sul prodotto che mi ha proposto?" Interlocutore: "Ma a cosa le serve la documentazione? Tutte le informazioni di cui ha bisogno gliele ho appena illustrate".
- "Posso avere informazioni per aprire un conto corrente?" Interlocutore "Mi scusi ma io non mi occupo di queste cose, passi più tardi quando sarà tornato il mio collega"

quasi allineate. La "capacità di accoglienza", sebbene non sia la causa principale di mancata acquisizione di nuova clientela, rimane nel Nord Est un'area di debolezza.

Le conclusioni e il podio

La vista conclusiva dell'analisi è relativa al posizionamento dei player d'area su una matrice che rappresenta la sintesi tra Qualità Erogata dalle filiali e Qualità Percepita dai clienti.

Il Nord Est si caratterizza per performance di poco superiori a quelle registrate in Lombardia per quanto riguarda la Qualità Percepita, mentre sono pressoché allineate in termini di Qualità Erogata. Risulta viceversa maggiormente marcato il divario interno tra i "Top players" e le realtà meno performanti dell'area.

Come nel 2009, nel Nord Est emerge il **Credito Emiliano** che riesce a garantire elevati livelli di servizio, percepiti come tali dalla propria clientela. Banca Popolare dell'Emilia Romagna conferma il proprio ottimo posizionamento, contribuendo così ad incrementare il livello competitivo dell'area storica di presidio. Il Gruppo UniCredit, anche nel Nord Est, riesce a raggiungere performance di buon livello, seppur inferiori a quelle evidenziate nelle aree Nord Ovest e Lombardia dove raggiungeva la leadership di mercato.

● **CREDEM: Credito Emiliano** conferma le proprie ottime performance nell'area. Il claim del gruppo "la forma e

PODIO QUALITÀ EROGATA VS. PERCEPTA



Fonte: Rilevazioni ed Elaborazioni Resolving su proprio database

QUALITÀ EROGATA VS. QUALITÀ PERCEPTA



Fonte: Rilevazioni ed Elaborazioni Resolving su proprio database

la sostanza“ sembra quindi non dichiarato a proposito. La clientela di **Credem** nell'area si dimostra particolarmente esigente ed attenta, ma allo stesso tempo riconosce lo sforzo che l'istituto di credito sta costantemente facendo per il miglioramento della qualità del servizio. I principali punti di forza possono essere riassunti come segue:

- La qualità delle strutture fisiche di filiale, è il primo biglietto da visita della Banca. Grazie agli ambienti (le filiali) funzionali e accoglienti e alle buone strutture tecnologiche (qualità ed omogeneità degli ATM), la Banca risulta leader d'area.

- La professionalità e le competenze del personale, sono l'elemento essenziale di successo. I gestori, in particolare quelli dei segmenti “premium”, garantiscono ottimi livelli di consulenza e di attenzione alle esigenze del cliente.

- La buona velocità di risposta della Banca è indice di una “macchina operativa” adeguata che riesce generalmente a supportare il personale di filiale nel fornire risposte rapide alla propria clientela

- **Banca Popolare dell'Emilia Romagna:** BPER mantiene una forte connotazione territoriale e, anche grazie a questa particolare vicinanza al territorio, riesce ad erogare un servizio di qualità alla propria clientela. Le performance in termini di percepito sono particolarmente buone anche in relazione alle minori aspettative medie della propria clientela.

- **UniCredit:** Il Gruppo conferma le buone e omogenee performance della rete e, soprattutto, conferma la tendenza, già riscontrata nelle altre aree, di elevate aspettative medie della propria clientela. UniCredit in questa area sconta maggiori difficoltà nel mantenere i livelli di propositività del personale in linea con quelli registrati nelle altre aree.

Ugo Massa,
amministratore delegato
Resolving StrategyFinance

Paolo Biglieri,
manager Resolving StrategyFinance