

Nuovi metodi di analisi della relazione con il cliente: il CRM

Dott. Gabriele Sabato*

Abstract

Nel corso del processo di evoluzione della nostra società moderna si è riscontrato sempre più l'insorgere di un problema relazionale tra banca e cliente. La crescita della popolazione e il conseguente aumento dei clienti hanno portato le banche ad avere un rapporto sempre meno diretto con essi, inoltre, in un mercato sempre più competitivo, dove la massimizzazione del profitto e la creazione di valore sono diventati il principale interesse, il primo approccio è stato quello di tentare di massimizzare la redditività attraverso l'abbassamento dei livelli di risposta ai bisogni della clientela.

Nuove teorie hanno però teso a sottolineare l'importanza, nel processo di creazione del valore, delle risorse immateriali ed, in particolare delle risorse di fiducia, evidenziando come nel processo di scambio, nel tipo e nella qualità di relazioni che la banca riesce ad instaurare con i propri clienti, risieda gran parte del valore che l'impresa ha la possibilità di creare e quindi di massimizzare. In questo ambito si sono sviluppati i sistemi di CRM con lo scopo principale di colmare la lacuna esistente tra la massimizzazione del profitto e la customer satisfaction, partendo dall'assunto che per massimizzare il lifetime value di ciascun cliente si dovesse giocare con variabili quali soddisfazione, fiducia e fedeltà, tentando quindi prima di fidelizzarlo.

L'obiettivo è diventato quello di imparare a sfruttare al massimo l'enorme massa di informazioni socio-demografiche e comportamentali in possesso delle banche per individuare in anticipo e con sempre maggiore precisione le reali necessità dei clienti e cercare di rispondervi in modo efficiente e tempestivo.

* Dottorato di ricerca in «Gestione bancaria e finanziaria» (XVIII ciclo). Dipartimento di Economia e gestione dell'attività bancaria, finanziaria, assicurativa e professionale. Università di Roma «La Sapienza».

Indice

| | |
|--|----|
| <i>Introduzione</i> | 3 |
| <i>1. L'evoluzione del contesto ambientale</i> | 4 |
| <i>2. Il CRM</i> | 5 |
| <i>3. Un caso pratico: stratagem</i> | 7 |
| <i>4. Conclusioni</i> | 8 |
| <i>Riferimenti Bibliografici</i> | 10 |

Introduzione

Partendo dall'analisi dei mutamenti avutisi nel mondo bancario negli ultimi anni, questo lavoro si pone l'obiettivo di esaminare le metodologie di risposta approntate dalle banche al fine di gestire in modo sempre più attento e profittevole i propri clienti.

In tale ambito si pongono i sistemi di Customer Relationship Management (CRM) che, nati negli ultimi anni per rispondere a logiche di personalizzazione del rapporto banca – cliente, stanno diventando principalmente un mezzo di valorizzazione delle enormi risorse informative contenute nelle banche dati bancarie.

Oggi tali sistemi si stanno imponendo nel campo del marketing bancario, non solo nell'ottica di massimizzazione dei profitti che possono derivare da ciascun cliente (massimizzazione del lifetime value), ma anche dal punto di vista di riduzione dei costi derivanti da campagne di marketing generalizzate rivolte alla totalità del parco clienti senza distinzione alcuna. In un caso pratico a cui si accennerà più avanti i sistemi di CRM sono stati in grado di migliorare del 300-400 % il tasso di risposta dei clienti a campagne di marketing specifiche.

Indubbiamente gli alti costi e i lunghi tempi di implementazione di tali sistemi, hanno reso le banche talvolta scettiche sulla reale convenienza a mettere in piedi strumenti tanto complessi e che sicuramente portano scompiglio in molte aree aziendali¹. A questo si aggiunga il fatto che risultati affidabili circa il loro funzionamento possono essere disponibili solo nel medio – lungo periodo, quindi la giustificazione di tali ingenti investimenti non può essere immediata. Tuttavia si ritiene, sulla base di quanto osservato sul campo e di quanto dichiarato da dirigenti di banche che già utilizzano tali sistemi, che il principale vantaggio di tali strumenti non risieda tanto in un nuovo modo di personalizzare il rapporto banca – cliente, ma più possa scaturire dalle benefiche sinergie derivanti dalla nuova organizzazione, gestione e storicizzazione conoscitiva delle tante fondamentali informazioni (socio-demografiche e comportamentali) da sempre in possesso delle banche, ma quasi mai finora sapute sfruttare².

¹ Cfr. “CRM – Accrescere la Fedeltà e la Reddittività della Clientela”, Atti del convegno ABI del 12-13 dicembre 2002, intervento del Prof Luciano Munari.

² Cfr. “CRM Customer Relationship Management”, Paul Greenberg, APOGEO, 2001, p.24.

1. L'evoluzione del contesto ambientale

In Italia il mondo bancario è sempre stato caratterizzato da una forte localizzazione e da una capillare presenza sul territorio di tutti gli operatori bancari. Ciò ha sempre favorito l'instaurarsi di stretti rapporti conoscitivi tra i direttori delle varie filiali e i clienti più redditizi, quelli che di solito acquistavano la maggior parte dei prodotti che la banca poteva offrire e quindi dai quali essa traeva i maggiori profitti, clienti che in gran parte facevano parte della clientela small business. Tali rapporti confidenziali con questo tipo di clientela permettevano, e molto spesso permettono ancora oggi, alle banche di conoscere nello specifico le esigenze di ciascuno di questi soggetti e di essere in grado di offrire loro i prodotti che più gli possano essere utili.

Tuttavia in tal caso si sta parlando di un gruppo ancora oggi abbastanza ristretto di clienti, quando si vanno ad osservare tali rapporti a livello di singola filiale bancaria.

Il problema principale deriva dal fatto che negli ultimi anni la principale fonte di redditività, e più in generale di valore, per la banca si è spostata in maniera via via maggiore verso il comparto retail che, però, a differenza dello small business, non è più composto da relativamente pochi clienti a livello di filiale, ma si muove su numeri molto più alti.

Verso tale comparto gli atteggiamenti in termini di marketing bancario sono mutati molto velocemente, anche in conseguenza della sua sempre maggiore importanza in termini di contributo alla redditività totale bancaria.

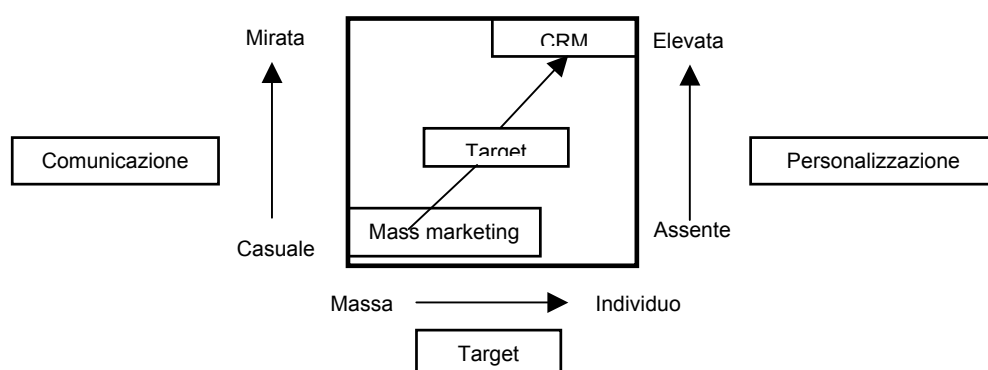


Figura 1 – Evoluzione delle metodologie di marketing

L'evoluzione dei rapporti tra tale clientela e la banca si può schematizzare (vedi figura 1) nei termini dei cambiamenti che si sono avuti negli ultimi 30 anni relativamente alle

politiche di marketing³. In un primo tempo si è iniziato con tecniche molto semplici e generalizzate del tipo conosciuto in letteratura come mass marketing (one to all), caratterizzato dal totale disinteresse nei confronti delle caratteristiche e dei bisogni del singolo cliente al quale venivano offerti prodotti del tutto indifferenziati.

Con il tempo, sotto la spinta anche di politiche di contenimento dei costi, le principali banche hanno iniziato ad operare delle semplici segmentazioni, volte principalmente ad individuare clientela con maggiori possibilità economiche e gradi di istruzione superiori, nella convinzione che tali caratteristiche portassero ad una maggiore propensione ad accettare nuovi prodotti, che tuttavia rimanevano generici. Ciò che si volle fare fu individuare dei “target” di clientela migliori e limitare a questi l’offerta di nuovi prodotti (target marketing – one to few).

Il vero cambiamento di rotta si è avuto con l’affermarsi delle teorie di personalizzazione dei rapporti con i clienti e dei concetti di customer value.

Tutto il filone di teorie cosiddette resource based ha evidenziato come sia possibile distinguere in due categorie le risorse immateriali alla base del successo dell’impresa: le risorse di conoscenza derivanti dal sistema cognitivo dell’impresa e le risorse di fiducia connesse con il sistema cognitivo dei clienti⁴. Dalla capacità delle banche di fare fronte alle esigenze di ogni singolo cliente e di soddisfarlo deriva l’accumulo di tali risorse. Proprio Kaufman nel 1998 affermava che “un cliente non corrisponde a mille clienti divisi per mille”, sottolineando così l’importanza della personalizzazione dei rapporti: i clienti vanno studiati e capiti prima di poter essere in grado di soddisfarli⁵.

In tal modo si giunge ai nostri giorni e agli attuali sistemi di Customer Relationship Management (one to one) attraverso i quali si vogliono studiare le principali variabili identificative delle caratteristiche dei clienti così da essere in grado di proporre loro, in maniera automatizzata, i prodotti che più possono rispondere alle loro esigenze.

2. Il CRM

Il Customer Relationship Management (CRM) consiste in un sistema organico e funzionante di fattori che interagiscono al fine di incrementare la redditività aziendale

³ Cfr. “CRM: un nuovo modello di relazione tra banca e cliente”, Simona Cosma, Bancaria Editrice, 2001.

⁴ Cfr. “Creazione di valore e controllo strategico nella banca”, Marco Di Antonio, Bancaria editrice, 2001, p.115.

⁵ Cfr. “L’economia dell’attenzione”, Thomas H. Davenport e John C. Beck, Il sole 24 ore management, 2002, p.56.

attraverso la massimizzazione del lifetime value di ciascun cliente⁶. Questo quindi rappresenta l'obiettivo finale di tali sistemi, intendendosi con lifetime value il valore attuale che un cliente potrà generare nel corso dell'intera relazione con la banca (vedi figura 2).

Le banche oggi sono diventate molto consapevoli dell'importanza della fidelizzazione dei clienti. Un nuovo cliente non potrà generare gli stessi profitti di un vecchio cliente, almeno nei suoi primi mesi di relazione, sia per la mancanza di conoscenza nei suoi confronti da parte della banca, sia per

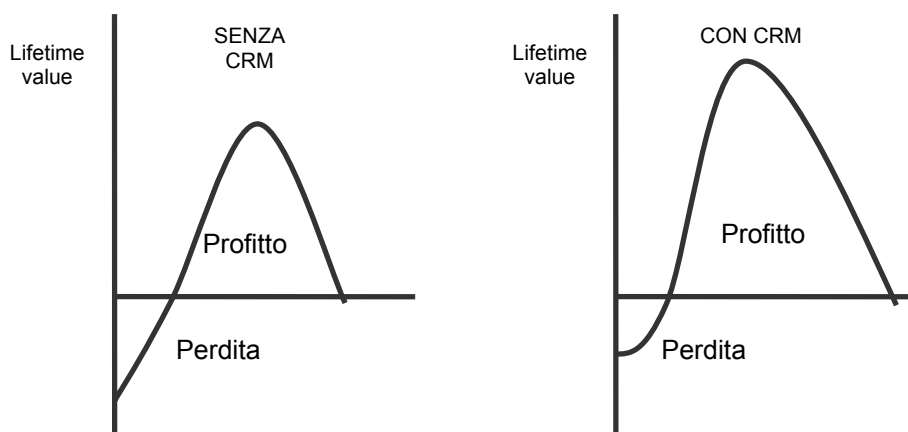


Figura 2 – Effetti del CRM sul lifetime value di cliente

le eventuali campagne di marketing effettuate per catturarlo offrendogli magari condizioni iniziali particolari che rappresentano costi per le banche. Da questa consapevolezza si sono prodotti molti studi⁷ che hanno individuato nel numero di prodotti posseduti da ciascun cliente la variabile migliore per stimare la sua futura probabilità di abbandono: più prodotti si riescono a far acquistare ad un cliente più se ne massimizza la sua redditività nel tempo attraverso il raggiungimento di un obiettivo intermedio consistente nella fidelizzazione. La customer retention è un indicatore molto utile per capire se la banca sta veramente seguendo un percorso giusto di creazione di valore non solo per i propri shareholders, ma per tutti i suoi stakeholders.

In tale ottica, sistemi efficienti di CRM servono proprio per compiere il primo passo di tutto il processo in precedenza esaminato: scegliere i prodotti con le caratteristiche più adatte a quelle del cliente a cui si andranno a proporre così da massimizzare la probabilità che questi accetti l'offerta e quindi acquisti un nuovo prodotto.

⁶ Cfr. Simona Cosma, vedi nota 3, p. 15.

⁷ Cfr. “Una filiale personalizzata per ogni cliente”, intervento di Alberto Cibocchi, in Atti del Convegno ABI su “CRM, call center e nuovi canali”, Roma, 14 dicembre 2000.

La metodologia usata da questi sistemi si basa sullo sfruttamento di tutte le informazioni su ogni cliente di cui la banca viene in possesso sia al momento della sua conoscenza (variabili socio- demografiche) che durante il rapporto (variabili mandamentali). Solo da relativamente poco tempo le banche hanno capito l'importanza e il valore di queste informazioni e hanno cominciato ad organizzarle e conservarle con cura. Esse sono la base di partenza fondamentale per segmentare la propria popolazione di clienti e decidere quali prodotti possano essere più adatti per loro. Poi con il tempo, attraverso un processo cosiddetto di learning relationship, questa conoscenza può migliorare e portare a risultati più soddisfacenti.

Le informazioni processate con i sistemi di CRM possono anche essere di natura statistica o geografica, come ad esempio il sistema di CRM che il San Paolo – Imi sta implementando per i suoi nuovi clienti, sui quali altrimenti avrebbe a disposizione solo variabili socio-demografiche. Questo infatti è volto a ridurre i tempi di conoscenza dei nuovi clienti e formula già delle indicazioni sul tipo di prodotti da proporre loro fin dalla fase di “accettazione”⁸.

Superati quindi i problemi di data warehouse e data mining, che a tutt'oggi per molte banche costituiscono il principale freno alla costruzione di sistemi di CRM, esse si trovano di fronte ad una fortissima automazione dei processi di marketing relazionale che tuttavia, proprio per la grande importanza che ricoprono, necessitano di un continuo monitoraggio sia da parte della funzione marketing che da parte di quella IT⁹.

3. Un caso pratico: stratagem

Stratagem è un software di proprietà della società Experian-Scorex in grado di processare file dati attraverso l'applicazione di griglie di scoring preinserite al fine si associare alla popolazione di clienti di una banca o finanziaria un certo score (punteggio) relativo a qualche propensione del cliente che si vuole andare a stimare. In tal modo si può segmentare la popolazione in base ad una o più propensioni stimate e associare a ciascun segmento individuato la politica di marketing relazionale più adatta.

⁸ Informazione interna al settore marketing del San Paolo-Imi che sta implementando tale sistema di CRM in collaborazione con la società di consulenza Experian-Sorex.

⁹ Cfr. Marco di Antonio, vedi nota 4, p.129.

La creazione di un sistema di CRM per una banca, ormai in fase di ultimazione, ci permetterà di fare alcune considerazioni sulle reali capacità di questi tipi di strumenti.

La necessità del cliente consisteva in un sistema di CRM che fosse in grado di segmentare la propria popolazione di clienti e di associare a ciascun segmento una diversa offerta di nuovi prodotti del tipo top-up.

Trattandosi di prodotti con maggiore redditività associata, ma anche con gradi rischio superiori, ci si è resi subito conto che non era sufficiente limitarsi a stimare una maggiore o minore propensione all'accettazione dell'offerta, ma che si dovesse tener conto anche del grado di rischiosità dei clienti. Di conseguenza sono state sviluppate due scorecard, una che andasse a stimare il rischio di credito del cliente prendendo in considerazione anche i suoi dati comportamentali relativamente ai prodotti di cui era già in possesso, l'altra di tipo commerciale che andasse a stimare la propensione del cliente ad accettare nuovi prodotti.

| SCORE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------|---|---|---|----|----|----|----|----|
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| 4 | | | | T3 | T2 | T2 | T1 | T1 |
| 5 | | | | T4 | T3 | T2 | T2 | T1 |
| 6 | | | | T4 | T4 | T3 | T3 | T2 |
| 7 | | | | T5 | T4 | T4 | T3 | T2 |
| 8 | | | | T5 | T5 | T4 | T4 | T3 |

Figura 3 – Matrice di segmentazione

Una volta costruite le scorecard e applicate alla popolazione della banca, ogni distribuzione delle due propensioni stimate si è divisa in otto fasce di score e si è dato vita ad una matrice (vedi figura 3). A tal punto di concerto con il cliente, che aveva già provveduto a predisporre 5 tipi di prodotti (differenziati in base alla variabile prezzo e ammontare offerto: T1 tasso più basso – T5 tasso più alto), si è proceduto all'assegnazione ad ogni segmento individuato dalla matrice dell'offerta più adatta.

4. Conclusioni

I sistemi di CRM rivestono ormai nel mondo bancario un ruolo fondamentale nei processi di marketing e rappresentano sempre più un fattore di successo per le banche che decidono

di implementarli. Come osservato nel caso pratico esaminato, non è da escludere anche la loro applicazione congiunta con i sistemi di valutazione del rischio di credito, che possono fornire utili informazioni sulla qualità dei clienti, così da permettere migliori differenziazioni nell'offerta di prodotti.

L'ulteriore vantaggio, da non sottovalutare, appartato da questi strumenti è rappresentato dalla valorizzazione di tutto l'enorme ammontare informativo da sempre in possesso delle banche, ma raramente sfruttato in modo redditizio.

Tali sistemi di CRM, quindi, pur restituendo i risultati, in termini di reddituali, solo nel medio-lungo periodo, contribuiscono fin da subito alla creazione del valore nella banca che decide di utilizzarli, sia per i clienti, in termini di attenzione alle loro necessità, sia per il management della stessa banca, in termini di riorganizzazione dei dati in maniera informativa.

Riferimenti Bibliografici

MUNARI L., “CRM – Accrescere la Fedeltà e la Reddittività della Clientela”, Atti del convegno ABI del 12-13 dicembre 2002;

GREENBERG P., “CRM Customer Relationship Management”, APOGEO, 2001;

COSMA S., “CRM: un nuovo modello di relazione tra banca e cliente”, Bancaria Editrice, 2001;

DI ANTONIO M., “Creazione di valore e controllo strategico nella banca”, Bancaria editrice, 2001;

DAVENPORT T.H. E BECK J. C., “L’economia dell’attenzione”, Il sole 24 ore management, 2002;

CIBOCCHI A., “Una filiale personalizzata per ogni cliente”, in Atti del Convegno ABI su “CRM, call center e nuovi canali”, Roma, 14 dicembre 2000.