



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

***Il Customer Relationship Management nel  
Retail Banking***

Prof. Matteo De Angelis

---

RELATORE

Alessio Puccioni 206431

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2018/2019

# IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT NEL RETAIL BANKING

## Introduzione

### 1. Il Customer Relationship Management

1.1 Definizione, metodologia e processi operativi

1.2 CRM Analitico

1.3 CRM Operativo

1.4 Il CRM e la multicanalità nel settore bancario

### 2. L'approccio al marketing nel retail banking

2.1 Il Retail Banking

2.2 I segmenti di mercato che compongono il retail banking

2.3 Dal marketing transazionale al marketing relazionale

2.4 Customer Satisfaction, fidelizzazione e redditività della relazione

2.5 Il CRM nel Retail Banking: fattori critici di successo di natura organizzativa e motivazionale

### 3. L'applicazione dei principi e metodologie CRM nell'attuale contesto di mercato del retail banking

3.1 Il caso Intesa Sanpaolo

3.2 Il caso Monte dei Paschi di Siena

3.3 Il caso Banca Sella

## Conclusioni

## Introduzione

Il Customer Relationship Management (CRM) è una “disciplina” nata all’inizio degli anni Novanta. Si distingue rispetto ai precedenti approcci alle teorie di marketing perché mette in evidenza l’importanza, per il successo aziendale, di una gestione di lungo periodo delle relazioni di clientela, basata su una profonda conoscenza dei bisogni e delle aspettative di ogni singolo cliente.

Il Retail Banking è uno dei settori economici che è stato più influenzato dalla diffusione dei principi e delle tecniche del CRM a causa delle specifiche caratteristiche del settore.

Infatti, il Retail Banking è un “information-intensive business”; rimodellare il grande patrimonio informativo a fini di marketing è complesso, ma a differenza di altri settori la materia prima (i dati sui clienti) è già disponibile negli archivi operativi. Inoltre, le relazioni di clientela sono estremamente numerose, non è quindi ipotizzabile una loro valorizzazione se non attraverso un approccio strutturato e sistematico.

In modo indipendente e parallelo, negli stessi anni, si verifica un forte sviluppo di nuovi canali di contatto con la clientela (es. Internet, call center, mobile, ecc.). La maggior parte dei clienti retail delle banche ha affiancato (e non sostituito) l’utilizzo di questi canali alla filiale bancaria. Questa evoluzione ha incrementato in modo esponenziale i momenti di contatto e le informazioni a disposizione per profilare il cliente, ma ha reso più complessa la gestione della relazione, dovendo garantire la coerenza della comunicazione e delle proposte commerciali sui diversi canali utilizzati dal cliente.

Questo lavoro ha l’obiettivo di documentare l’effettiva penetrazione dei principi e delle tecniche del CRM nelle Divisioni Retail delle banche italiane. Sono state approfondite la collocazione, l’articolazione organizzativa e le attività svolte dalle strutture che, all’interno delle Divisioni Retail di alcune importanti banche italiane, si occupano della gestione delle basi dati e dei processi commerciali attivati grazie all’utilizzo delle informazioni disponibili sui clienti. Particolare attenzione è stata dedicata all’analisi delle attività indirizzate all’analisi ed alla gestione multicanale della clientela.

Nel primo capitolo si evidenzia come sotto la definizione di CRM possiamo trovare significati molto diversi. Alcuni autori ne sottolineano la valenza culturale e la dimensione strategica, altri affrontano il tema in termini puramente tecnologici.

Successivamente vengono illustrate le diverse dimensioni del CRM in termini di metodologia e strumentazione a supporto delle attività di analisi della clientela (CRM Analitico) e delle attività di interazione con i clienti (CRM Operativo), senza riferimento a specifici settori di business.

Nell'ultimo paragrafo si introducono le specificità del settore bancario con un approfondimento sull'attuale livello di diffusione della multicanalità.

Nel secondo capitolo si definisce e delimita il Retail Banking, vengono descritti i macro-segmenti di clientela che lo compongono, analizzate le modifiche del contesto competitivo avvenute negli ultimi decenni che hanno favorito ed accelerato l'adozione di un approccio al marketing relazionale e lo sviluppo del CRM.

Se la gestione della relazione è centrale e strategica, la Banca Retail deve essere in grado di conoscere, misurare e intervenire sulla customer satisfaction, la fidelizzazione e la redditività della relazione. Il quarto paragrafo si occupa di questi temi e dei principali KPI utilizzati a questo fine.

Alla fine del secondo capitolo si evidenzia come una delle condizioni di successo del CRM sia rappresentata dall'adozione di un approccio integrato con le politiche organizzative e di gestione del personale.

Nel terzo capitolo viene descritto lo "stato dell'arte" in tre importanti banche italiane: Intesa Sanpaolo, Banca Monte dei Paschi di Siena, Banca Sella. Il lavoro è stato svolto attraverso interviste sul campo con i Responsabili dei Servizi CRM e con alcuni loro collaboratori, ed attraverso la consultazione di materiale pubblico (es. Piani Industriali, Relazioni di Bilancio, ecc.).

Il capitolo non ha l'ambizione di arrivare a conclusioni estendibili all'insieme delle Banche Retail italiane, visto il numero limitato di casi analizzati. Tuttavia, è opportuno evidenziare come le banche oggetto di analisi rappresentino, in termini quantitativi e qualitativi, uno spaccato molto interessante del settore.

Sotto il primo profilo si consideri che la sommatoria della quota sportelli delle tre banche in Italia arriva al 23,6% (circa un cliente retail su quattro è cliente di una di queste banche).

Sotto il secondo profilo si consideri che le tre banche sono molto diverse tra di loro per assetto proprietario, dimensione e strategia aziendale:

- Intesa Sanpaolo è una banca ad azionariato diffuso, di grandi dimensioni, con una strategia commerciale orientata alla massima valorizzazione della vasta base di clienti Retail, anche attraverso l'ingresso in aree di business contigue (es. assicurazione danni);
- Monte dei Paschi di Siena è una banca pubblica, di medie dimensioni, con una strategia focalizzata sul rapido recupero di redditività, anche attraverso una politica commerciale selettiva nei confronti di alcuni segmenti di clientela e di forte focalizzazione sui segmenti più redditivi del mercato Retail (es. Affluent, Small Business);
- Banca Sella è una banca privata di piccole dimensioni, con una strategia focalizzata sulla crescita, attraverso l'acquisizione di nuovi clienti, il forte sviluppo tecnologico e la creazione di nuove aree di business (es. Open Banking, Light Banking).

Nelle conclusioni finali viene proposta una visione di sintesi relativa agli importanti progressi realizzati, o in corso di realizzazione, da parte delle tre banche e i ritardi ancora evidenti rispetto ad un approccio strategico al Customer Relationship Management.

# 1. Il Customer Relationship Management

## 1.1 Definizione, metodologia e processi operativi

L'espressione Customer Relationship Management (CRM) è entrata nell'uso all'inizio degli anni Novanta, e da subito si sono registrati numerosi tentativi di definire in modo esauriente il concetto di CRM, senza arrivare ad una conclusione univoca.

Un errore comune sul quale è facile imbattersi è quello di concepire il CRM semplicemente come una tecnologia o un sistema informativo. Il concetto di CRM, infatti, appare più complesso e articolato poiché costituisce al contempo una filosofia aziendale, una strategia di business, un insieme di processi integrati e un sistema di strumenti operativi.

Tali dimensioni risultano concatenate secondo un ordine logico e temporale: la determinazione degli strumenti operativi necessari dovrebbe seguire la chiara definizione dei processi, la quale risulta subordinata all'individuazione della strategia di business, che dovrebbe essere a sua volta legittimata da una cultura aziendale riconosciuta a livello teorico ed empirico. (Cosma, 2003)

Secondo una prospettiva prettamente economico-aziendale, il CRM rappresenta una filosofia di gestione aziendale che mira a creare valore attraverso una gestione il più possibile personalizzata della relazione con la clientela. (Munari, 2001)

In altre parole, il CRM è un processo strategico di selezione dei clienti che l'azienda può servire in modo profittevole e di definizione delle interazioni tra l'azienda e questi clienti. L'obiettivo ultimo è ottimizzare il valore corrente e futuro dei clienti per l'azienda. (Kumar, Reinartz, 2018)

I progressi tecnologici avvenuti negli ultimi decenni hanno reso possibile la concreta attuazione dei principi di one-to-one marketing che apparivano nel 1993, quando furono formulati da Peppers e Rogers, solo un riferimento teorico o nella migliore delle ipotesi applicabili solo ad una ristretta fascia di clientela ad alto valore. (Fowler, Pitta, Leventhal, 2013)

Per questo motivo, nonostante la tecnologia abbia un ruolo strumentale e abilitante, essa costituisce uno degli elementi fondanti del CRM, fermo restando che il suo efficace funzionamento risulta subordinato all'esistenza di una cultura focalizzata sul cliente e alla presenza di strutture organizzative, competenze professionali e meccanismi operativi ispirati agli stessi principi.

In definitiva possiamo individuare diversi aspetti e integrarli in una definizione più ampia: “Il CRM è una fondamentale strategia di business che integra processi e funzioni interni e network esterni per creare e fornire valore ai clienti-obiettivo in vista di un profitto. Si basa su dati di alta qualità relativi ai clienti ed è attuabile grazie alle tecnologie informatiche”. (Buttle, 2012)

Questa definizione ha il pregio di evidenziare che le finalità del CRM sono strettamente connesse al business, ma al tempo stesso sottolinea come il CRM “integra processi e funzioni interni” e permette quindi di abbattere i muri che le dividono, infine mette in risalto l’importanza degli aspetti di natura tecnologica.

I processi di CRM vengono impostati e implementati dalle aziende in maniera diversa. Si possono individuare comunque cinque fasi che rappresentano momenti chiave per lo sviluppo di qualunque iniziativa inerente al CRM: tali momenti riguardano l’identificazione dei clienti, la differenziazione, la pianificazione, l’interazione e la verifica dei risultati.

La prima fase, **identificazione**, consiste nel cercare di comprendere chi sono i clienti. È necessario quindi raccogliere tutte le informazioni provenienti dalle diverse fonti interne (es. sistemi legacy, call center, internet, ecc.) ed esterne (partner aziendali, dati geodemografici, ecc.), per individuare caratteristiche e valore di ogni cliente. La raccolta dei dati e la loro integrazione contribuiscono a migliorare l’efficienza e la produttività del front office, dando visibilità alle transazioni e alle relazioni che i clienti intrattengono con l’azienda.

La seconda fase, **differenziazione**, ha lo scopo di comprendere maggiormente i clienti, il loro stile di vita, il loro modello di acquisto, come possono e come preferiscono essere contattati, ecc. Le informazioni vengono quindi analizzate al fine principale di segmentare i clienti in base ad abitudini di acquisto, bisogni, attributi comportamentali e attitudinali, che possono implicare futura redditività e creare modelli predittivi in grado di suggerire che tipo di azioni intraprendere nei confronti dei diversi segmenti di clientela individuati.

Una volta terminata la fase di studio ed elaborazione dei dati di partenza è possibile distinguere le regole di business in grado di ottimizzare le interazioni con il cliente. Tali regole consentono all’azienda di proporre l’offerta giusta al momento e al cliente giusto, attraverso i canali più adeguati.

Nella terza fase, **pianificazione**, si progettano le campagne ed i piani commerciali per supportare le strategie di gestione della clientela definite. Al fine di evitare uno spreco di costi e accrescere la

soddisfazione e la fedeltà, è necessario individuare la clientela in grado di garantire il maggior ritorno sull'investimento in base a fattori come i profitti attuali e futuri la rischiosità e la probabilità di risposta.

La quarta fase, **interazione**, prevede l'esecuzione delle azioni previste nella fase precedente, nei confronti della clientela selezionata, attraverso tutti i canali disponibili.

I momenti di contatto costituiscono, a loro volta, un'opportunità importante di raccolta di informazioni (feedback dei clienti, comportamenti adottati, ecc.) che aggiornano il profilo del cliente.

La quinta e ultima fase si compone della **verifica e misurazione dei risultati**, sulla base dell'esito delle azioni, delle reazioni o delle anomalie comportamentali verificatesi nella clientela, al fine di valutare la reattività di ciascun cliente alle diverse offerte e approcci di comunicazione.

Sulla base dei risultati, l'azienda sarà in grado di perfezionare i propri prodotti e servizi in modo tale da incontrare i bisogni dei segmenti più redditizi con lo scopo di acquisire nuovi clienti, trattenere e fare cross-selling con quelli attuali e costruire una solida customer loyalty. (Cosma, 2003)

La realizzazione di ciascuno dei processi sopra descritti richiede la predisposizione di una architettura tecnologica ben progettata. I supporti tecnologici utilizzati nei sistemi di CRM possono essere classificati in due macro-categorie: CRM Analitico funzionale alla generazione della conoscenza sul cliente e CRM Operativo che traduce la conoscenza in soluzioni operative.

## 1.2 CRM Analitico

Il CRM analitico riguarda l'acquisizione, l'elaborazione, l'interpretazione e l'utilizzo dei dati relativi ai clienti. Essi possono essere reperiti in archivi diffusi all'interno dell'azienda, ai quali possono essere aggiunti dati provenienti da fonti esterne, ad esempio dati socio-demografici e sugli stili di vita.

Nel corso degli ultimi anni l'importanza del CRM analitico è molto cresciuta. Ciò è dovuto al sempre più diffuso orientamento alla multicanalità che consente di acquisire enormi quantità di dati relative al comportamento "virtuale" del cliente. In uno scenario di questo tipo l'efficace gestione dei "Big Data" e dei modelli analitici rappresenta un elemento di forte differenziazione. (Vanzanelli, 2001)

Le aziende hanno capito che la sola razionalizzazione delle operazioni di vendita, marketing e servizio rivolte al cliente non è sufficiente. Le analisi possono fornire una più profonda comprensione del cliente che si riflette in parametri chiave di CRM quali il valore del cliente, la sua soddisfazione e la sua propensione al cambiamento. (Buttle, 2012)

La componente analitica del CRM comprende quindi: strumenti di integrazione dei dati (data warehouse e data mart) e strumenti di analisi (query e reporting, OLAP e data mining).

Il **data warehouse** costituisce l'intera base informativa che supporta i processi decisionali dell'azienda. Una parte significativa delle informazioni interne che utilizza provengono dai sistemi transazionali.

In questi sistemi i dati vengono generati e raccolti a seguito dell'automazione di attività operative. Sono dati estremamente accurati e aggiornati in tempo reale, poiché utilizzati nella normale operatività con il cliente che ovviamente non può accettare approssimazioni o ritardi relativi alle transazioni che svolge con l'azienda.

Tuttavia, sono dati raccolti con svariate finalità e in formati eterogenei che, se non opportunamente "trattati", sono poco utili a supportare il processo decisionale.

Il data warehouse nasce per colmare questa lacuna: permette l'integrazione e la gestione di dati provenienti da svariate fonti con la finalità di supportare il processo decisionale attraverso l'acquisizione, la trasformazione e la distribuzione delle informazioni.

In altri termini, la sua funzione consiste nel rendere adattabili i dati generati dai sistemi transazionali all'uso richiesto dai sistemi di supporto decisionale, fornendo una visione olistica del cliente.

In sintesi, i dati raccolti all'interno del data warehouse presentano caratteristiche specifiche che li distinguono da archivi informatici di diversa natura. I dati sono (Rajola, 2012):

- Integrati (stessa unità di misura, omogeneità semantica delle variabili, ecc.);
- Subject Oriented (orientati alla produzione di informazioni su uno specifico argomento);
- Time Variant (con un orizzonte temporale molto più lungo rispetto ai sistemi transazionali);
- Non modificabili (l'accesso ai dati è permesso in sola lettura).

L'architettura complessiva del data warehouse è costituita principalmente dai seguenti elementi:

- Sistemi sorgenti: sono le fonti dei dati, costituite dai sistemi transazionali interni e da database esterni. I dati in forma grezza devono essere trattati al fine di assicurarne la consistenza e la qualità;
- Data movement: si tratta essenzialmente del software che si occupa dell'estrazione, della trasformazione, dell'integrazione e del trasferimento dei dati dai sistemi sorgenti al data warehouse;
- Data warehouse (in senso stretto): è il database dove vengono memorizzati i dati;
- Metadati: sono dati che forniscono i dettagli necessari per agevolare la leggibilità, l'uso e l'amministrazione dei dati contenuti nel data warehouse attraverso informazioni relative all'origine, ai processi subiti, agli attuali utilizzatori;
- Utente finali: sono gli utilizzatori del data warehouse. Essi hanno la facoltà, con l'aiuto di appositi strumenti, di fare interrogazioni, richiedere rapporti o analizzare dati in modo più complesso.

Periodicamente le informazioni sono archiviate nel data warehouse e storicizzate. Si rende così possibile effettuare una analisi approfondita dei fenomeni considerati. (Cosma, 2003)

In alternativa al data warehouse possono essere utilizzati singoli **data mart** che possono essere definiti come piccoli data warehouse contenenti dati sintetizzati orientati a specifici settori aziendali (es. marketing, controllo di gestione, ecc.) o a scopi ben definiti, che forniscono accessi veloci e specializzati ai dati, disponibili anche per utenti che non hanno approfondite conoscenze informatiche.

L'utilizzo del data mart non consente però di disporre di informazioni altamente dettagliate, con profondità storica elevata e rischia di non garantire informazioni uniformi alle diverse funzioni aziendali.

Indubbiamente la realizzazione di un progetto di data warehousing è più complessa, richiede maggior tempo e quindi presenta maggiori rischi di fallimento (secondo Gartner Inc. il 75% delle implementazioni di data warehouse non riesce a garantire i suoi obiettivi), ma i benefici potenziali in termini di capacità di supporto al processo decisionale sono maggiori.

I costi di un progetto di data mart sono inferiori perché il volume dei dati immagazzinati è ridotto, il numero degli utenti è limitato e il focus sull'attività è più preciso. Anche i requisiti tecnologici sono meno impegnativi. (Buttle, 2012)

Di fatto, possiamo trovare tre configurazioni architetturali:

- Una prima configurazione considera l'esistenza di un unico data warehouse che memorizza tutte le informazioni utili al processo decisionale. La creazione di un unico data warehouse rende difficoltoso lo sviluppo e il mantenimento dello stesso. Un altro limite è costituito dal fatto che gli utenti, per effettuare le proprie analisi, necessitano di elevate competenze informatiche e di hardware efficienti;
- Una seconda soluzione non prevede l'esistenza di un data warehouse, ma di svariati data mart alimentati direttamente dai sistemi sorgenti. Rispetto alla soluzione precedente è più facilmente sviluppabile. Anche se di facile realizzazione questo tipo di architettura implica diversi inconvenienti:
  - Il primo problema è rappresentato dalla difficoltà del personale IT di far fronte alle richieste degli utenti al crescere del numero dei data mart;
  - Il secondo deriva dal fatto che ogni data mart è indipendente dagli altri, pertanto ciascuno di essi deve essere configurato in modo da sopportare i carichi di utilizzo più pesanti, riducendo la possibilità di conseguire economie di scala;
  - Il terzo riguarda il rischio che l'estrazione e l'integrazione dei dati dai sistemi sorgenti, effettuata in maniera indipendente, porti alla creazione di informazioni inconsistenti, con la conseguente distorsione del reale stato delle cose.
- Una terza soluzione, che possiamo considerare ideale, è quella in cui convivono sia un data warehouse centrale, che contiene i dati ad un livello granulare al fine di effettuare analisi avanzate, e diversi data mart specializzati. In questo caso il data warehouse può aggregare tutte le informazioni importanti dai sistemi operazionali e fornirle ai vari data mart, i quali vengono definiti dipendenti poiché utilizzano dati aventi formato e struttura comuni.

Una volta costruita l'architettura di data warehouse, essa può essere utilizzata per una approfondita analisi dei dati in essa contenuti attraverso specifici strumenti di interrogazione: query e reporting, OLAP (Online Analytical Processing), data mining.

Si possono distinguere due approcci all'analisi dei dati: un approccio User Driven che si basa su forti ipotesi predefinite da parte dell'analista ed un approccio Data Driven che si basa su processi automatici o semiautomatici senza alcuna ipotesi predefinita. (Rajola, 2012)

Gli strumenti di **query e reporting** hanno la funzione di produrre documenti descrittivi esplorando i dati al fine di rinvenire le specifiche informazioni richieste.

L'output è costituito da risposte a semplici interrogazioni formulate in linguaggio naturale, risposte a richieste pre-programmate e rapporti standard. L'utente è in grado di effettuare le interrogazioni senza dover conoscere complessi linguaggi di programmazione, poiché assistito da strumenti di facile utilizzo.

Inoltre, l'interattività si rende necessaria solo in determinate situazioni, mentre nella maggior parte dei casi i rapporti vengono prodotti automaticamente, sulla base di richieste programmate. Il limite principale è rappresentato dal fatto che essi non vanno oltre la descrizione dei dati presenti nel database.

Un'altra categoria di strumenti di interrogazione è quella dell'**Online Analytical Processing (OLAP)**, che consente di formulare query non strutturate. (Cosma, 2003)

A differenza degli strumenti tradizionali di reporting, che forniscono rapporti descrittivi preconfezionati, gli strumenti OLAP stimolano le domande e permettono di effettuare analisi causa-effetto, grazie alla loro struttura che consente la navigazione tra le informazioni utilizzando le gerarchie e le relazioni tra le informazioni stesse come "sentieri".

L'OLAP costituisce un approccio interattivo orientato all'analisi multidimensionale (prodotto, cliente, canale, ecc.) delle informazioni. La caratteristica principale dell'OLAP, quindi, si sintetizza in Fast Analysis of Shared Multidimensional Information (FASMI).

Per *rapida analisi* si intende ovviamente la capacità dello strumento di fornire rapidamente la maggior parte delle risposte.

La *multidimensionalità* costituisce la caratteristica fondamentale di una base di dati su cui deve operare uno strumento OLAP. Con questo termine si fa riferimento al modo in cui le informazioni vengono organizzate. Il sistema deve fornire una visione multidimensionale e gerarchica dei dati. Non è imposto nessun vincolo sul numero minimo di dimensioni e livelli gerarchici.

Per *condivisione* si intende che il sistema realizza tutti i requisiti di sicurezza per la riservatezza e, se gli accessi in scrittura multipli sono consentiti, per la gestione tempestiva e affidabile di tali accessi.

Le funzioni principali di uno strumento OLAP sono le seguenti:

- Lo *Slicing*, che consente di effettuare una rotazione delle dimensioni di analisi (es. da una rappresentazione delle vendite dei prodotti per aree geografiche a una rappresentazione delle vendite nelle diverse aree suddivise per prodotto);
- Il *Dicing*, che consiste nell'estrazione di un sottoinsieme di dati da un aggregato di informazioni (es. estrazione delle vendite in un determinato prodotto in un trimestre dall'aggregato delle informazioni riguardanti le vendite di tutti i prodotti in tutto l'anno);
- Il *Drill up*, ovvero l'aggregazione di dati (es. da una rappresentazione delle vendite per regione ad una nazionale) e l'operazione inversa *Drill down* (es. la scomposizione delle spese annuali in spese trimestrali);
- Il *Drill across*, che è un'operazione attraverso la quale si naviga sullo stesso livello nell'ambito di una gerarchia (es. passaggio da una famiglia di prodotti a un'altra famiglia di prodotti);
- Il *Drill through*, è un'operazione simile al Drill down che consente di passare, partendo da un livello aggregato, al livello di dettaglio appartenente alla base dati normalizzata (es. passaggio dal dato di vendita aggregato al dettaglio della fattura presente in contabilità clienti).

Nonostante tutti i vantaggi offerti, i sistemi OLAP presentano alcune problematiche. In primo luogo, gli archivi dati OLAP possono essere aggiornati con frequenza non adeguata alle esigenze di analisi. Ciò significa che i sistemi OLAP sono più adatti per prendere decisioni aziendali strategiche anziché reagire in modo tempestivo a eventuali cambiamenti.

In secondo luogo, è impossibile per gli strumenti OLAP scoprire pattern all'interno dei dati se non attraverso ipotesi al riguardo pre-formulate dagli analisti sulla base di osservazioni e intuizioni degli stessi. Gli strumenti OLAP, come del resto Query e Reporting, si caratterizzano per un approccio User Driven.

Infine, un ulteriore limite è costituito dall'incapacità di andare oltre una rappresentazione statica delle informazioni; è possibile disporre al massimo di una fotografia di quello che è accaduto, ma risulta difficile individuare le motivazioni di quanto è avvenuto.

Per superare questi limiti è necessario disporre di strumenti che, automaticamente, utilizzino i dati a disposizione per costruire associazioni e scoprire relazioni nascoste all'interno dei dati, allo scopo di realizzare modelli che perseguano finalità predittive. (Cosma, 2003)

Lo strumento che consente di superare i limiti degli strumenti di query e reporting e dell'OLAP è il **data mining**.

*“Data Mining is the nontrivial extraction of implicit, previously unknown, valid and potentially useful information from data. This encompasses a number of different technical approaches, such as clustering, data summarization, learning classification”.* (Vanzanelli, 2001)

Gli elementi chiave della definizione sono:

- Implicit: informazioni nascoste all'interno delle basi dati;
- Nontrivial: informazioni che creano un vantaggio competitivo;
- Previously unknown: informazioni non individuabili con gli strumenti di analisi tradizionali;
- Valid: informazioni che devono essere confermate dall'osservazione empirica;
- Potentially useful: informazioni significative per il business.

*“La differenza tra OLAP e data mining è la stessa che passa tra un conducente di TIR e Cristoforo Colombo: il primo sa esattamente dove va, deve solo cercare il modo migliore di arrivarci; il secondo è partito cercando l'India ed ha trovato l'America!”* (Vanzanelli, 2001)

Nessuno potrebbe maneggiare in tempi accettabili i big data, ossia le moli sterminate e di tipologia eterogenea di dati contenuti nei data warehouse. È qui che entra in campo il data mining, che riesce a individuare associazioni, anomalie e schemi ricorrenti (pattern), quindi informazioni all'interno degli stessi. Grazie all'elevata potenza delle risorse di calcolo utilizzate (in affiancamento a operatori altamente specializzati) riesce a farlo con un'efficienza che supera di gran lunga quella di un operatore umano con una analisi manuale.

L'intero processo viene chiamato KDD (Knowledge Discovery in Databases) e in realtà non si esaurisce con la procedura di data mining vera e propria.

Il KDD è un processo iterativo e interattivo composto da numerose fasi finalizzate alla scoperta di conoscenza: tali fasi prevedono la selezione di una serie di dati, la purificazione, la trasformazione, l'applicazione di procedure di data mining, l'interpretazione e l'affinamento dei pattern individuati, la valutazione dei risultati. (Pascu, 2018)

Le attività tipiche del data mining sono: classificazione, stima, raggruppamento per affinità o regole di associazione, clustering, descrizione e visualizzazione.

La **classificazione** consiste nell'aggiornare i record di un database assegnando un codice di classe a ciascun record. Questa operazione è caratterizzata da una precisa definizione delle classi e da un training set costituito da esempi già classificati. Si tratta di creare un modello applicabile a dati grezzi che vanno successivamente classificati (es. assegnare i clienti a segmenti predefiniti di clientela). Esiste solo un numero limitato di classi già note e si desidera assegnare correttamente tutti i record a tali classi.

L'attività di **stima** è del tutto analoga a quella di classificazione, l'unica differenza è che quest'ultima ha a che fare con valori discreti, la stima tratta valori continui. Ad esempio, se una banca deve decidere a quale cliente offrire una carta di credito può applicare un modello di stima che assegna a ciascun cliente un punteggio, in genere compreso tra 0 e 1. Si tratta semplicemente di un calcolo delle probabilità che il cliente risponda positivamente a un'offerta. Questo approccio offre il grande vantaggio di elencare i singoli record in ordine numerico, dal più al meno probabile, viene poi stabilito un valore di soglia, a tutti i clienti con un punteggio maggiore o uguale alla soglia verrà inviata l'offerta. La stessa logica è utilizzata nel churn modelling che ha l'obiettivo di calcolare la probabilità di abbandono della relazione da parte del cliente.

Il **raggruppamento per affinità** ha l'obiettivo di stabilire quali oggetti o voci possono abbinarsi oppure la sequenza con cui i prodotti sono acquistati. Ad esempio, quali prodotti si trovano più frequentemente insieme in un carrello del supermercato. La grande distribuzione utilizza il raggruppamento per affinità per pianificare il collocamento dei prodotti sugli scaffali o nei cataloghi, in modo che gli articoli che vengono acquistati insieme si trovino il più possibile vicini. Può essere utilizzato anche per identificare la possibilità di vendite incrociate (cross-selling) o per comporre pacchetti di prodotti o servizi.

Il termine **clustering** si riferisce alla segmentazione di un gruppo eterogeneo in sottogruppi (cluster) più omogenei. Ciò che distingue il clustering dalla classificazione è che non si utilizzano segmenti predefiniti né tantomeno esempi di appartenenza ad un certo segmento. Obiettivo del clustering è di ridurre al minimo le differenze tra i membri di uno stesso gruppo e nel contempo di massimizzare le differenze tra i gruppi. Sta poi all'operatore stabilire il significato da attribuire ai gruppi che si formano.

In alcuni casi lo scopo del data mining è fornire una **descrizione** semplice di un database complesso. La descrizione efficace di uno specifico comportamento spesso ne offre anche una spiegazione o per lo meno indica da dove partire per cercare una spiegazione. La **visualizzazione** dei dati talvolta vale molto di più di innumerevoli regole di associazione, visto che è molto più immediato ricavare informazioni da dati visivi. (Berry, Linoff, 2002)

La visualizzazione può essere usata all'inizio del processo di data mining per una verifica di massima della qualità dei dati, oppure alla fine per una interpretazione dei risultati ottenuti attraverso le altre tecniche di data mining. (Rajola, 2012)

In sintesi, quello che oggi conosciamo come data mining è l'evoluzione di tre precedenti aree di indagine:

- L'apprendimento automatico (machine learning), il cui obiettivo è fare in modo che le macchine anziché limitarsi ad eseguire calcoli riescano ad imparare dagli esempi e siano capaci di generare regole costruite sugli esempi stessi;
- La statistica è un'altra disciplina che ha dato un importante contributo al data mining attraverso gli algoritmi previsionali che gli esperti del settore definiscono "regressione";
- Infine, l'area di indagine relativa ai DSS (Decision Support System) che nel corso degli ultimi decenni hanno raccolto dati e informazioni, strutturandoli in data warehouse e/o data mart, per riuscire a prendere decisioni più consapevoli.

Per un utilizzo efficace delle tecniche di data mining è importante avere a disposizione data warehouse che dispongano di dati il più possibile dettagliati e storicizzati. Il data mining richiede che le informazioni a cui si accede siano dettagliate perché solo a questo livello è possibile trovare pattern di interesse. Ciò non significa che gli input dei modelli di data mining non possano essere delle aggregazioni, anzi ciò accade spesso ma le aggregazioni eseguite dall'analista di data mining potrebbero non essere le stesse previste dal progettista del data warehouse. (Berry, Linoff, 2002)

Una funzione simile a quella del data mining può essere svolta dal **text mining**, cioè la ricerca di pattern nel testo. La somiglianza tra le due attività, tuttavia, nasconde alcune differenze.

Il text mining è una forma particolare di data mining dove i dati, consistenti in testi liberi, sono destrutturati. A causa della presenza del linguaggio naturale, lo step di preparazione dati è più lungo del solito e richiede una fase di pre-processing linguistico per sciogliere almeno parzialmente le ambiguità legate alla comprensione del significato.

L'obiettivo rimane comunque quello di scoprire la conoscenza nascosta nei dati, in questo caso documenti, senza definire in anticipo l'argomento della ricerca o definendolo in maniera generica. Un campo di applicazione particolarmente importante è quello dell'online text mining o web content mining che si occupa delle applicazioni del text mining a dati di provenienza internet. (Zanasi, 2001)

### 1.3 CRM Operativo

Il CRM operativo standardizza e migliora i processi aziendali di interfaccia e supporto verso i clienti. I software di CRM operativo automatizzano e integrano le funzioni di marketing, vendita e servizio, riconducibili alle applicazioni di *Sales Force Automation (SFA)*, *Marketing Automation (MA)* e *Service Automation (SA)*.

La **Sales Force Automation** può essere definita come l'applicazione di tecnologie informatiche a supporto degli addetti alle vendite e dei responsabili commerciali per il raggiungimento degli obiettivi commerciali a loro assegnati.

Il supporto si estrinseca essenzialmente nell'automazione di alcuni processi di vendita, permettendo così agli addetti di risparmiare tempo e lavoro e di focalizzare l'attenzione sul cliente e sulle attività a maggior valore aggiunto come la vendita, a scapito di compiti amministrativi di natura ripetitiva abilitando così l'incremento della produttività commerciale.

Gli strumenti di SFA facilitano inoltre la collaborazione e la comunicazione tra i vari reparti (marketing, vendite, assistenza) e tra la forza di vendita e il management. (Cosma, 2003)

Le funzionalità più importanti messe a disposizione da un software SFA sono:

- La gestione clienti: offre a venditori e manager una visione completa del rapporto con il cliente (prodotti posseduti, storico contatti, transazioni effettuate, ordini in corso ecc.);
- La gestione delle attività commerciali: mette a disposizione degli addetti alla vendita e dei propri manager, le informazioni sulle attività commerciali completate o in corso, relative a un singolo cliente facilitando l'individuazione delle priorità e delle azioni da intraprendere;
- La gestione dei contatti: offre strumenti per fissare appuntamenti, gestire le tempistiche, tenere traccia dei risultati degli incontri con i clienti;

- Altre funzionalità, più indirizzate a migliorare l'efficienza degli addetti alla vendita (gestione contratti, gestione documenti, catalogo prodotti, ecc.).

La **Marketing Automation (MA)** ha introdotto un maggior rigore nei processi di marketing. Essa può essere definita come l'applicazione di tecnologie informatiche a supporto degli operatori e dei responsabili di marketing finalizzata al raggiungimento degli obiettivi commerciali dell'azienda.

I vantaggi della MA possono essere ricondotti essenzialmente ad una maggiore efficienza dei processi di marketing grazie alla possibilità di standardizzare e replicare iniziative commerciali riducendo così i costi di realizzazione, una maggiore rapidità nella esecuzione delle azioni commerciali ed una maggiore reattività nella correzione di eventuali errori di impostazione delle azioni commerciali.

Le tecnologie di Marketing Automation mettono a disposizione dell'azienda numerose funzionalità, tra le più importanti il campaign management, il churn management, l'event-based management e il next best action management.

Una campagna è una serie di attività promozionali intraprese in un arco di tempo definito, finalizzate alla cattura dell'interesse del cliente e quindi al raggiungimento di specifici obiettivi di marketing. Una gestione di successo delle campagne prevede quattro fasi operative: pianificazione, progettazione di dettaglio, esecuzione e analisi dei dati. (Kumar, Reinartz, 2018)

In passato, l'organizzazione e la gestione delle campagne di marketing era un processo labour-intensive, soprattutto per la necessità di coordinare le varie fasi. Grazie alle funzionalità di campaign management è oggi possibile sollevare gli uomini di marketing dallo svolgimento di fasi a basso valore aggiunto. I software di campaign management automatizzano la pianificazione, l'esecuzione, la valutazione e l'affinamento di una miriade di campagne altamente segmentate con cadenze mensili, settimanali o addirittura quotidiane.

Tali software consentono inoltre di gestire e monitorare le comunicazioni con i clienti attraverso molteplici canali (mailing, Web, call center, addetti alle vendite, ecc.) che possono essere utilizzati anche nella stessa campagna sulla base delle regole di coordinamento stabilite dal responsabile della campagna. (Cosma, 2003)

Gli elementi chiave del software di gestione delle campagne sono:

- Flusso di lavoro, prima del suo lancio, è necessario progettare il processo di sviluppo della campagna nel suo complesso. Il flusso di lavoro fissa l'ordine di esecuzione dei vari compiti;
- Segmentazione e targeting, la base clienti o la lista clienti può essere ripartita in sottoinsiemi cui indirizzare campagne customizzate. La segmentazione è il processo di identificazione dei sottoinsiemi, il targeting è la selezione dei sottoinsiemi che riceveranno il materiale;
- Personalizzazione, messaggi e offerte sono personalizzati per destinatari specifici;
- Esecuzione, la campagna parte nel momento in cui il messaggio viene diffuso attraverso i canali di comunicazione selezionati. Le campagne possono svolgersi su numerosi canali, con tempistiche indipendenti, successive o simultanee;
- Misurazione, i risultati della campagna sono valutati a livello di segmento e di destinatario individuale. Le misurazioni sono finalizzate a stabilire se gli obiettivi originari sono stati raggiunti;
- Modelling, è il processo di interpretazione statistica dei risultati della campagna che permette di stabilire, nella prospettiva di future campagne, ciò che funziona e ciò che non funziona;
- Reporting, i risultati della campagna sono calcolati e trasmessi alle parti coinvolte in report di gestione standard o personalizzati.

La seconda funzionalità è il cosiddetto *Churn Management* che consiste nell'individuare, attraverso tecniche di data mining, i clienti che sulla base del loro comportamento manifestano maggiori probabilità di abbandono della relazione e gestire in modo sistematico attraverso strumenti di marketing automation azioni finalizzate a prevenire l'abbandono. Da un punto di vista operativo le funzionalità messe a disposizione dalla MA sono simili al campaign management, con la differenza che il processo è gestito in modo sistematico, continuativo e ripetitivo.

Contrastare il churn è un obiettivo estremamente rilevante per tutte le aziende poiché il mantenimento di un cliente attuale è molto meno costoso dell'acquisizione di un nuovo cliente. (Golding, Abley, 2019)

La terza rilevante funzionalità è quella dell'Event-based Marketing, che si verifica quando un evento che interessa il singolo cliente attiva, sulla base delle regole di business definite dal marketing, una azione commerciale. Gli eventi che possono essere presi in considerazione hanno natura diversa:

- Eventi che riguardano la vita privata del cliente (es. raggiungimento maggiore età, primo impiego lavorativo, nascita di un figlio, ecc.);
- Eventi che riguardano la relazione con l'azienda (es. avvio della relazione attraverso l'acquisto del primo prodotto, miglioramento del merito creditizio attribuito al cliente, ecc.);
- Eventi che riguardano i contratti in essere con l'azienda (es. nel settore finanziario, scadenza di un prestito, ricevimento di un accredito di importo rilevante, ecc.).

I software di Event-based Marketing sono strutturati per l'identificazione degli eventi scatenanti, l'invio di risposte automatiche (e-mail, comunicazioni Web, ecc.) e l'attivazione, quando ritenuto opportuno, degli addetti alle vendite e degli operatori del call center.

L'Event-based Marketing assicura una comunicazione rilevante per il destinatario, perché è una risposta contestualizzata a un evento nella vita del cliente.

La quarta funzionalità rilevante è la gestione dei processi di Next Best Action (NBA) attraverso i quali vengono generate offerte e azioni mirate nei confronti di ogni singolo cliente sulla base dei bisogni e delle esigenze del cliente stesso da un lato e gli obiettivi commerciali dell'azienda dall'altro. La NBA viene individuata attraverso tecniche di data mining e indirizzata sul canale più adatto per gestirla. Si tratta di una azione che viene eseguita di solito nei casi in cui il contatto avviene su iniziativa del cliente.

Il customer service è una perenne preoccupazione delle aziende di servizio, che hanno capito quanto i clienti siano sensibili alla qualità del servizio sperimentato. Esso è l'elemento chiave della value proposition della maggior parte delle aziende e un'importante componente del CRM.

La service automation (SA) è l'applicazione di tecnologie informatiche a supporto dello staff di servizio e del management per il raggiungimento degli obiettivi di business.

La service automation è utilizzata in cinque principali contesti:

- Contact center, sono progettati per comunicare con i clienti attraverso molteplici canali, inclusi il telefono, la posta, gli sms, l'e-mail, ecc. Mentre comunicano con il cliente in seguito a richieste di servizio, gli operatori di servizio devono poter accedere allo storico delle comunicazioni, indipendentemente dal tipo di canale con cui esse sono avvenute;
- Call center, sono focalizzati sulle chiamate telefoniche. Gli operatori di un call center devono avere capacità diverse da quelli che operano nei contact center multicanale. Non è

necessario che abbiano capacità di lettura e scrittura eccellenti, mentre è fondamentale che sappiano ascoltare e rispondere;

- Servizi di assistenza, offrono supporto ad ambienti e utenti IT. In questo contesto si utilizzano applicazioni di SA come la gestione dei casi, dei mandati e dei livelli di servizio;
- Assistenza della forza vendita: richiede tecnologie quali la gestione degli interventi, la pianificazione, l'inventario e la gestione dei ricambi;
- Web self-service, offre la possibilità ai clienti di un self-service sulla rete. I clienti possono fare ordini, pagare, seguire lo sviluppo del loro ordine o richiedere un servizio online in qualunque momento.

I vantaggi che la SA può fornire sono principalmente tre:

- Una maggiore efficacia del servizio. Le richieste di servizio possono essere espletate più rapidamente già nella prima fase di contatto o indirizzate al tecnico di servizio o all'operatore di servizio del cliente, che è in grado di attingere a una base di conoscenze aggiornate per risolvere il problema, in modo tale da garantire una maggiore soddisfazione da parte del cliente;
- Una maggiore produttività del servizio. I sistemi di gestione di call e contact center ottimizzano il coinvolgimento della forza lavoro e la produttività. Applicazioni di servizio sul campo assicurano che il carico di lavoro sia distribuito equamente e in modo ottimale;
- Una migliore Customer Experience. Gli operatori hanno la piena visibilità sulla storia del cliente e la richiesta di servizio e possono garantire che l'erogazione dei servizi sia adeguata allo status di cliente o ai livelli di servizio stabiliti. (Buttle, 2012)

## 1.4 Il CRM e la multicanalità nel settore bancario

La realizzazione dei sistemi di CRM nell'ambito del settore bancario si è diffusa in modo particolare a partire dall'inizio degli anni Novanta. Lo sviluppo di questi sistemi all'interno delle banche è stato relativamente rapido anche grazie al fatto che le istituzioni finanziarie detengono sui propri clienti, per ragioni operative intrinseche alla tipologia di business svolto, informazioni dettagliate ed accurate (es. dati anagrafici, prodotti e servizi utilizzati, modalità di utilizzo, ecc.).

Nel 2007, dopo meno di due decenni dall'introduzione dei principi di CRM nel settore bancario, ABI ha condotto un'indagine su 75 banche italiane rappresentative del 64% degli sportelli. (ABI, 2007)

La ricerca ha evidenziato, per la maggior parte delle banche intervistate, già un buon grado di maturità dei processi e sistemi di CRM, anche se con alcuni evidenti limiti:

- Le soluzioni di CRM adottate erano quasi esclusivamente implementate in una logica monocanale (la filiale) e scarsamente strutturate e monitorate;
- L'analisi della clientela era indirizzata prevalentemente a supporto del marketing operativo e dello sviluppo commerciale (cross-selling, retention, ecc.), molto meno ad analisi di natura strategica sui livelli di soddisfazione e sull'approfondimento dei bisogni della clientela.

A conferma di quanto sopra, i principali risultati di tale ricerca sono stati:

- Il 93% delle banche contattava di propria iniziativa i clienti in modo personalizzato, riuscendo a contattare in un anno un terzo dei clienti mass market, la metà dei clienti affluent e il 40% dei clienti small business, ma nell'89% dei casi il contatto avveniva in filiale su appuntamento;
- Il 75% delle banche aveva adottato la gestione per eventi, ma nel 47% dei casi si limitava a segnalare l'evento al gestore di relazione lasciandolo libero di definire l'azione commerciale più adeguata;
- Il 60% delle banche era in grado di individuare i clienti a rischio di abbandono ma nel 37% dei casi delegava completamente alla filiale l'individuazione delle azioni da intraprendere.
- Il 76% delle banche conduceva analisi sulla Customer Satisfaction, ma solo il 15% in modo sistematico e finalizzandole alla definizione di meccanismi operativi aziendali (es. sistemi di incentivazione);
- Il 50% delle banche utilizzava lo strumento delle ricerche di mercato per comprendere i bisogni e le aspettative della clientela, ma solo il 6% incrociava i risultati di tali ricerche con il proprio database clienti, non riuscendo così ad ottenere indicazioni strategiche precise e quantificate.

Il rapido diffondersi, a partire dagli anni Duemila, di canali digitali (Internet, mobile, social media, ecc.) ha messo potenzialmente a disposizione delle banche una enorme ulteriore massa di informazioni sul comportamento ed i bisogni del cliente, ha moltiplicato le possibilità di contatto ed ha quindi progressivamente rimesso in discussione i sistemi di CRM che si erano appena consolidati.

Per capire il peso che la multicanalità ha assunto nell'ambito del business bancario e quindi l'impatto potenziale sui sistemi di CRM è importante fare il punto sulla attuale diffusione dei canali alternativi alla filiale.

KPMG ha realizzato, nel Novembre 2017, una ricerca su un campione di 1.080 individui rappresentativo della popolazione italiana bancarizzata. (KPMG, 2018)

La rilevazione ha evidenziato il sorpasso dei clienti "ibridi" (che utilizzano sia la banca tradizionale che quella online), che hanno raggiunto una percentuale del 45% (+3% rispetto all'anno precedente). I clienti che utilizzano esclusivamente la banca tradizionale rappresentano solo il 41% del totale (-3% rispetto all'anno precedente). I clienti che utilizzano esclusivamente la banca online ammontano al 14% e sono stabili rispetto all'anno precedente.

Nello stesso anno, una analoga ricerca di ABI-GFK è arrivata a risultati simili: 53% di clienti "phi-gital", 33% di "branch lovers" e 14% di "only digital". (ABI "Digitalizzazione e multicanalità", 2018)

I "phi-gital" hanno un numero di prodotti medio (cross-selling) più elevato delle altre tipologie di clienti. I "branch lovers" mantengono però patrimoni finanziari più elevati. (Tab. 1)

Tabella 1

	Cross selling	Patrimonio finanziario (€)
Correntisti con 0 operazioni dispositive remote	3,7	75.000
Correntisti con operazioni dispositive remote <50%	4,7	84.900
Correntisti con operazioni dispositive remote 50-80%	5,0	66.400
Correntisti con operazioni dispositive remote 81-99%	5,2	43.400
Correntisti con operazioni dispositive remote 100%	4,2	26.200

Fonte: ABI "Digitalizzazione e multicanalità" 2018

Entrambe le ricerche evidenziano quindi il grande e crescente successo del canale online che però nella maggior parte dei casi si va ad affiancare, e non a sostituire, all'utilizzo del canale filiale.

In ogni caso, nel decennio 2008-2017 la rete di sportelli bancari in Italia ha subito una riduzione di 6.781 unità (-20%), passando dalle 34.139 filiali del 2008 alle 27.358 del 2017. Nonostante ciò, in Italia sono presenti ancora 45 sportelli ogni 100.000 abitanti contro la media EU15 (paesi della Comunità Europea prima dell'allargamento ai paesi dell'Est Europa) di 32 sportelli ogni 100.000 abitanti. (ABI: "Digitalizzazione e multicanalità", 2018)

I risultati della rilevazione KPMG indicano che Internet e la filiale sono i canali più importanti per l'acquisto e la gestione di prodotti e servizi bancari e/o finanziari. Significativo comunque il sorpasso del canale internet utilizzato dal 56% degli intervistati rispetto al canale filiale utilizzato dal 55%. Più distanti il mobile banking (33%) e il call center (21%).

La popolazione più adulta (over 55) mantiene abitudini di utilizzo più tradizionali, continuando a preferire la filiale come punto di contatto con la propria banca, i giovani stanno progressivamente sostituendo l'attività allo sportello con l'utilizzo del canale web e mobile.

Il 37,4% degli intervistati fa un uso esclusivo del canale internet per tutte le operazioni (+2,1% rispetto all'anno precedente). Mentre si riduce la percentuale della popolazione che utilizza questo canale per effettuare solo operazioni informative e operazioni dispositive di base.

Coloro che fanno un utilizzo esclusivo del mobile banking per tutte le operazioni ammontano al 17,7% (+3,3% rispetto all'anno precedente). Analogamente all'utilizzo dell'internet banking, risulta in calo il numero di persone che utilizzano il canale mobile esclusivamente per operazioni informative e dispositive di base.

La filiale, tuttavia, rimane fondamentale per effettuare operazioni più complesse, come la sottoscrizione di un mutuo, la gestione dell'operatività straordinaria e complessa (es. eredità), la consulenza su prodotti di investimento, ecc.

I canali digitali sono utilizzati dagli utenti soprattutto in fase di prevendita: il campione dichiara di utilizzare il web, il mobile e i social prevalentemente per ricercare informazioni sul prodotto e per richiedere assistenza. Si riduce invece in modo consistente, passando dal 17,2% al 10,9%, la quota di rispondenti che non utilizzano i canali digitali in alcuna delle fasi del processo di acquisto e sottoscrizione di un prodotto. (KPMG, 2018)

Nell'ambito dell'analisi del fenomeno della multicanalità, particolare interesse deve essere rivolto all'interazione banca-cliente attraverso i social media.

Anche se i clienti che utilizzano i social media come potenziali canali di comunicazione con la banca sono numericamente inferiori agli utilizzatori dei canali internet / mobile, i social media hanno comunque un ruolo chiave nel percorso di trasformazione dei modelli di business e distributivi.

Una rilevazione effettuata da KPMG nel 2014 ha evidenziato sul campione considerato di 21 banche, che rappresentano il 60% degli asset del sistema bancario italiano, un numero di fan su Facebook

pari a 1,3 milioni (+90% rispetto all'anno precedente) e su Twitter di 68 mila (+179% rispetto all'anno precedente). (KPMG, 2014)

Indagini realizzate da ABI nel 2018 evidenziano che il 92% delle banche sono presenti sui social media ed il restante 8% ha in programma di esserlo nei successivi 12 mesi, e che il numero dei clienti del sistema bancario che dialogano con la propria banca tramite social ha raggiunto il 13%. (ABI: *"Banche e social media"* – "Digitalizzazione e multicanalità", 2018)

KPMG ha evidenziato però che le banche prese come campione fanno ricorso ai social media prevalentemente con obiettivi tipici dei media tradizionali, gestendo un rapporto one-to-many, e solo nel 33% dei casi ricercano la partecipazione del cliente per l'innovazione dei prodotti e dei servizi.

I più importanti macro-obiettivi delle banche nell'uso di questi canali rimangono iniziative di comunicazione per il rafforzamento dell'immagine e della reputazione, e attività di customer care.

L'assenza di una visione strategica del canale quale veicolo, non solo di promozione o assistenza, ma anche di ascolto attivo, engagement e fidelizzazione è dimostrata dal fatto che solo il 30% delle banche intervistate è in grado di riconoscere i clienti tra i fan/follower.

Inoltre, nonostante le banche abbiano cercato di adottare un approccio più evoluto nei confronti dei canali social, solo poco più della metà delle banche intervistate hanno utilizzato le nuove informazioni ottenute attraverso il dialogo e il confronto con la clientela sui social per l'elaborazione di analisi quantitative. (KPMG, 2014)

In sintesi, il nuovo spazio di mercato vede la presenza di un consumatore "centauro" che interagisce sia offline sia online attraverso canali multipli e dinamiche comportamentali complesse, scarsamente strutturate e prevedibili. Il cliente dispone di maggiori informazioni a basso (o nullo) costo che gli consentono di ridurre le asimmetrie informative rispetto alla banca. Ad un maggior controllo del processo di acquisizione delle informazioni si associano da parte del cliente crescenti aspettative di interazione con l'impresa e con altri clienti attuali e potenziali. (Benevolo, Burlando, 2013)

La realizzazione di un modello CRM all'interno delle banche richiede comunque importanti trasformazioni a livello organizzativo, culturale e tecnico. La rapida affermazione di comportamenti multicanale da parte della clientela ha ulteriormente accelerato tali processi di cambiamento.

Per valutare il posizionamento delle banche italiane nello sviluppo di sistemi di CRM in relazione a tali fenomeni può essere utile fare riferimento al modello a tre stadi proposto da Formant. (Cosma, 2003)

Nel primo stadio del processo le attività di acquisizione del cliente e di gestione della relazione sono piuttosto generali, mirati ad ampi segmenti di clienti attuali e potenziali. Le banche si trovano in difficoltà a creare offerte specifiche indirizzate a clienti individuali a causa di vincoli analitici, organizzativi e tecnici. I criteri di segmentazione dei clienti esistenti si basano su calcoli elementari attinenti al ciclo di vita o alla redditività del cliente. L'obiettivo principale della banca è incrementare il valore dei clienti più redditizi con cross-selling mirato spostando i clienti a basso valore aggiunto verso canali self-service a basso costo.

Nel secondo stadio, per incrementare l'efficacia della gestione e dell'acquisizione della clientela, la banca combina segmentazioni basate sulla redditività e sul ciclo di vita con alcune misure basate sul comportamento del cliente. I dati ricavati sono poi diffusi attraverso i vari canali distributivi. Utilizza dati sugli eventi che interessano il cliente per personalizzare l'offerta e differenziarla sui diversi canali distributivi, fisici e virtuali.

Nel terzo stadio la banca, anche attraverso le tecnologie web-based, raccoglie dati sui singoli clienti, e individua immediatamente l'offerta migliore per incontrare gli specifici bisogni, creando uno stretto legame virtuale. Progetta e verifica continuamente le offerte di prodotti mirate a specifici micro-segmenti o a singoli clienti. Utilizza le tecnologie web per avvalersi di dati aggiornati sui singoli clienti e immediatamente riconfigurare prodotti futuri, prezzi e servizi relativi, basandosi sulle informazioni fornite dal cliente stesso.

La ricerca ABI del 2007 ha evidenziato come in quel momento, poco prima della più grande crisi economico-finanziaria del dopoguerra e quando l'affermarsi della multicanalità non aveva ancora modificato in modo così profondo i paradigmi di business nel mercato del retail banking, una parte significativa del sistema bancario avesse già raggiunto un posizionamento assimilabile al secondo stadio descritto da Formant.

Nel terzo capitolo cercheremo di capire su tre banche, molto diverse tra loro, per dimensioni e assetto proprietario, in che modo sono riuscite a gestire l'evoluzione dei sistemi di CRM in concomitanza con gli sconvolgimenti di natura economica, tecnologica e comportamentale che

nell'ultimo decennio hanno impattato il sistema bancario e, in particolare, se sono riuscite a raggiungere il posizionamento descritto da Formant nel terzo stadio.

Prima però approfondiremo, nel secondo capitolo, la natura ed i confini del retail banking e gli aspetti specifici di marketing applicati a questo mercato, gli elementi essenziali da presidiare ed i fattori critici di successo.

## 2. L'approccio al Marketing nel Retail Banking

### 2.1 Il retail banking

La definizione di retail banking non ha origine nel mondo aziendale ma è inizialmente il frutto di una distinzione operata dalla letteratura economica, di origine anglosassone, affermatasi negli anni Sessanta, che contrappone due modelli di gestione bancaria (e di tipi di operazioni): da un lato, il modello basato su flussi finanziari connessi a grandi operatori – attività all'ingrosso – e, dall'altro lato, il modello basato sui flussi finanziari connessi a piccoli operatori – attività al dettaglio. (Baravelli, Omarini, 2005)

Di fatto con retail banking si indica l'attività bancaria tradizionale basata sulla raccolta di depositi e l'erogazione di prestiti mentre con wholesale banking si indicano operazioni sofisticate e di notevole ammontare, finanziate con il mercato interbancario.

Si tratta di una definizione mutuata da modelli di business tipici delle attività commerciali e distributive (wholesale e retail).

La contrapposizione tra wholesale e retail viene successivamente superata negli anni Novanta quando vengono individuati all'interno delle aziende bancarie due specifiche aree di business: corporate banking e private banking. Il private banking si identifica come un'attività rivolta a una clientela dotata di patrimoni finanziari di rilevante ammontare, di solito superiore ad 1 milione di euro, caratterizzata da necessità finanziarie non facilmente standardizzabili, che si rivolge ad una banca per ottenere un servizio progettato sullo specifico bisogno percepito. Il corporate banking invece è l'attività bancaria dedicata alla gestione e sviluppo di relazioni con imprese di grandi dimensioni, di norma con fatturato superiore ai 150-350 milioni di euro.

Di conseguenza si ha l'identificazione di un'area di business che viene definita retail banking e nella quale confluiscono con una logica residuale gli altri macro-segmenti di clientela.

Il retail banking ha natura di business eterogeneo e quindi rappresentabile come un insieme di sotto-business coincidenti con i singoli target di riferimento. (Omarini, 2011)

## 2.2 I segmenti di mercato che compongono il Retail Banking

Nell'ambito del retail possono essere identificati quattro grandi macro-segmenti di clientela, individuati secondo criteri di segmentazione a priori, ovvero le variabili prese in considerazione sono scelte in base all'esperienza e conoscenza del mercato senza effettuare ricerche preliminari (Baravelli, Omarini, 2005):

I **mass market**: questo segmento si caratterizza per l'elevato numero di clienti privati a basso reddito/patrimonio finanziario (fino a euro 100.000), i quali sono interessati a prodotti/servizi elementari, non richiedono servizi personalizzati e generano limitati ritorni per singolo cliente. Rientrano in questa categoria gli impiegati dell'area privata e pubblica, operai, pensionati a basso reddito, studenti. Le banche sono orientate, nei confronti di tale clientela, a contenere i costi distributivi e a favorire l'uso di sistemi automatizzati e di self-service. Il mantenimento di questa clientela può risultare, quindi, più costoso se la distribuzione deve essere vincolata alla rete tradizionale degli sportelli. Il mass market è frequentemente oggetto di campagne commerciali di prodotto, che tendono a favorire lo sviluppo del cross-selling piuttosto che l'acquisizione di nuovi clienti.

Gli **affluent**: si tratta di una clientela privata abbiente, in grado di generare un'ampia domanda di servizi nell'ambito della gestione del risparmio, dei servizi creditizi e dei servizi di pagamento. Questo segmento permette alla banca di ricevere ritorni economici per singolo cliente elevati, pertanto esse sono disposte a investire maggiormente sul piano organizzativo e delle relazioni di clientela. Rientrano in questa categoria i professionisti, i piccoli imprenditori, i dirigenti e i funzionari d'azienda, i dirigenti del settore pubblico e i pensionati ad alto reddito. Si può definire affluent la clientela privata con assets finanziari gestiti dalla banca non inferiori a 100.000 euro, con un tetto massimo che varia tra i 500.000 e 1.000.000 euro. La differenziazione dell'offerta costituisce un'arma competitiva decisiva non solo per l'acquisizione, ma anche per il mantenimento e lo sviluppo di tale clientela.

I **piccoli operatori economici (POE)**: questo segmento si qualifica per una domanda di prodotti/servizi bancari essenzialmente elementari e per una bassa complessità delle proprie problematiche finanziarie. Nell'ambito dei POE possiamo ritrovare numerose categorie di piccoli operatori: artigiani, commercianti, agricoltori, ditte individuali e lavoratori autonomi. Possiamo identificare i POE con gli operatori economici con un fatturato inferiore a euro 750 mila. A causa

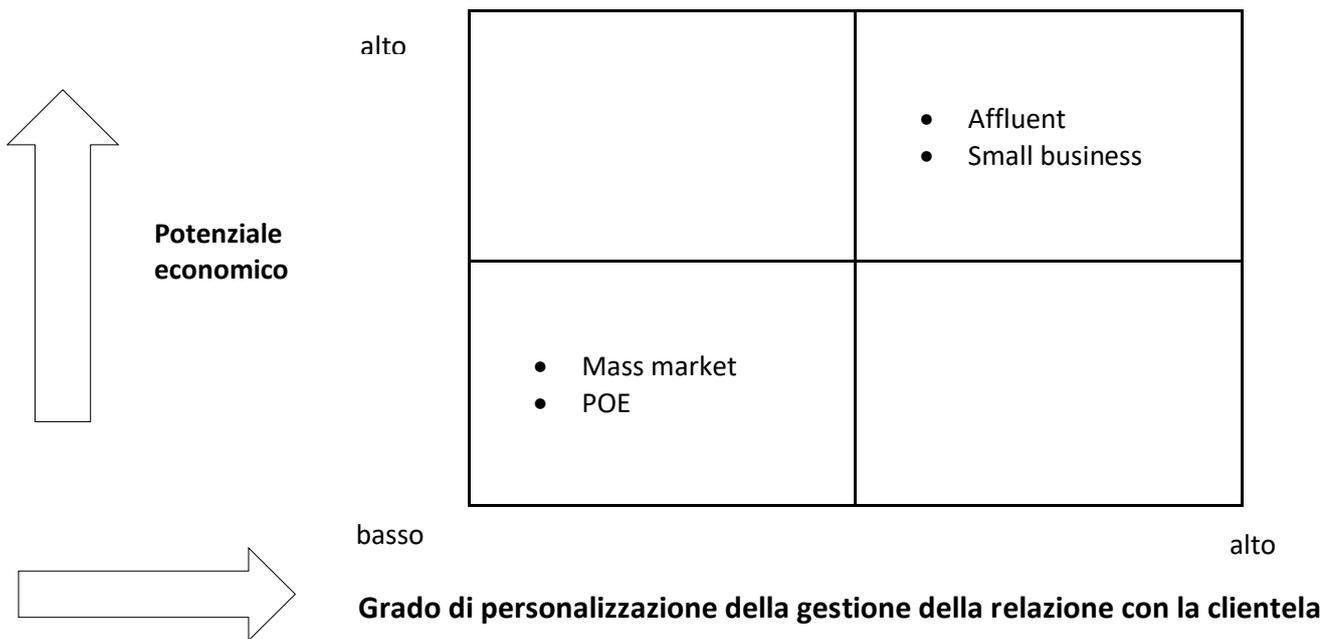
della sua numerosità e dell'incompatibilità delle modalità distributive con il contenimento dei relativi costi operativi non è possibile pensare a una gestione personalizzata di tale segmento, ma è anche evidente che non sempre la soluzione dei canali automatici e del self-service può incontrare le esigenze e la cultura di tale clientela. Spesso i POE richiedono una maggiore assistenza a causa della poca dimestichezza che hanno con le operazioni bancarie, per questo la competizione nei confronti del segmento POE può ruotare attorno a politiche produttive e distributive orientate a facilitare lo scambio attraverso soluzioni che prevedano anche momenti di personalizzazione.

Le **small business**: questo segmento esprime una domanda di assistenza che va al di là della richiesta di singoli prodotti creditizi, soprattutto quando si tratti di imprese in crescita che hanno bisogno di un punto di riferimento per la comprensione delle proprie problematiche finanziarie e per le scelte più opportune e convenienti per la soluzione delle proprie esigenze. Da questo ne deriva la necessità da parte delle banche di assegnare al cliente un interlocutore di fiducia con cui costruire una relazione e attraverso il quale poter accedere anche a servizi di assistenza/consulenza complementari a quelli creditizi e finanziari. Una risposta a tale tipo di esigenze richiede lo scambio di flussi informativi tra banca e cliente che non possono prescindere dal consolidamento di una relazione. Un'impresa può essere considerata small se presenta un fatturato inferiore a euro 2,5 milioni.

Le piccole e medie imprese, aziende con fatturato compreso fra 2,5 e 150-350 milioni, non vengono generalmente ricomprese dalla letteratura nel retail banking, anche se in numerose banche questo segmento di clientela è gestito nell'ambito di tale divisione.

La Tavola 1 sintetizza le caratteristiche dei quattro segmenti individuati, in particolare mette in evidenza il diverso potenziale economico di ciascun segmento e di conseguenza le diverse possibilità di personalizzazione dell'offerta. (Baravelli, Omarini, 2005)

Tavola 1



Tradizionalmente la clientela degli affluent/small business è quella più ambita poichè maggiormente disposta a intensificare la relazione e più propensa all'utilizzo di servizi a maggiore valore aggiunto per la banca, mentre la clientela mass market/POE è stata oggetto di minore attenzione, in quanto meno attrattiva sul piano della redditività.

I recenti sviluppi tecnologici hanno modificato tale approccio, grazie alla riduzione dei costi di personalizzazione dell'offerta. Fino all'inizio degli anni duemila i servizi forniti dalle istituzioni finanziarie erano basati sull'interazione personale tra consulenti e clienti, soprattutto tramite canali fisici come le filiali. La conoscenza dei clienti, quindi, dipendeva quasi esclusivamente dalla conoscenza personale del consulente e dalle tecnologie e infrastrutture messe a sua disposizione dalla direzione centrale.

La migrazione dei servizi bancari verso piattaforme digitali ha modificato profondamente l'esperienza dei clienti creando un contatto diretto con i processi aziendali.

Inizialmente le componenti della Customer Journey digitale su cui le istituzioni finanziarie si sono focalizzate maggiormente erano le transazioni e i servizi informativi (es. lista movimenti). Successivamente sono stati gestiti anche servizi di informazione commerciale, consulenza e vendita. (Kotarba, 2016)

L'ampliarsi dell'offerta di servizi digitali consente di raccogliere a basso costo informazioni su tutti i clienti che utilizzano tali servizi e quindi hanno reso possibile lo sviluppo di un marketing relazionale e la predisposizione di offerte personalizzate su tutti i segmenti di mercato anche quelli con un potenziale economico modesto. (Dibb, Meadows, 2001)

Un crescente numero di aziende punta alla mass customization. Ciò è possibile grazie all'uso di database che memorizzano le preferenze dei clienti, all'interattività consentita da internet, alla flessibilità delle procedure di erogazione del servizio. La mass customization è l'uso di processi e strutture organizzative flessibili per creare value proposition tagliate su misura per il singolo cliente senza aggravii sui costi o i tempi di erogazione del servizio. (Buttle, 2012)

L'individuazione di diversi segmenti di clientela determina l'implementazione di altrettanti modelli di servizio e rilevanti modifiche di natura organizzativa. Vengono prima di tutto costituite divisioni retail nell'ambito di banche/gruppi bancari diversificati (accanto a una divisione corporate e una private), in più si assiste alla costituzione di presidi di marketing/commerciali specializzati per segmento. Alla segmentazione della clientela si associa la tendenza alla differenziazione dei canali distributivi: costituzione di filiali specializzate per segmento. La maggiore personalizzazione delle relazioni a livello di sportello nei confronti della clientela affluent e small business si concretizza nella costituzione di ruoli di consulenza a cui vengono assegnati portafogli di clientela. Mentre per i segmenti mass market e piccoli operatori economici pur definendo specifici ruoli di consulenza, non si procede all'assegnazione di un portafoglio clienti su base individuale. (Baravelli, Omarini, 2005)

## 2.3 Dal marketing transazionale al marketing relazionale

L'ambiente di riferimento delle banche italiane è stato caratterizzato fino all'inizio degli anni Novanta da una relativa staticità, dovuta alla protezione assicurata dall'orientamento assunto dalle autorità di vigilanza che perseguivano in via prioritaria la stabilità del sistema evitando elevati livelli di competizione. Un ambiente così stabile, protetto dalle minacce di concorrenti esterni e caratterizzato da un basso grado di innovazione ha ritardato dinamiche di sviluppo delle politiche di marketing che già da alcuni decenni caratterizzavano il settore industriale.

Il mutamento di tale orientamento da parte delle autorità creditizie nel corso degli anni Ottanta, volto alla ricerca di una maggiore efficienza del sistema mediante una liberalizzazione graduale degli ambiti operativi delle banche (es. liberalizzazione aperture sportelli) determina un aumento della

competizione che obbliga gli intermediari a un profondo e radicale ripensamento del modo di fare banca.

In questo contesto le banche iniziano ad utilizzare i primi strumenti di marketing, in particolare pubblicità istituzionale, apertura sportelli, nuovi prodotti e leva prezzo. Nella seconda metà degli anni Novanta le banche hanno spostato il focus strategico e operativo dal prodotto al cliente interessandosi maggiormente al livello di gradimento dei servizi offerti. (Cosma, 2003)

Inizialmente la letteratura riferita alle scelte strategiche in campo bancario e finanziario come pure il mercato degli operatori ha rivolto maggiormente la propria attenzione alla dinamica competitiva di altre aree di attività come il corporate banking e il private banking. Il minor interesse iniziale nei riguardi del retail banking era dovuto anche al fatto che si trattava di un'area di business (Omarini, 2011):

- Contraddistinta da buone performance sotto il profilo rischio rendimento;
- Caratterizzata da un relativamente basso grado di competitività;
- Soggetta ad un minor tasso di innovazione.

Nella seconda metà degli anni Novanta l'accrescersi della competizione anche nel settore retail e l'innovazione tecnologica, che ha portato ad una forte automazione dei processi, determinano una sempre maggiore importanza delle economie di scala come fattore critico di successo nel retail banking.

Le banche di dimensione nazionale hanno accelerato il percorso di espansione nel settore del retail banking spinte dalla necessità di ottenere economie di scala e attratte dalla possibilità di incrementare i ricavi da commissioni generati dal crescente volume di risparmio gestito affidato dalla clientela, sia attraverso una politica di apertura di nuovi sportelli nei mercati locali sia attraverso l'acquisizione di banche locali.

Le grandi banche, sottoposte a processi di razionalizzazione secondo logiche manageriali, tendono a standardizzare piuttosto che a differenziare, per questo sono soggette al rischio di burocratizzare le relazioni di clientela, impoverendole delle connotazioni specifiche dei singoli clienti e dei singoli territori. Ciò a cui si può assistere, nel momento in cui in una determinata area geografica "viene meno" la storica banca locale di riferimento, perché assorbita da una banca nazionale, è un diffuso disorientamento della clientela locale (operatori economici e privati). Questa si caratterizza per una

forte sensibilità alle relazioni e all'avere stabili interlocutori. Essa si mette, dunque, alla ricerca di una possibile alternativa, che offra elementi di stabilità. (Baravelli, Omarini, 2005)

La banca di dimensioni nazionali, per riuscire ad avere relazioni di clientela stabili deve ricreare nel nuovo contesto di mercato una capacità di gestione personalizzata delle relazioni di clientela.

Successivamente alla fase di espansione dimensionale, le grandi banche hanno concentrato la loro attenzione sui clienti in portafoglio, in quanto principale fonte di sviluppo di iniziative di cross selling (vendita di ulteriori prodotti), best selling (sostituzione di prodotti posseduti con altri a maggior valore aggiunto) e up selling (maggior utilizzo dei prodotti già posseduti). (Omarini, 2011)

Nel ventesimo secolo, il marketing transazionale era il trend predominante. Questo tipo di marketing si focalizza sulla promozione delle vendite e sull'acquisizione di nuovi clienti ed è orientato al breve termine. Una strategia di marketing transazionale, quindi, implica una relazione banca cliente poco profonda.

Durante gli scorsi decenni, molte aziende si sono rese conto che, l'orientamento al marketing transazionale non era più sufficiente per poter competere sui mercati. Il marketing non consisteva più soltanto nella produzione, vendita e consegna di prodotti, bensì nello sviluppo e nel mantenimento di relazioni a lungo termine con clienti soddisfatti.

Per marketing relazionale si intende un marketing incentrato sull'obiettivo costante di instaurare una relazione personale e diretta tra azienda e consumatore. L'orientamento si sposta dalle caratteristiche distintive dei servizi ai benefici aggiuntivi per i consumatori, sottolineando l'importanza del servizio al cliente. Si fonda sulla capacità dell'impresa di saper sviluppare e sostenere relazioni di qualità con i clienti, tali da garantire vantaggi a lungo termine per tutte le parti coinvolte.

In realtà, il concetto di relationship marketing veniva già largamente utilizzato centinaia di anni fa quando lo scambio su base relazionale era una consuetudine. Prima che la rivoluzione industriale prendesse piede, gli scambi erano focalizzati quasi esclusivamente sui mercati locali, dove gli artigiani e i contadini vendevano personalmente i loro prodotti ai consumatori e gli scambi erano costruiti sulla fiducia reciproca. In questo modo i venditori conoscevano esattamente i bisogni dei propri clienti e come soddisfarli.

Con l'avvento della rivoluzione industriale, le imprese riuscivano a produrre ingenti quantità di beni a basso costo. Poiché i beni prodotti erano altamente interscambiabili, la promozione e l'adeguamento dei prezzi diventavano gli elementi più importanti della loro strategia di marketing.

Alla fine del ventesimo secolo, si è verificato un ritorno ad un concetto di marketing fondato sulla relazione con il cliente causato da due fattori.

Il primo è l'accresciuta importanza del settore dei servizi. Infatti, al contrario dei prodotti, i servizi sono intangibili ed è quindi fondamentale costruire solide relazioni per guadagnare la fiducia dei clienti e convincerli della qualità del proprio servizio. Inoltre, i servizi sono caratterizzati dalla inseparabilità tra la fase di produzione e quella di consumo che, generalmente, avvengono contemporaneamente nello stesso luogo e dalla eterogeneità nella fornitura del servizio.

Tutte queste caratteristiche enfatizzano il ruolo del personale di contatto. Per raggiungere i propri obiettivi di marketing le aziende necessitano di un sofisticato marketing mix. Originariamente il marketing mix consisteva nelle "quattro P", ovvero price, product, place e promotion. Oggi si include in questo contesto anche un quinto elemento, people. L'inclusione di questo elemento nel marketing mix ha sancito il passaggio da marketing transazionale a marketing relazionale.

Il secondo fattore, che ha contribuito ad un ritorno al marketing relazionale è l'avanzamento tecnologico. Grazie ai moderni canali di comunicazione, le aziende hanno la possibilità di interagire con i propri clienti in modi differenti e, contemporaneamente, è molto più semplice per i consumatori conoscere l'azienda e i suoi servizi. Creare relazioni a lungo termine si è rivelato economicamente vantaggioso, dal momento che mantenere i clienti presenta costi inferiori rispetto ad acquisirne di nuovi. (Sonkova, Grabowska, 2015)

Qualsiasi società può incrementare la propria quota di mercato in tre modi: acquisire nuovi clienti, aumentare il giro d'affari con i clienti già acquisiti, ridurre il numero di clienti persi. Le società che si concentrano sul marketing relazionale rivolto ai clienti acquisiti si avvalgono di due di queste tre possibilità.

A causa della loro intangibilità, eterogeneità e possibilità di interazione le società di servizi hanno rispetto alle altre una maggiore possibilità di guadagnarsi la fedeltà dei clienti.

Si possono individuare tre fasi evolutive del marketing relazionale nel settore dei servizi (Berry, Parasuraman, 1992):

- Al primo livello, definito anche marketing della frequenza o della capacità di trattenere i clienti, l'azienda si avvale di incentivi di prezzo per incoraggiare i clienti a incrementare l'utilizzo dei propri servizi. Il prezzo è però l'elemento del marketing mix più facile da imitare e non offre di per sé un vantaggio competitivo sostenibile;
- Al secondo livello, si va oltre l'incentivo finanziario cercando di costruire vincoli di natura sociale. Si attribuisce la massima importanza alla personalizzazione del servizio e alla trasformazione dei clienti in clienti privilegiati. I clienti sono serviti su base individuale in relazione ai loro specifici bisogni che vengono raccolti in banche dati;
- Al terzo livello, il marketing cerca di cementare i rapporti con i clienti aggiungendo ai legami finanziari e sociali quelli di natura strutturale mettendo a disposizione servizi a valore aggiunto che i clienti potrebbero procurarsi autonomamente solo con difficoltà e in maniera costosa.

Kotler rappresenta invece un modello di relationship marketing improntato su cinque fasi (Tavola 2): basic, reactive, accountability, proactive e partnership. Le fasi sono caratterizzate dal grado di interazione tra le aziende e i suoi clienti. Le aziende possono progredire da un livello all'altro. (Dibb, Meadows, 2001)

Tavola 2

<b>Relationship marketing level</b>	<b>Characteristics of level</b>
1. Basic	Does not really involve relationship building, but does feature positive interaction between the seller and customer when a product or service is sold.
2. Reactive	As above, but seller also suggests that the customer can contact them personally if they have any problems or queries.
3. Accountability	Here the seller actively contacts the customer after sale to check that the product is satisfactory and to receive feedback.
4. Proactive	At this level the seller continues to contact the customer and proactively attempts to understand and satisfy their needs.
5. Partnership	The ultimate form of relationship marketing, involving actually living with the customer. Usually confined to business-to-business relationships

Il modello di Kotler fornisce una descrizione completa delle fasi che molte organizzazioni adottano progredendo all'implementazione di principi basati sul marketing relazionale.

Questo modello può essere utilizzato anche riferendosi specificatamente al settore bancario. I benefici economici associati al mantenimento dei clienti sono ben fondati:

- I clienti più longevi tendono ad incrementare le attività finanziarie affidate alla banca, e quindi i ricavi generati;
- La capacità dei clienti di utilizzare in modo autonomo i servizi messi a disposizione dalla banca cresce nel tempo, ciò comporta la diminuzione dei costi operativi connessi alla necessità di informare e assistere i propri clienti;
- una conoscenza dettagliata e approfondita dei clienti permette alla banca di ridurre il costo del rischio di credito, oltre a diminuire i costi operativi relativi all'acquisizione di informazioni necessarie per la delibera dei nuovi crediti.

Sulla base del modello di Kotler (Tavola 2), possiamo affermare che la maggior parte delle banche ha oggi raggiunto la fase *proactive*. In questa fase i gestori di relazione contattano proattivamente e in modo continuativo i clienti per comprendere il livello di soddisfazione ed i loro bisogni, anche quando il contatto non ha per oggetto l'offerta di un prodotto/servizio.

Occorre però considerare che tutte le aziende che operano nel settore dei servizi, per la natura intrinseca della loro attività, tendono a posizionarsi su livelli elevati della scala di Kotler.

Il raggiungimento da parte di numerose banche del livello *proactive*, seppur certificando all'azienda l'implementazione di una strategia improntata al marketing relazionale, non è necessariamente sinonimo di qualità ed efficacia della strategia. D'altra parte, è implausibile che il livello *partnership* possa essere raggiunto da aziende che operano nel retail banking poiché comporta un tale livello di interazione tra fornitore e cliente che può essere ragionevolmente raggiunto solo in contesti business-to-business.

Per questi motivi è necessario, per il settore del retail banking, rivisitare il modello in modo da superare queste difficoltà ed individuare più chiaramente il livello evolutivo della strategia di marketing relazionale delle singole banche.

A questo proposito si può utilizzare un modello che valuta il grado di implementazione della strategia di marketing relazionale su quattro dimensioni: strategia aziendale, rapporti con la clientela, tecnologia e dipendenti. (Dibb, Meadows, 2001)

Possiamo immaginare due banche (Banca 1 e Banca 2), entrambe sul livello *proactive*, che si caratterizzano però per un grado di implementazione del relationship marketing molto diverso e molto maggiore per la Banca 1.

#### **Strategia aziendale:**

- Banca 1: favorisce l'utilizzo di nuovi canali distributivi; crede nella possibilità di raggiungere lo "one-to-one" marketing e nello sviluppo di piani di marketing su misura per ciascun cliente; crede che la costruzione di forti e duraturi legami con la clientela porti ad un vantaggio competitivo;
- Banca 2: tende ad utilizzare maggiormente canali distributivi tradizionali; si focalizza sull'utilizzo di azioni commerciali indirizzate su gruppi di clienti (target marketing).

#### **Rapporti con la clientela:**

- Banca 1: identifica il valore del cliente nel tempo (lifetime value); gestisce la relazione integrando tecnologie e rapporti umani; contatta frequentemente e in modo regolare i propri clienti acquisendo direttamente informazioni sulle loro esigenze e aspettative; anticipa i bisogni dei clienti attraverso l'utilizzo dell'event-based marketing;
- Banca 2: pone l'enfasi sul valore corrente dei clienti concentrandosi sulla vendita di prodotti aggiuntivi; il contatto è spesso ricercato dal cliente; utilizza il contatto proattivo con i clienti per proporre e vendere prodotti aggiuntivi; la raccolta di informazioni sui clienti viene eseguita solo tramite banche dati interne o esterne.

#### **Tecnologia:**

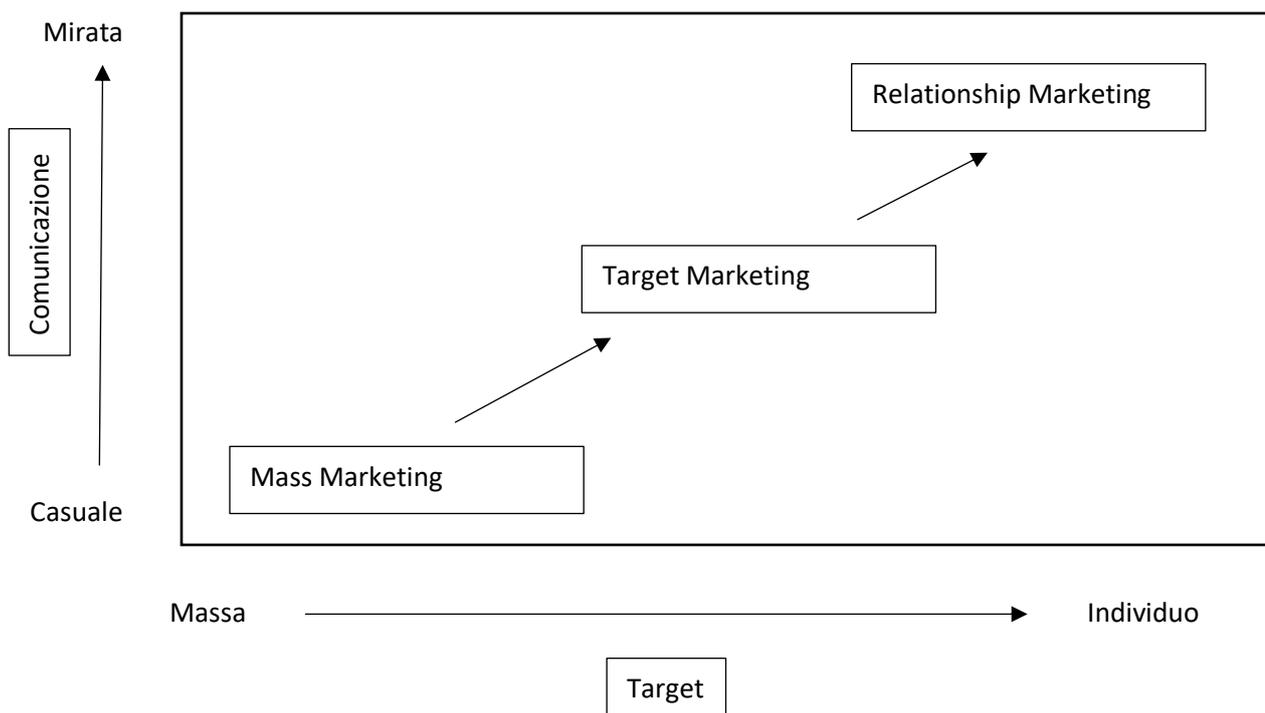
- Banca 1: ritiene che l'informazione sia imprescindibile per la strategia; presenta processi e strumenti integrati; effettua numerose ricerche sui clienti attraverso differenti canali; raccoglie e conserva dati sulle aspettative e comportamenti dei clienti; utilizza i contatti con i clienti come opportunità di ricerca di mercato;
- Banca 2: considera la registrazione delle transazioni l'informazione primaria da raccogliere sul cliente; i sistemi non sempre sono ben integrati e sono centrati più sui prodotti che sui clienti; lo staff di prima linea ha accesso soltanto a semplici profili con poche informazioni sull'attitudine del cliente; i sistemi non sono in grado di identificare eventi significativi nella

vita del cliente e nel rapporto banca cliente; la promozione dei prodotti è spesso inviata tramite canali remoti.

### Dipendenti:

- Banca 1: pone l'enfasi su una eccellente interazione e comunicazione con i clienti; assegna allo staff di prima linea un adeguato potere discrezionale che consente loro di prendere decisioni e dare risposte immediate ai clienti;
- Banca 2: ricompensa i dipendenti in base al numero di prodotti venduti; l'autonomia decisionale è spesso preclusa allo staff di prima linea.

Volendo rappresentare in modo più schematico la differenza fra le due realtà sopra descritte (Tavola 3), possiamo dire che, pur avendo entrambe un approccio proattivo nella relazione con i clienti, la Banca 2 è in uno stadio evolutivo che potremmo definire di target marketing mentre la Banca 1 attua pienamente una strategia di relationship marketing. (Cosma, 2003)



## 2.4 Customer satisfaction, fidelizzazione e redditività della relazione

La riscoperta della centralità delle relazioni di clientela determina una forte attenzione a tematiche quali la soddisfazione della clientela, la fedeltà dei clienti, la customer profitability.

In generale, si afferma che un cliente è soddisfatto quando il valore percepito dello scambio realizzato con l'azienda offerente è superiore al valore atteso. Dove per valore si intende il rapporto tra l'importanza dei benefici ricevuti nello scambio e il costo per realizzare lo scambio stesso.

Si ha, quindi soddisfazione del cliente quando:

$$\frac{\textit{benefici percepiti}}{\textit{costo sostenuto}} \geq \frac{\textit{benefici attesi}}{\textit{costo previsto}}$$

Il denominatore dei rapporti della disuguaglianza, per la parte preponderante, è rappresentato dal prezzo, cioè dal costo monetario che si deve sostenere per ottenere il servizio erogato dalla banca. Ci sono, però, anche altri fattori che possono influenzare la percezione del sacrificio sostenuto dal cliente per soddisfare il suo bisogno. Sulle scelte del cliente, infatti, possono influire anche costi "fisici" e psicologici, come i costi di trasferimento, i costi di passaggio da una soluzione precedentemente adottata, i costi di adattamento alla nuova situazione in cui si trova ad operare.

Nella disequazione si è inoltre fatta una distinzione tra costo sostenuto e costo previsto poiché non sempre il sacrificio che il cliente si aspetta di sostenere è uguale a quello effettivamente sostenuto.

Ciò è vero per tutti i campi di attività, ma è particolarmente importante nel settore dei servizi bancari e finanziari, anche a prescindere da pratiche opportunistiche da parte delle banche. Per molti servizi bancari, infatti, il costo finale che materialmente il cliente deve sostenere dipende dall'intensità e dal tipo di utilizzo che ne fa (es. costo di un rapporto di conto corrente), cosa che può essere solo stimata al momento della stipula del contratto.

Anche il concetto di beneficio va inteso in senso ampio. Se è vero che il giudizio formato dal cliente, che si rivolge ad una banca per soddisfare un bisogno, si basa fundamentalmente sulle modalità con cui il servizio gli viene erogato, è anche vero che la soddisfazione del rapporto complessivo intrattenuto con la banca si basa sulla globalità delle relazioni intrattenute per soddisfare più bisogni.

Occorre inoltre chiarire il concetto di beneficio atteso, soprattutto con riferimento alla modalità della sua formazione. In generale, le aspettative di un individuo si formano in funzione della sua esperienza passata, delle caratteristiche dei suoi bisogni, dell'intensità delle sue esigenze, delle informazioni che riesce a raccogliere, delle comunicazioni ricevute, dei contenuti delle norme e degli usi che si riferiscono al servizio che intende utilizzare.

Le aspettative del cliente dipendono anche dalle valutazioni fatte in materia di alternative disponibili. Il valore atteso incorpora già la valutazione sull'offerta delle aziende concorrenti.

Una volta definito il concetto di soddisfazione del cliente, occorre individuarne le relazioni con la redditività aziendale. Da un punto di vista concettuale la relazione tra customer satisfaction e redditività non è diretta ma passa attraverso l'effetto generato su due altre condizioni di stato dell'azienda. In termini generali e qualitativi la sua posizione competitiva, in termini specifici e quantitativi il grado di fidelizzazione della clientela. (Munari, 1999)

Per posizione competitiva si intende la capacità relativa di un'azienda di attrarre, sviluppare e mantenere clientela, anche sottraendola ai suoi concorrenti. In termini più rigorosi, si può affermare che la posizione competitiva esprime il grado di vicinanza relativa (rispetto ai concorrenti) dell'offerta di un'azienda al profilo ideale desiderato dai clienti.

Se i clienti che sperimentano l'offerta di un'azienda ne risultano soddisfatti tenderanno a trasmettere al resto del mercato un'immagine positiva della stessa. Ciò è particolarmente importante per i servizi bancari che, non essendo sperimentabili prima dell'acquisto, sono fortemente condizionati nella loro capacità di attrazione dall'immagine della banca e della sua offerta.

Inoltre, una buona posizione competitiva avrà riflessi positivi sull'immagine interna della banca e tenderà a rafforzare lo spirito di appartenenza dei suoi dipendenti.

Una posizione competitiva forte consente di mantenere bassi i costi di acquisizione di nuova clientela e i costi di mantenimento di quella esistente, riduce l'elasticità della domanda ai prezzi, riduce i conflitti organizzativi e aumenta la produttività del personale.

Le risorse generate del processo descritto, oltre a fornire la possibilità di aumentare la remunerazione del capitale, consentono di finanziare il continuo monitoraggio della soddisfazione della clientela e di attivare processi di miglioramento continuo.

Per misurare il grado di fidelizzazione della clientela, generalmente, si utilizza la durata media dei rapporti o il tasso di trattenimento (customer retention rate). Occorre però considerare che la fidelizzazione è anche uno stato d'animo del cliente che può sussistere o meno, indipendentemente dal suo comportamento.

In altri termini possiamo parlare di fidelizzazione comportamentale e fidelizzazione attitudinale. (Buttle, 2012)

La fedeltà comportamentale è valutata in riferimento al comportamento di acquisto dei clienti. In questo caso la fedeltà si esprime nella continuità delle scelte di acquisto.

La fedeltà attitudinale è misurata in riferimento ad aspetti quali convinzioni, sentimenti e intenzioni di acquisto. In questo senso i clienti più fedeli sono quelli che manifestano una più forte preferenza o un maggior impegno o coinvolgimento verso la banca, indipendentemente dall'effettivo riacquisto di prodotti e servizi.

Ripetizione dell'acquisto

		Elevata	Bassa
Atteggiamento di coinvolgimento	Forte	Fedeltà	Fedeltà latente
	Debole	Pseudo-fidelizzazione	Nessuna fedeltà

La "fedeltà pura" descrive i clienti che hanno una forte tendenza a ripetere l'acquisto e un forte coinvolgimento emotivo favorevole nei confronti della banca.

La "pseudo-fedeltà" è quella mostrata da clienti con una forte tendenza a ripetere l'acquisto ma un debole coinvolgimento; la ripetizione dell'acquisto può essere attribuita all'inerzia/indifferenza o ai costi elevati che un cambiamento comporterebbe.

La "fedeltà latente" si riferisce a un forte coinvolgimento al quale non è accompagnata la ripetizione dell'acquisto; questa situazione potrebbe essere una prova della debolezza nella strategia di distribuzione, che non garantisce la presenza del servizio quando e dove vogliono i clienti.

Il cliente fedele a un fornitore tende a incrementare gli acquisti nei suoi confronti, è disposto ad accettare occasionali cadute del livello qualitativo dei servizi ricevuti senza richiedere intense azioni

di recupero da parte del fornitore e accetta livelli di prezzo leggermente più elevati rispetto alle alternative presenti sul mercato.

Il cliente soddisfatto e fedele diventa un potente promotore delle vendite del suo fornitore, comunicando ad altri clienti potenziali le ragioni della sua soddisfazione e inducendoli a seguire il suo esempio. Ciò sembra valido in tutti i settori, ma in particolare in quello bancario dove la redditività deriva in modo molto stretto dall'intensità d'uso dei servizi da parte della clientela.

Il legame tra soddisfazione e fidelizzazione comportamentale della clientela tende a diventare più stretto quanto più cresce la competitività dell'ambiente e quanto più sono bassi i costi di transizione.

Tradizionalmente, le percentuali di coloro che si muovono da una banca all'altra non sono particolarmente elevate. Tuttavia, ciò non va confuso con la convinzione di avere in portafoglio clienti fedeli. Essi potrebbero essere apparentemente tali, se osservati da un punto di vista comportamentale. Occorre quindi evitare di guardare la fedeltà dei propri clienti solo attraverso indicatori di retention o cross selling. Le radici della fedeltà, e cioè di quanto la relazione banca-cliente sia salda, non possono risiedere nel rendere la stessa difficile da sciogliere anche in considerazione del fatto che talune delle condizioni, propizie a quell'obiettivo, nel corso del tempo sono venute meno (es. portabilità mutui, RID, dossier titoli, ecc.). (Omarini, 2011)

Occorre inoltre considerare che numerose ricerche hanno evidenziato un legame non lineare tra soddisfazione e retention, l'impatto (positivo o negativo) della soddisfazione sulla retention è più elevato agli estremi: livelli di soddisfazione molto bassi provocano una riduzione più che proporzionale della retention, a livelli di soddisfazione molto alti corrisponde un incremento più che proporzionale della retention. (Kumar, Reinartz, 2018)

A questo punto è necessario sottolineare che non tutti i clienti attuali e potenziali presentano le stesse opportunità di guadagno attuale e prospettico. Ciò significa che gli effetti sulla redditività, causati dalla soddisfazione della clientela, sono anche dipendenti dai criteri usati dalla banca nella selezione della clientela da servire e soddisfare. In altre parole, se la soddisfazione della clientela ha comunque un impatto positivo sulla redditività aziendale, la dimensione di tale effetto è tanto maggiore quanto più la banca si concentra a soddisfare la clientela a più alta redditività prospettica.

Poiché non è sempre possibile raggiungere il massimo della soddisfazione per tutti i clienti, sia per motivi di rapporto costi/benefici, sia per motivi di possibile incompatibilità intrinseca, sarà

necessario che la banca scelga i clienti verso i quali realizzare una politica di customer satisfaction, anche in funzione della compatibilità di tale politica con la sua cultura e le sue competenze.

Infine, è opportuno fare tre ulteriori precisazioni sulla relazione tra customer satisfaction e redditività aziendale (Munari, 1999):

- È necessario che le condizioni di prezzo applicate alla clientela rispondano più a criteri di coerenza con i benefici accordati e non di sfruttamento di posizioni dominanti da parte della banca. Quest'ultimo approccio crea clienti "ostaggio", cioè clienti che non lasciano la banca per mancanza di alternative, il che genera una situazione di redditività instabile nel medio termine;
- L'impostazione di una strategia di customer satisfaction contribuisce alla redditività aziendale anche fornendo un quadro concettuale di riferimento per le politiche di riduzione dei costi. Qualora si renda necessario un ridimensionamento delle risorse aziendali, un criterio per procedere senza danneggiare irreparabilmente la posizione di mercato è quello di eliminare le risorse che non sono critiche per la customer satisfaction dei segmenti di clientela che generano maggiore redditività;
- Gli effetti della customer satisfaction sulla redditività si verificano prevalentemente nel medio periodo, ma prima di quel momento la redditività aziendale potrebbe anche mostrare una flessione di breve periodo dovuta agli investimenti necessari o alla reazione dei concorrenti che attuano politiche aggressive di breve termine.

Se la soddisfazione, la fedeltà e la redditività dei clienti sono determinanti per il successo aziendale, non si può prescindere dalla loro continua e sistematica rilevazione. Le aziende leader hanno integrato le rilevazioni finanziarie di breve termine (es. conti economici trimestrali) prendendo in considerazione una serie più articolata di indicatori di prestazione. In queste aziende è sempre più diffuso l'utilizzo di balanced scorecard, che generalmente impiegano quattro gruppi di indicatori chiave di performance (KPI) tra loro correlati: economico-finanziari, clienti, efficienza dei processi interni, apprendimento e crescita del personale.

Tra i KPI correlati al cliente che possono essere utilizzati per valutare le prestazioni aziendali conseguenti all'implementazione di una strategia di marketing relazionale troviamo: i Life Time Value, i tassi di retention, la durata media della relazione di clientela e il Net Promoter Score.

Parlare di redditività di clientela in un contesto di marketing relazionale significa introdurre nella gestione aziendale il concetto di lifetime value (LTV) che rappresenta il valore attuale di tutti i profitti che un cliente potrà generare nel corso dell'intera relazione con la banca.

$$LTV = m \left( \frac{r}{1+i-r} \right)$$

Dove:

LTV = valore del ciclo di vita del cliente

m = margine o profitto di un cliente in un dato periodo (es. un anno)

r = tasso di retention

i = tasso di sconto

In genere per determinare il tasso di sconto, al fine di poter portare i margini futuri al valore di oggi, si utilizza il costo medio ponderato del capitale (WACC).

Nell'applicazione di questa formula non è stata considerata in modo diretto la durata della relazione cliente, perchè al crescere del tasso di retention del cliente, la durata della relazione aumenta.

$$Durata\ relazione = \frac{1}{1-r}$$

r rappresenta il Customer Retention Rate, cioè la differenza del numero dei clienti a fine anno e il numero dei clienti acquisiti rapportato al numero clienti di inizio anno.

Un modesto incremento di r determina un rilevante allungamento della relazione di clientela. Ad esempio, un'azienda che riesce ad incrementare il tasso di retention dal 90% al 95% determina un raddoppio della durata media della relazione cliente, da 10 a 20 anni.

Sotto il profilo manageriale è fondamentale considerare che il LTV è una misura che considera lo stato attuale della relazione, sia in termini di legame che di valore economico scambiato. Non tiene conto dei possibili cambiamenti che nel corso del tempo possono interessare il margine annuo e la durata della relazione.

La sommatoria del Lifetime Value di ciascun cliente costituisce il Customer Equity. Gestire ed incrementare questi due fondamentali indicatori di performance (Customer Asset Management) rappresenta la maggiore area di responsabilità delle strategie e processi di CRM. (Persson, 2011)

Il Net Promoter Score (NPS) è un metro di misurazione inventato da Fred Reichheld nel 2003, che indica la fedeltà, la soddisfazione del cliente verso l'azienda e la propensione a generare un passaparola positivo o negativo. Misura in sostanza la proporzione fra clienti "promotori" rispetto a quella dei "detrattori", non tenendo conto dei "passivi" (ovvero chi mantiene una posizione neutra) e si esprime come un numero che può andare da -100 a +100, ricavato con la seguente formula:

$$NPS = \% \text{ clienti promotori} - \% \text{ clienti detrattori}$$

Si ottiene sottoponendo i consumatori alla seguente domanda: "Quanto consiglieresti la nostra compagnia/il nostro prodotto ad un amico o un collega?" dando la possibilità di rispondere con un numero in scala da 0 a 10, dove 0 equivale a "per niente" e 10 corrisponde a "assolutamente sì". In base ai risultati: se il voto è 9-10, il rispondente è considerato "promotore", se è 7-8 il rispondente è considerato "passivo", se invece il voto è inferiore o uguale a 6 allora il rispondente è considerato "detrattore".

Un buon Net Promoter Score si aggira fra +5 e +10. I punteggi migliori si attestano fra +50 e +80, con risultati che possono variare in base al settore di riferimento e al paese.

Ricerche empiriche evidenziano un forte legame positivo tra l'NPS e indicatori di performance commerciale: il tasso di abbandono dei clienti promotori è un terzo del tasso di abbandono rilevato sui clienti detrattori; il numero medio di referrals forniti da un cliente promotore è sei volte superiore rispetto a quello dei detrattori. (Bain, 2010)

## 2.5 Il CRM nel Retail Banking: fattori critici di successo di natura organizzativa e motivazionale

L'analisi dell'adeguatezza dei modelli organizzativi utilizzati dalle banche per far fronte a orientamenti strategici finalizzati al CRM, si concentra sul momento del contatto e dell'interazione con il cliente. Ciò è dovuto soprattutto all'intangibilità dei servizi bancari e alla congiunzione fra la fase produttiva e la fase distributiva.

La modalità con cui la banca organizza la fase di contatto è di estrema importanza. Nello specifico, trattandosi di servizi a carattere continuativo e relazionale, è fondamentale che la banca metta a disposizione del front office le leve organizzative necessarie per gestire il cliente e la relazione, secondo l'approccio desiderato.

Le scelte organizzative relative alle fasi di erogazione del servizio richiedono non solo un'organizzazione "orientata all'esterno" ma anche l'introduzione di funzioni e ruoli orientati al servizio, al cliente e al monitoraggio delle sue esigenze.

Non si tratta di recepire le richieste di un particolare mercato, della massa indistinta di clienti o di alcuni segmenti specifici di clientela (organizzazione market oriented) poiché il passaggio verso questa tipologia di organizzazione è stato già attuato nella quasi totalità delle banche, trattandosi di un prerequisito.

Il passaggio successivo provoca l'evoluzione da un'organizzazione market-oriented verso un'organizzazione customer-oriented e richiede una maggiore capacità, da parte delle singole banche, di attrezzare le proprie strutture per recepire le esigenze del singolo e per dare la risposta più efficace possibile.

Per le banche, questo comporta mettere a disposizione delle strutture di contatto, prevalentemente gli sportelli, strumenti informativi a supporto delle fasi di interazione con il cliente. Ciò al fine di poter attuare una strategia di differenziazione del servizio sulla base delle modalità di erogazione, piuttosto che delle caratteristiche intrinseche del prodotto o dei pacchetti di servizi finanziari disponibili.

Il front office deve, quindi, essere messo in condizione di gestire la maggior complessità portata dai clienti, mentre la banca deve essere organizzata per essere in grado di fornire al front office, al momento necessario, il supporto operativo e le competenze richieste, secondo una logica di "cliente interno".

L'organizzazione della banca deve essere capace di dare tali risposte senza stravolgere l'ambiente transazionale e l'equilibrio interno. La banca deve essere quindi in grado di sopportare la complessità portata dal cliente senza dover ogni volta modificare il proprio modo di operare.

Una strategia orientata al CRM non può che avere un impatto organizzativo totalizzante e trasversale rispetto alle tradizionali strutture funzionali. Il risultato del contatto con il cliente, la

qualità percepita dallo stesso e il livello di soddisfazione raggiunti non dipendono solo dalla fase di erogazione ma discendono dalla dimensione organizzativa dell'intera banca.

Il rischio più elevato deriva dall'assenza di incentivi organizzativi chiari e definiti a tutti i livelli, che minaccia di isolare le strutture periferiche dalle unità centrali, poco motivate ad assumere un comportamento collaborativo nei confronti di coloro che appaiono più direttamente coinvolti nell'interazione con il cliente.

Un approccio corretto riguarda l'introduzione in banca di una logica di mercato in cui ogni individuo che partecipa a un processo produttivo deve ritenersi cliente del processo a monte e fornitore del processo a valle. Si crea così una sorta di abitudine a ragionare in termini di qualità percepita e soddisfazione dei clienti interni poiché si introducono una serie di momenti di contatto che contribuiscono ad aumentare la consapevolezza organizzativa della gestione del servizio.

L'immagine che spesso viene utilizzata per descrivere un'azienda Customer Oriented è la "piramide rovesciata" dove il personale di contatto è idealmente posto al vertice dell'organizzazione, ha la responsabilità di rispondere rapidamente ed efficacemente ai problemi specifici del cliente. A tal fine, Middle e Top Management allocano le risorse aziendali in modo tale da consentire al personale di contatto di affrontare al meglio i "momenti della verità", cioè la fase di interazione con il cliente, ed aumentare il valore percepito da parte del cliente. (Rajola, 2012)

La progettazione organizzativa, quindi, deve tenere conto di queste considerazioni nella scelta della struttura organizzativa (dimensione verticale), nella divisione del lavoro (dimensione orizzontale) e nei meccanismi di coordinamento e controllo (dimensione della profondità). (Cosma, 2003)

Un primo ambito di intervento, lungo la dimensione verticale della struttura organizzativa, riguarda la contrazione del numero di livelli gerarchici esistenti fra il vertice e il front office. Il front office è il punto di contatto con il cliente ed è l'unità organizzativa su cui si manifesta l'incertezza introdotta nell'organizzazione dalle esigenze del cliente. L'avvicinamento del vertice al front office permette a quest'ultimo di raggiungere gli adeguati livelli manageriali in modo più rapido e flessibile.

Inoltre, l'appiattimento della struttura, accompagnato da un inevitabile maggior decentramento decisionale verso le unità di front office aumenta l'autonomia decisionale con cui fare fronte alle esigenze del cliente, migliorando la rapidità e qualità della risposta al cliente.

La dimensione orizzontale, invece, riguarda il criterio di divisione del lavoro fra le unità organizzative e le modalità di specializzazione delle stesse. Analizzare questo tipo di dimensione significa quindi

valutare il modo in cui la banca ha deciso di organizzare le singole unità e, soprattutto, come ha scelto di gestire l'interdipendenza fra le stesse.

In particolare, si individuano due principali modalità d'intervento sulla dimensione organizzativa orizzontale che indirizzano il modello organizzativo verso un approccio customer oriented.

**La Divisionalizzazione:** in un contesto finalizzato alla soddisfazione del cliente divengono prerequisiti essenziali la tempestività, la flessibilità e la capacità di adattamento alle esigenze e alla complessità portata dal cliente nell'organizzazione. Per tale motivo i modelli organizzativi funzionali, basati su un principio di divisione del lavoro per similarità di competenze e conoscenze richieste, divengono inefficaci.

In quest'ottica, è necessario che un'impostazione di tipo divisionale, in grado di permettere lo svolgimento dell'intero processo a cui ciascuna divisione è preposta, prevalga rispetto alla tradizionale impostazione di tipo funzionale.

Le divisioni, infatti, sono unità che presentano un elevato grado di coordinamento interno, possiedono tutte le competenze necessarie allo svolgimento del processo e dipendono meno dalle altre unità poiché gestiscono la quasi totalità delle informazioni necessarie.

**I Gestori di relazione:** il cliente non è tenuto a conoscere l'organizzazione interna delle banche e l'allocazione delle competenze, è quindi fondamentale istituire una figura di interfaccia con il cliente, in grado di canalizzare verso l'organizzazione i suoi bisogni, centralizzando l'intero patrimonio informativo che lo caratterizza.

D'altra parte, il cliente si attende che chiunque venga in contatto con lui sia a conoscenza della sua relazione con la banca. Per questo è importante che tutte le informazioni, anche di natura "soft", che riguardano il cliente siano condivise attraverso gli strumenti di CRM. La condivisione di tali informazioni diventa ancora più importante nel momento in cui, per esigenze gestionali interne, è necessario sostituire il Gestore di relazione. (Goulding, Abley, 2019)

Il gestore di relazione è incaricato della gestione di portafogli di clienti rispetto ai quali deve mantenere contatti sistematici, acquisire informazioni, analizzare e comprenderne i bisogni e gestirne l'incertezza. Solo in questo modo è possibile personalizzare adeguatamente la relazione.

Questa figura assicura il massimo coordinamento fra le varie unità coinvolte in maniera diretta o indiretta nella fase di erogazione del servizio.

Per quanto riguarda la dimensione della profondità, occorre considerare che non è sufficiente affidarsi esclusivamente alla gerarchia e alla formalizzazione dei compiti per attuare il coordinamento fra le diverse unità organizzative.

Sono necessari, pertanto, meccanismi di integrazione e coordinamento di tipo non strutturale legati al sistema di gestione del personale, alla gestione dell'informazione e alla costituzione di organi trasversali.

La creazione di organi trasversali, quali comitati intraorganizzativi, ruoli di collegamento (product manager, project manager) o task force, permette di affrontare situazioni rilevanti per la banca coinvolgendo e coordinando le diverse unità organizzative.

Gli interventi sull'organizzazione richiesti dall'orientamento al cliente non si esauriscono nella progettazione delle diverse dimensioni dell'organizzazione, ma richiedono la definizione di un elemento fondamentale per la banca, il modello di servizio.

Il modello di servizio può essere definito come l'insieme di soluzioni tecnico-organizzative predisposte dalla banca per consentire al cliente di utilizzare il servizio. La principale differenza rispetto a un prodotto fisico consiste nella partecipazione del cliente alla produzione del servizio e, quindi, il cliente diventa parte integrante del sistema di erogazione.

Ci sono due motivi che giustificano la partecipazione del cliente, uno di natura economica: il cliente, quando si trova in una situazione di servizio, si aspetta di "lavorare"; comprende perfettamente le economie consentite all'impresa e trova normale condividere i conseguenti aumenti di produttività attraverso il minor costo che sostiene. L'altro di marketing: partecipando al processo, il cliente raggiunge un maggior grado di autonomia, conoscenza e consapevolezza che incrementa la sua gratificazione e riduce le sue incertezze. (Eiglier, Langeard, 1994)

Anche gli altri clienti e gli altri prodotti e servizi della banca influenzano il momento del contatto e possono modificare la qualità percepita del servizio e la soddisfazione del cliente.

Il cliente quindi, può essere inteso correttamente come co-produttore, leader sostitutivo e consulente per lo sviluppo organizzativo.

Il cliente è definito co-produttore, poiché, senza la sua partecipazione, nessun servizio bancario potrebbe essere erogato, dato il legame indissolubile tra produzione e distribuzione. La partecipazione risulterà minima quando il servizio è complesso, basti pensare alla consulenza

finanziaria in materia di investimenti. La partecipazione aumenta, invece, quando i servizi sono più semplici, dove il ruolo del personale di contatto o del supporto fisico tradizionale (sportelli) rappresenta un fattore di riduzione del valore o della qualità percepita. Si pensi alla possibilità di prelevare da uno sportello automatico o all'utilizzo di internet per operazioni transazionali semplici (es. bonifico, pagamento di un'utenza etc.).

Il cliente viene definito leader sostitutivo poiché nella fase di erogazione del servizio può diventare fonte di orientamento del processo al posto dei tradizionali referenti interni del personale di contatto. Spesso il personale di contatto ricerca proprio nel cliente ciò che non riesce a trovare nelle figure dei propri superiori: una fonte di motivazione verso il proprio lavoro e una serie di "sensazioni positive".

Il ruolo del cliente quale consulente per lo sviluppo organizzativo deriva dalle potenzialità da questi possedute ai fini del miglioramento non solo delle caratteristiche del servizio ma anche della stessa struttura organizzativa che eroga tale servizio.

La banca che riesce a coinvolgere il cliente quale consulente e ispiratore delle politiche di qualità, riesce a generare una sorta di coinvolgimento che supera il breve periodo, fino a determinare una sensazione di coincidenza di interessi di lungo periodo, con immediati riflessi sul grado di coinvolgimento percepito dal cliente, sulle aspettative di qualità e sulla customer satisfaction.

L'altro elemento del sistema di erogazione del servizio è costituito dal personale di contatto. Il personale del front-office rappresenta, per il cliente, l'intera banca ed è protagonista, insieme al cliente, dell'interazione sociale da cui scaturisce il servizio.

I momenti di contatto fra il personale dell'impresa e il cliente possono essere definiti come "momenti della verità", ovvero il momento in cui la banca può dimostrare le qualità del servizio che sta erogando direttamente nei confronti dei clienti. Passato il momento della verità, la banca non è più in grado di influenzare le percezioni dei clienti ed è costretta ad attendere un altro momento in caso debba rimediare ad un disservizio. Una grossa componente della qualità percepita dal cliente deriva dal modo in cui il personale di contatto ha agito e operato.

I meccanismi di gestione del personale hanno come obiettivo principale quello di sviluppare le competenze e la motivazione affinché il personale di contatto risulti motivato a rappresentare la banca e a interagire con il cliente nel migliore dei modi possibili.

L'attività di reclutamento e di formazione del personale deve tener conto non solo delle competenze tecniche ma anche delle capacità relazionali. Le seconde possono essere perfezionate ma non possono essere sviluppate dal nulla come, invece, è possibile fare con le competenze tecniche.

Per attirare, addestrare, motivare e trattenere dei buoni dipendenti occorre offrire la chiara visione di un ideale che valga la pena di perseguire. Il personale ha bisogno di comprendere quale sia il fine ultimo che contribuiscono a raggiungere, hanno bisogno di servire una "causa". (Berry, Parasuraman, 1992)

La leva retributiva e il sistema incentivante contribuiscono a creare gli incentivi alla efficace gestione del cliente, ma strumenti altrettanto potenti sono rappresentati dalla cultura aziendale e dai valori accettati dal personale.

Nel momento di contatto con il cliente occorre personale soddisfatto e motivato, che condivida i valori della banca di cui fa parte e abbia i propri interessi allineati a quelli dell'organizzazione. (Cosma, 2003)

### 3. L'applicazione dei principi e metodologie CRM nell'attuale contesto di mercato del retail banking

#### 3.1 Il caso Intesa Sanpaolo

Intesa Sanpaolo nasce il 1° Gennaio 2007 dalla fusione di Banca Intesa e Sanpaolo IMI. Rappresenta l'ottavo gruppo bancario in Europa per capitalizzazione di Borsa, quarto nell'area Euro. Ha un azionariato diffuso, i principali azionisti sono: Compagnia di San Paolo (6,8%), BlackRock Inc. (5,0%), Fondazione Cariplo (4,4%).

Il Gruppo ISP opera con 5.155 sportelli, di cui 4.083 in Italia, e con 91.000 dipendenti e 5.000 consulenti finanziari. Ha complessivamente 19,1 Mln. di clienti, di cui 11,8 in Italia.

La quota sportelli in Italia è pari al 16%. È il gruppo bancario con la maggiore quota sportelli in Italia, seguito da Unicredit con l'11%, Banco BPM con il 7,2% e UBI Banca con il 6,7%. La quota di mercato sia nei depositi che nei crediti è del 18%.

La struttura organizzativa del Gruppo si articola in sei divisioni di mercato e dieci aree di governo centrali:



La Divisione Banca dei Territori presidia il mercato Retail italiano e genera il 49% dei ricavi complessivi del Gruppo. I clienti gestiti sono 11,7 Mln., di cui 11,5 Retail, così suddivisi:

Segmento	Classificazioni utilizzate da Intesa Sanpaolo		Numero Clienti
	Nome Segmento	Metrica	
Mass Market	Privati Retail	Att. Fin. < 100.000 €	8,9 Mln.
POE / Small Business	Aziende Retail	Aziende a bassa complessità di gestione con Fatt. < 2,5 Mln. €	0,7 Mln.
Affluent	Personal	Att. Fin. comprese tra 100.000 € e 1,0 Mln. €	1,9 Mln.
TOTALE CLIENTI RETAIL			11,5 Mln.

Fonti: Intesa Sanpaolo, Relazione e bilancio consolidato dell'esercizio 2018; Intesa Sanpaolo, Presentazione del Gruppo – Leader Italiano di dimensione Europea, Luglio 2019.

Banca dei Territori gestisce inoltre clienti Imprese (Aziende con un fatturato compreso tra 2,5 e 350 Mln. €) e clienti del Terzo Settore (nonprofit).

I clienti multicanale della Divisione sono 8 Mln., di cui 3 Mln sono utenti attivi sulla App ISP Mobile.

La rete commerciale di Banca dei Territori conta 3.831 filiali, di cui 3.469 dedicate al Mercato Retail, 279 alle Imprese e 83 al Terzo Settore.

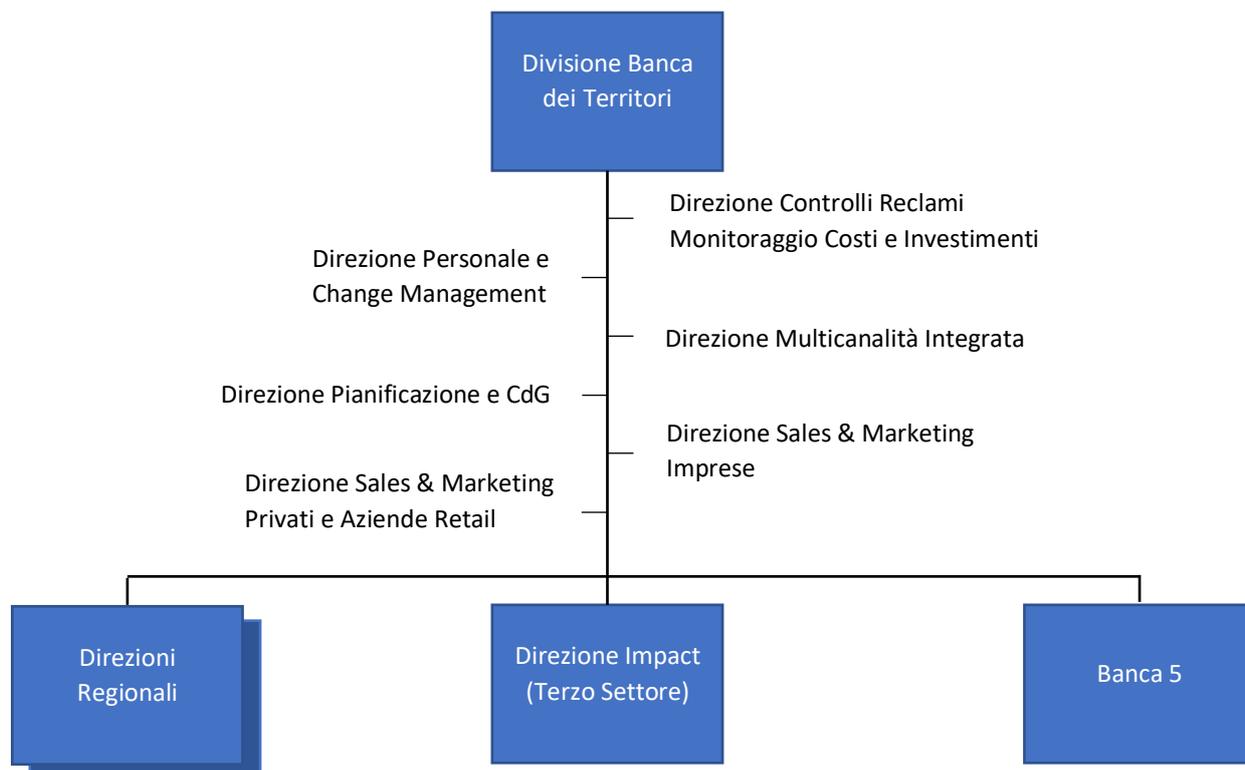
Tutte le 3.469 filiali Retail gestiscono i clienti Privati Retail, la gestione delle Aziende Retail è stata accentrata sulle filiali di maggiori dimensioni o comunque con una presenza significativa di clienti appartenenti a questo segmento.

I clienti Personal sono gestiti da una filiera commerciale dedicata a questo segmento. Tutte le filiali e i distaccamenti Personal sono fisicamente collocati all'interno di una filiale Retail. Pertanto, non vanno ad incrementare il numero complessivo di sportelli presenti sul territorio.

Tutti i clienti sono attribuiti ad una filiale fisica che ha la responsabilità commerciale di gestire la relazione con il supporto di tutti gli altri canali: Filiale Online, Internet, Mobile ecc. Quindi, il modello di servizio di Intesa Sanpaolo si rivolge tipicamente ad un cliente "ibrido" che utilizza contemporaneamente più canali, ma la filiale mantiene la sua centralità.

La Divisione Banca dei Territori è strutturata su sei Direzioni Centrali, otto Direzioni di Mercato su base territoriale a cui è affidata la clientela Retail e Imprese, una Direzione Impact che sovrintende la gestione dei clienti del Terzo Settore e una Direzione Banca 5 che rappresenta la struttura di

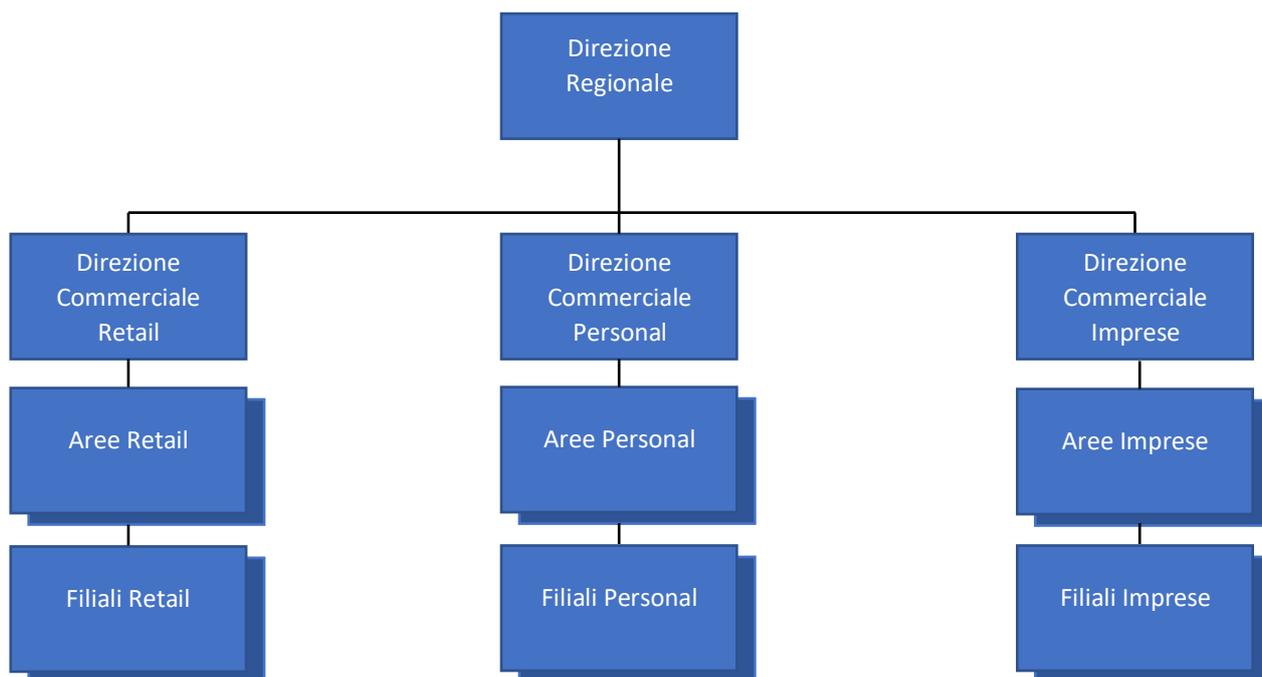
riferimento del modello di banca di prossimità. Banca 5 è una banca online dedicata esclusivamente al canale delle tabaccherie, i suoi clienti sono i 20.000 tabaccai convenzionati (per tutti i prodotti / servizi bancari) ed i clienti privati e imprese che utilizzano i servizi di incasso e pagamento resi disponibili attraverso le tabaccherie.



- Piemonte, Liguria e VdA
- Lombardia
- Milano
- Veneto, Trentino AA e Friuli VG
- Emilia R., Marche, Abruzzo e Molise
- Toscana e Umbria
- Lazio, Sicilia e Sardegna
- Campania, Puglia, Basilicata e Calabria

Nell'ambito di ciascuna Direzione Regionale sono presenti tre filiere commerciali dedicate al mercato Retail in senso stretto (Privati e Aziende Retail), al mercato Personal e al mercato Imprese.

Ciascuna Direzione Commerciale governa una struttura distributiva specializzata sul segmento di clientela ed articolata su base territoriale in Aree e Filiali.



Nelle filiali Retail sono presenti i seguenti ruoli professionali:

- Gestori Base, che curano le attività transazionali, amministrative e di accoglienza della clientela; inoltre si occupano dello sviluppo della clientela base e della clientela potenziale.
- Gestori Privati, che curano la gestione e lo sviluppo della clientela Privati Retail.
- Gestori Aziende Retail, che curano la gestione e lo sviluppo delle Aziende Retail.

Nelle filiali Personal, oltre al Direttore di Filiale, è previsto esclusivamente il ruolo del Gestore Personal.

Il Piano di Impresa 2017-2021 prevede per Banca dei Territori un forte cambiamento sia in termini di offerta prodotti che di canali distributivi. Gli obiettivi più ambiziosi sono:

- La crescita nel settore delle assicurazioni danni, escluso il settore motor, da 0,4 Mld. di premi a 2,5 Mld.;
- L'ulteriore riduzione del numero di filiali di 1.100 unità nel quadriennio;
- L'incremento del numero di prodotti venduti sui canali digitali dal 2% al 15%.

A supporto di questa strategia il Piano prevede una "estensione del team di Data Scientist e diffusione della cultura dei dati mediante apprendimento, formazione sul campo e creazione di community" e "Partnership con start-up su Machine Learning e Intelligenza Artificiale".

Il servizio CRM e Pianificazione Commerciale è collocato all'interno della Direzione Pianificazione e Controllo di Gestione, che a sua volta risponde al Responsabile della Divisione; si articola in tre uffici: Advanced Analytics, Targeting Commerciale e Pianificazione Commerciale.

All'interno del Servizio lavorano 45 Risorse che si occupano di portafogliazione e segmentazione dei clienti, analisi della base di clientela, predisposizione del Piano Commerciale, sviluppo e monitoraggio delle campagne commerciali, sviluppo e gestione della piattaforma CRM e dei servizi di data monetization per le imprese clienti (valorizzazione del patrimonio informativo della Banca).

Il cliente, in base alle proprie esigenze finanziarie e caratteristiche, può essere portafogliato, nell'ambito della filiale, in modo più o meno stabile.

I clienti con esigenze o prodotti più complessi hanno all'interno della filiale un gestore di relazione che rimane stabile per un periodo di tempo medio-lungo. Tra questi rientrano ad esempio i clienti Personal e Aziende Retail ed i clienti Privati Retail a più alta complessità (con prodotti di investimento, finanziamento e protezione) e a più alta frequenza di contatto con il gestore.

I clienti che invece hanno esigenze di natura finanziaria e assicurativa meno complesse sono gestiti attraverso un motore che alloca, per un breve periodo di tempo, i clienti su portafogli di clientela presidiati da un gestore al verificarsi di determinati eventi (es. cliente inserito nel target di una iniziativa commerciale). In questo modo la banca riesce a individuare e valorizzare i clienti multi-bancarizzati che, sulla base dei numeri che esprimono, sembrano essere marginali ma che in realtà hanno interessanti potenzialità di sviluppo.

La profilazione e segmentazione della clientela è svolta dall'ufficio Advanced Analytics. A tale scopo, uno dei principali strumenti utilizzati sono le Mappe di Stato.

A partire dalle informazioni disponibili sui clienti relative ai prodotti posseduti (es. carte, investimenti, polizze assicurative), i bisogni percepiti sulla base dei suoi comportamenti di spesa e gli eventi che riguardano la vita privata (es. acquisto prima casa), oltre alle caratteristiche del cliente stimate dall'ufficio Advanced Analytics tramite i modelli, viene costruito un sistema di Mappe.

Per ciascun cliente vengono mappate le aree di bisogno e il ciclo di vita ed attribuito uno "stato" (ad esempio per le aree di bisogno: propensione all'utilizzo, pre-vendita, post-vendita, ecc.). Sulla base della classificazione del cliente in ciascuna mappa vengono definiti dei profili che vengono poi utilizzati per l'analisi della clientela e la selezione dei target per le singole iniziative commerciali.

L'ufficio Advanced Analytics, oltre a fornire supporto a Targeting Commerciale e Pianificazione Commerciale per la realizzazione delle campagne commerciali, svolge attività di analisi della base clientela a supporto di tutte le strutture della banca che richiedono informazioni di questo tipo (es. Pianificazione e Controllo di Gestione, Direzione Sales & Marketing, ecc.).

L'ufficio utilizza un programma statistico di calcolo chiamato SAS Enterprise Guide che permette di elaborare grandi quantità di dati attraverso una struttura tabellare, in ogni tabella sono presenti tutte le informazioni relative ai clienti:

- Estratte dai sistemi transazionali e presenti nel Data Warehouse aziendale;
- Di natura esterna dedotte dalla navigazione internet del cliente;
- Informazioni che il cliente rilascia nel corso della relazione con la banca (es. questionario MIFID, pratiche di affidamento, ecc.);
- Informazioni integrative create dall'ufficio sulla base di algoritmi e modelli.

Le tabelle oggetto di analisi possono contenere dati "grezzi" oppure possono essere tabelle ristrutturata e riformulate in modo da contenere dati numericamente inferiori ma più significativi, applicando processi di Data Cleaning.

Una componente molto importante dei dati utilizzati è rappresentata dalle informazioni sul comportamento digitale del cliente che vengono reperite tramite la DMP (Data Management Platform), fornita da una società esterna di consulenza, che permette di conoscere, per i clienti che hanno dato sul sito di Intesa Sanpaolo consenso all'utilizzo dei Cookies, i dati sulla loro navigazione internet e desumere da questi gli interessi e lo stile di vita del cliente (es. il cliente che acquista prodotti tecnologici o si informa frequentemente su siti che si occupano di tecnologia potrà essere interessato ad offerte di finanziamento per l'acquisto di nuovi dispositivi);

L'ufficio Advanced Analytics si appoggia alla struttura dei Sistemi Informativi (Chief IT Digital and Innovation Officer), che consente, grazie alle sue competenze tecnologiche, di creare, storicizzare e schedare le informazioni sui clienti mantenendo una profondità temporale delle informazioni sul singolo cliente fino a dieci anni.

SAS Enterprise Guide permette di effettuare sia analisi semplici, per esempio estrazioni di clienti che corrispondono a determinate caratteristiche, sia modelli più complessi (es. Cluster Analysis) che permettono di raggruppare le informazioni e trarne delle conclusioni significative dal punto di vista statistico.

Il processo di creazione di un modello inizia dalla chiara definizione dell'esigenza informativa a cui il modello deve rispondere. In particolare è importante identificare il perimetro dei clienti da modellizzare e il prodotto target che la banca vuole proporre a questi clienti. La seconda fase riguarda la Data Preparation, in cui si processano i dati grezzi in una forma che facilita la lettura e l'analisi. La terza fase consiste nello sviluppo del modello, in cui ad esempio, per i modelli di propensione all'acquisto, si osserva il comportamento dei clienti che hanno già acquistato il prodotto e lo si ribalta sui clienti oggetto di analisi per individuare quelli con i comportamenti / caratteristiche più simili. L'ultima fase è quella di testing, effettuata tramite indagini pilota insieme all'ufficio Targeting Commerciale.

Il modello viene poi schedulato grazie al supporto dei Sistemi Informativi, i dati ottenuti vengono storicizzati e riutilizzati successivamente per sviluppare e migliorare altri modelli. Si tratta di una fase molto importante poiché non accade mai che un modello venga creato e poi non aggiornato / migliorato nel corso del tempo.

I modelli che vengono sviluppati più frequentemente sono modelli di propensione che effettuano previsioni su quello che sarà il probabile acquisto da parte del cliente osservando il comportamento dei clienti che hanno già acquistato quel prodotto.

Un altro modello molto utilizzato è l'Early Warning il cui obiettivo è prevedere il rischio abbandono da parte del cliente (churn) attraverso l'analisi del comportamento bancario (es. diminuzione attività finanziarie, ritiro delega al pagamento delle utenze o all'accredito dello stipendio). In alcuni casi questi comportamenti precedono l'abbandono della banca da parte del cliente, ma in altri evidenziano semplicemente un cambio di ruolo della banca, da principale a secondaria.

L'opportunità di realizzare un'iniziativa commerciale può nascere, non solo da complesse analisi statistiche, ma anche a seguito di idee generate dalla Direzione Sales & Marketing Privati e Aziende Retail, dall'analisi dei risultati ottenuti su precedenti iniziative da parte della Pianificazione Commerciale, dai feedback provenienti dalle filiali attraverso la filiera commerciale (Direttori di Area, Direttori Commerciali, ecc.) o da indirizzi che provengono direttamente dal Top Management.

La fase successiva a quella di ideazione è la fase di studio ed analisi svolta principalmente da parte dell'ufficio Advanced Analytics il cui principale obiettivo è definire il bacino di clienti a cui indirizzare una determinata campagna. L'ufficio Targeting Commerciale si occupa poi dell'affinamento e distribuzione del target clienti sui diversi canali di contatto.

Successivamente, la fase di realizzazione coinvolge l'ufficio Pianificazione Commerciale e l'ufficio Digital Marketing e Advertising (Direzione Sales & Marketing Privati e Aziende Retail) per quanto concerne la produzione della creatività e del materiale di comunicazione.

Tutte le iniziative sono concepite in ottica multicanale, possono quindi prevedere l'utilizzo di più canali (es. filiale, email, call center, sms, Internet Banking) che sono tra loro armonizzati.

Ad esempio, se il prodotto non è vendibile On-line o tramite vendita a distanza la campagna può prevedere che il contatto con il cliente venga fatto dal Call Center (Filiale Online), nel caso il contatto abbia esito positivo la Filiale Online che ha visibilità sull'agenda del gestore di filiale del cliente fissa un appuntamento tra cliente e gestore, a cui compete il completamento del processo commerciale.

Se invece il prodotto può essere venduto a distanza, il processo commerciale può essere completato direttamente dal gestore della Filiale Online. Infatti, nella Filiale Online, operano Gestori Privati e Gestori Aziende Retail che hanno esattamente lo stesso ruolo e le medesime competenze dei Gestori di filiale.

Nel caso invece che il prodotto sia vendibile solo On-line e non tramite offerta a distanza, la Filiale Online può supportare il cliente e guidarlo anche tramite co-browsing, interfacciandosi con l'Internet Banking del cliente.

La tipologia di prodotti che può essere venduta a distanza è già molto ampia. L'85% dei prodotti del catalogo retail di Intesa Sanpaolo può essere acquistata online, in particolare tutti i prodotti di investimento, le carte, i POS, i prestiti personali e i prodotti assicurativi. Ciò determina un ruolo sempre più importante all'interno dei processi commerciali della Filiale Online, nella quale operano già adesso 900 gestori.

Il monitoraggio delle campagne è ovviamente differenziato sulla base del canale utilizzato: nel caso della filiale viene monitorato il contatto, l'incontro e l'esito; nel caso del canale email sono monitorati la spedizione, la consegna, il click e l'esito; nel caso del canale Internet Banking vengono monitorati la presentazione, la visualizzazione, il click, ecc.

I risultati finali delle campagne vengono determinati incrociando i dati sulle vendite provenienti dai sistemi transazionali (cliente che ha acquistato, prodotto che è stato acquistato, data di acquisto). Se questi dati si incrociano con "l'anagrafica della campagna" (clienti target, prodotti target, periodo di svolgimento) la vendita viene automaticamente attribuita alla campagna stessa.

La presenza della banca sui Social Media ha carattere esclusivamente istituzionale e informativo, non rappresenta un canale di proposizione commerciale.

La disponibilità e la capacità di elaborare grandi masse di dati hanno consentito di realizzare servizi di marketing intelligence da offrire a pagamento ai propri clienti. Un primo esempio è rappresentato da InfoVendite che permette ai piccoli-medi commercianti in possesso di POS Intesa Sanpaolo di visualizzare l'andamento delle vendite del proprio esercizio anche rispetto ai competitor, attraverso analisi di mercato illustrate su una piattaforma dedicata con l'obiettivo di migliorare le strategie e le performance di vendita. Le principali informazioni rese disponibili sono: scontrino medio, spesa mensile per cliente, visite per cliente, quote di mercato nel CAP di appartenenza, risultati della concorrenza diretta e andamento del settore di riferimento.

L'attività di monitoraggio della soddisfazione dei clienti viene svolta, nell'ambito della Banca dei Territori, dall'ufficio Qualità e Ricerche della Direzione Personale & Change Management.

Vengono svolte sia analisi sul livello di soddisfazione relativo allo specifico servizio ricevuto presso uno dei touch point della banca, sia valutazioni sulla soddisfazione complessiva della relazione banca-cliente.

Per valutare la soddisfazione complessiva viene utilizzato il Net Promoter Score (NPS) che è un indicatore che misura la propensione dei clienti a raccomandare l'azienda ad amici e parenti. Vengono poste al cliente solo due domande: nella prima viene chiesto di rispondere alla domanda "Consigliaresti Intesa Sanpaolo ad altri?" esprimendo un giudizio da 1 a 10, nella seconda viene chiesto con una domanda aperta "Puoi dirci i motivi della tua scelta?".

La banca dispone di motori semantici che analizzano il testo, lo classificano in categorie, ad esempio i giudizi vengono analizzati distinguendo quelli espressi da promotori (clienti con voto 9-10) da quelli espressi da detrattori (clienti con voto 0-6). L'NPS è la differenza tra la percentuale di promotori e la percentuale di detrattori, varia da un minimo di -100 ad un massimo di +100.

Il calcolo dell'NPS viene fatto anche sui clienti che non hanno effettuato operazioni nell'ultimo anno. È un parametro utilizzato a livello internazionale e dal 2016 viene utilizzato come indicatore principale per misurare la qualità percepita dalla clientela di Intesa Sanpaolo.

L'NPS ha 4 caratteristiche fondamentali:

- È semplice perché composto da solo due domande di facile comprensione;

- È confrontabile, grazie alla standardizzazione della rilevazione offre la possibilità di confrontare aziende di paesi e settori diversi;
- È predittivo, esiste una relazione positiva tra la propensione a raccomandare l'azienda e i risultati economici;
- È azionabile, permette di identificare i fattori di soddisfazione e insoddisfazione e quindi attivare azioni correttive.

La rilevazione è continuativa nel corso dell'anno ed organizzata in fasi mensili, ogni cliente non può fornire più di un giudizio di NPS all'anno. La numerosità del campione consente di avere risultati statisticamente significativi a livello di filiale.

I canali di rilevazione sono tre: per i privati l'indagine viene condotta via email o, se il cliente ha sottoscritto il contratto di Banca Online, via Internet Banking; per le imprese attraverso interviste telefoniche.

Successivamente alla rilevazione vengono fatte delle correzioni per uniformare i tre canali di rilevazione perché il canale telefonico beneficia "dell'effetto cortesia", infatti telefonicamente i voti risultano sempre più alti. Intesa Sanpaolo ha stabilito un coefficiente, diverso per ogni canale, che va a moltiplicare il voto sui canali mitigando l'effetto cortesia.

Intesa Sanpaolo effettua inoltre analisi di benchmark mirate in cui vengono effettuate interviste a tutti i clienti (non solo quelli ISP) chiedendo al cliente qual è la sua banca principale e di esprimere su di essa un NPS. La società esterna, Doxa, incaricata di questa rilevazione effettua in totale circa 30 / 40 mila interviste telefoniche. In questo modo Intesa Sanpaolo riesce ad individuare il proprio posizionamento all'interno del settore.

La qualità del servizio è un elemento importante nella valutazione delle performance delle singole filiali. Gli indicatori di qualità del servizio hanno un peso rilevante nell'ambito della scorecard utilizzata per misurare tali performance.

La qualità del servizio è misurata sia in termini di qualità erogata (es. tempi di delibera del credito, chiamate telefoniche inevase, ecc.) sia in termini di qualità percepita calcolata dall'NPS.

Gli altri principali indicatori di performance calcolati a livello di cliente sono:

- La redditività di ciascuna relazione che è misurata in modo sistematico dal Controllo di Gestione e genera mensilmente un conto economico di cliente che viene messo a

disposizione di ciascuna filiale per i clienti di propria competenza. L'informazione è utilizzata dai sistemi di CRM per le analisi di natura commerciale e per classificare i clienti in base all'entità del valore generato;

- Il tasso di Retention e di Acquisition calcolati su base mensile e per singolo segmento di clientela.

*Fonti: Intervista a dipendenti Intesa Sanpaolo delle strutture "CRM e Pianificazione Commerciale" e "Qualità e Ricerche"; Intesa Sanpaolo, Presentazione del Gruppo – Leader Italiano di dimensione Europea, Luglio 2019.; Intesa Sanpaolo, 2018-2021 Piano di Impresa, 6 Febbraio 2018; Intesa Sanpaolo, Relazione e bilancio consolidato dell'esercizio 2018.*

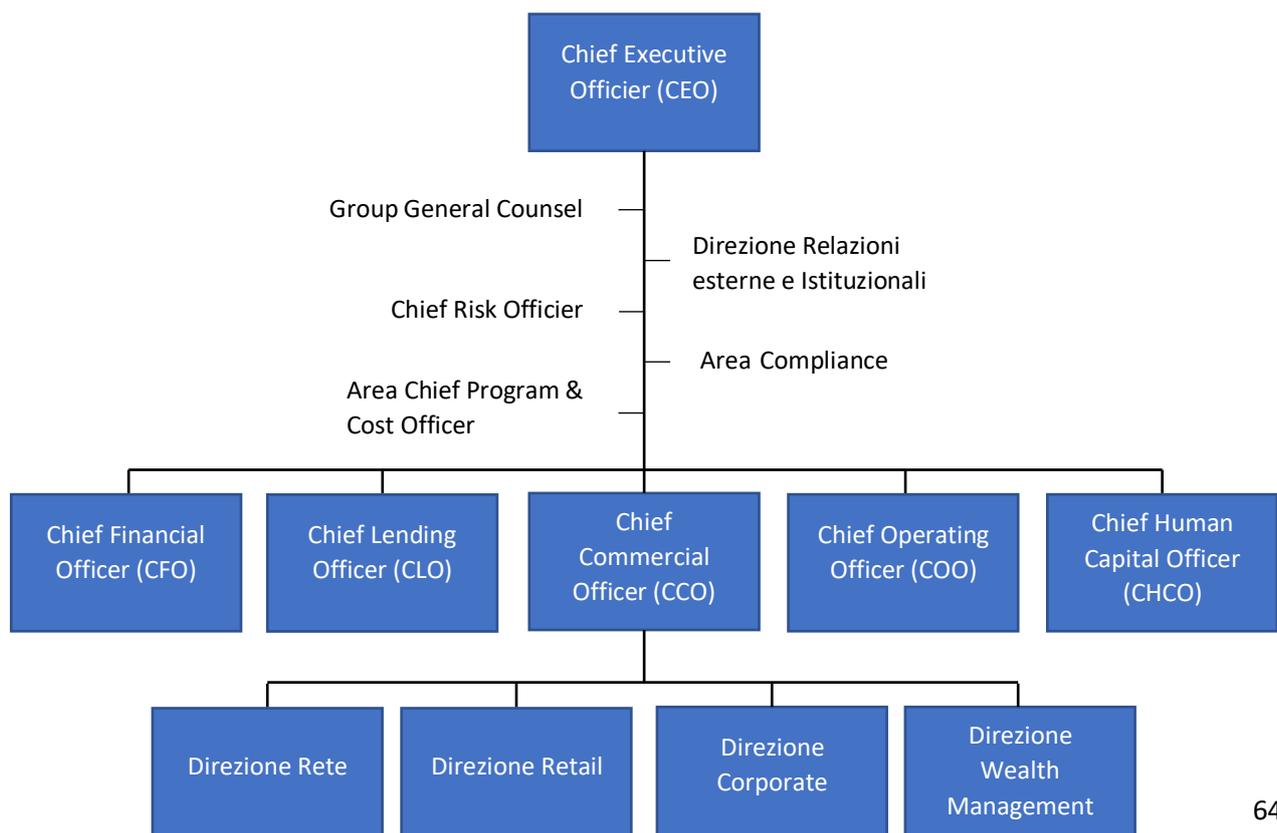
## 3.2 Il caso Banca Monte dei Paschi di Siena

Banca Monte dei Paschi di Siena (BMPS) è la più antica tra le società bancarie attive nel panorama mondiale. Rappresenta il quinto gruppo bancario italiano dopo Intesa Sanpaolo, Unicredit, Banco BPM e UBI Banca. L'azionista di maggioranza è il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) che detiene il 68,2% del capitale sociale.

BMPS è una banca a forte vocazione retail, presente in Italia con 1529 sportelli e 200 Centri Specialistici dedicati alla clientela Private, Corporate ed Enti. La quota sportelli in Italia è del 6,3%. Il Gruppo impiega circa 23.000 dipendenti.

Ha complessivamente 4,8 Mln. di clienti, di cui 4,5 Mln. sono gestiti dalla Rete Commerciale della Capogruppo, con 1 Mln. di clienti attivi sui canali Internet. Widiba, la Banca Online del Gruppo che si avvale di una rete di 567 Consulenti Finanziari, gestisce in via esclusiva 0,3 Mln. di clienti. Sotto il profilo commerciale ed operativo Widiba è un'azienda totalmente autonoma dalla Capogruppo, fatta salva la possibilità per i clienti Widiba di utilizzare le filiali BMPS per alcune tipologie di operazioni.

La Capogruppo si articola nelle seguenti strutture organizzative:



La gestione commerciale della Capogruppo è accentrata sul Chief Commercial Officer a cui rispondono quattro Direzioni. La Direzione Rete che coordina l'attività commerciale delle filiali Retail attraverso 5 Aree Territoriali (Nord-Est, Nord-Ovest, Toscana, Centro-Sardegna, Sud-Sicilia) e 3 Direzioni con responsabilità sui mercati, segmenti e prodotti di competenza (Retail, Wealth Management, Corporate).

La Direzione Retail definisce la strategia commerciale del proprio segmento e governa lo sviluppo dei prodotti e dei canali, fisici e digitali, ad esso dedicati.

La Direzione Wealth Management e la Direzione Corporate hanno la medesima responsabilità sui segmenti di riferimento e coordinano inoltre l'attività commerciale dei Centri Specialistici dedicati rispettivamente alla clientela Private e alla clientela Imprese ed Enti. I Centri Specialistici svolgono esclusivamente un'attività commerciale e di consulenza, le operazioni di sportello (incassi, pagamenti, ecc.) vengono svolte dalle filiali Retail anche per questi segmenti di clientela.

I clienti Retail sono circa 4,4 Mln. distribuiti sull'intero territorio nazionale, con una prevalenza nel Centro-Sud: Nord 30,2%, Centro 35,4% e Sud 34,4%.

Nell'ambito del mercato retail sono identificati tre macro-segmenti (Tavola 1):

- Valore, clienti privati caratterizzati da esigenze finanziarie di base (conto corrente, pagamenti, finanziamenti, protezione) con necessità di consulenza sugli investimenti finanziari non presente o molto limitata;
- Premium, clienti privati con maggiori disponibilità economiche e finanziarie e necessità di maggiore consulenza sugli investimenti finanziari, oltre che sui prodotti bancari di base;
- Small Business, persone giuridiche che si possono dividere in due macro-gruppi: ditte individuali e liberi professionisti, aziende di piccole dimensioni. Su questo segmento il focus si sposta ovviamente sui bisogni di finanziamento del capitale circolante e degli investimenti.

All'interno delle filiali Retail sono presenti figure professionali dedicate a ciascuno dei tre segmenti. Nel caso dei segmenti Premium e Small Business, ogni cliente è associato ad un singolo gestore. Ogni gestore ha la responsabilità esclusiva della gestione commerciale del proprio portafoglio clienti. Per quanto riguarda il segmento Valore non viene realizzata una portafogliazione, la responsabilità della gestione commerciale del segmento è comune ai gestori del segmento ed è organizzata dal Direttore della Filiale in funzione delle esigenze del momento.

Tavola 1

Segmento	Classificazioni utilizzate da MPS		Numero Clienti
	Nome Segmento	Metrica	
Mass Market	Valore	Att. Fin. < 100.000 €	3,6 Mln.
Affluent	Premium	Att. Fin. comprese tra 100.000 € e 500.000 €	0,5 Mln.
POE / Small Business	Small Business	Fatt. < 10 Mln. €	0,3 Mln.
TOTALE CLIENTI RETAIL			4,4 Mln.

Fonti: BMPS, Bilancio Consolidato dell'esercizio 2018 – Relazione sulla gestione.

Il percorso di evoluzione delle piattaforme digitali è portato avanti con un approccio multicanale in cui il modello “centrato” sul gestore si arricchisce delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, per rendere digitale una relazione fisica attraverso strumenti di collaborazione remota.

Il Servizio CRM è una funzione di staff al Chief Commercial Officer, conta circa 20 Risorse e supporta le quattro Direzioni Commerciali della Capogruppo. Widiba ha una propria struttura di CRM autonoma.

Il Servizio CRM della Capogruppo è articolato in tre uffici (Customer Analytics, Customer Engagement e Customer Satisfaction) con specifiche responsabilità e obiettivi di sviluppo e miglioramento:

- **Customer Analytics** ha l'obiettivo di approfondire le analisi sulla base clienti, sia attraverso il miglioramento dei modelli statistici sia attraverso il recupero di ulteriori tipologie di dati sui clienti. Ad esempio, un obiettivo è rappresentato dall'acquisizione, anche attingendo a fonti terze, di informazioni riguardanti abitudini e stile di vita dei clienti (in conformità con la direttiva europea GDPR per la protezione dei dati e la privacy dei clienti). L'integrazione di tali informazioni con quelle già presenti nel database clienti può migliorare la capacità di intercettare i bisogni del cliente;
- **Customer Engagement** ha l'obiettivo di migliorare l'esperienza di contatto dei clienti con la banca, in modo particolare sui canali digitali, attraverso il miglioramento della capacità di agire in “real-time”, avvicinando il momento dell'ingaggio del cliente al momento in cui si manifesta il bisogno;
- **Customer Satisfaction** ha l'obiettivo di misurare sempre più accuratamente il livello di soddisfazione dei clienti nei confronti dei principali processi della banca in modo da creare

un legame sempre più stretto con il cliente e contribuire al continuo miglioramento del livello di servizio.

Il Piano di Ristrutturazione 2017-2021, approvato dalla Commissione Europea il 4 Luglio 2017, è finalizzato al ritorno della banca ad un adeguato livello di redditività.

Uno dei pilastri del Piano è rappresentato dalla “piena valorizzazione della clientela Retail e Small Business grazie ad un nuovo modello di business semplificato e altamente digitalizzato”.

Maggiore attenzione sarà riservata anche ai segmenti Premium e Private, le attività sul segmento Corporate saranno invece razionalizzate per ottimizzare gli assorbimenti patrimoniali.

Un altro elemento rilevante del Piano è rappresentato dalla riduzione delle filiali che passeranno dalle 2.000 unità del 2016 a circa 1.400 nel 2021.

In questo contesto il CRM viene visto come un elemento che può aiutare la banca a generare maggiore valore. Aumenta quindi l’attenzione verso questo tipo di approccio, le funzioni e gli strumenti di CRM all’interno della banca sono in fase di espansione.

I sistemi di CRM di Banca Monte dei Paschi di Siena poggiano su un Data Warehouse aziendale che dispone di dati sulla clientela estremamente analitici. Il Servizio CRM utilizza un Data Mart dedicato che è alimentato con informazioni estratte dal Data Warehouse con l’aggiunta di informazioni provenienti da fonti terze o create all’interno del Data Mart attraverso l’elaborazione di dati elementari.

I principali sistemi informativi che utilizzano i dati messi a disposizione dal Data Warehouse e dal Data Mart sono il Campaign System e il Sistema di Business Intelligence. Quest’ultimo si occupa in particolare delle analisi multidimensionali e del reporting. Sono poi utilizzati strumenti di Data Mining per creare modelli statistici a supporto dei processi commerciali tipici del settore Retail (targeting campagne, churn management, ecc.).

Il Campaign Management è uno dei principali processi commerciali gestiti da Banca Monte dei Paschi di Siena. Vengono eseguite sia campagne che hanno per oggetto una proposizione commerciale sia campagne che hanno obiettivi di caring nei confronti della clientela.

Le funzioni aziendali coinvolte nella gestione del processo sono numerose ed il loro ruolo si differenzia in base alla tipologia di canale utilizzato dalla campagna. In ogni caso il Servizio CRM ha sempre la responsabilità di gestione della piattaforma tecnologica.

Per quanto riguarda le campagne commerciali eseguite attraverso il canale filiale la fase di ideazione è realizzata dal Marketing Strategico della Direzione Retail insieme alla Direzione Rete. Il Marketing Operativo (Direzione Retail) carica le liste dei clienti fornite dalle elaborazioni del CRM e applica anche i filtri privacy per il rispetto dei consensi rilasciati dai clienti (GDPR), predispone il materiale di comunicazione e cura tutti gli altri aspetti di natura operativa. Sulla postazione di lavoro del gestore arriva direttamente l'elenco dei clienti selezionati nel target della campagna appartenenti al proprio portafoglio di clientela. La Direzione Rete, oltre a curare l'esecuzione delle campagne, si occupa anche del monitoraggio.

Nel caso di campagne gestite nel canale filiale il Servizio CRM svolge esclusivamente un'attività di analisi della base clienti e di definizione del target dei clienti da contattare.

Per le campagne eseguite attraverso il canale digitale (es. email, sms, ATM, digital banking) la fase di ideazione è svolta congiuntamente dal Servizio CRM e dal Marketing Strategico della Direzione Retail. Il Servizio CRM, oltre a svolgere l'attività di analisi della base clienti e definizione del target cura tutti gli aspetti di set-up operativo della campagna e di monitoraggio.

Infine, per quanto riguarda le campagne eseguite dal Media Center (Call Center) la fase di ideazione prevede la collaborazione di Marketing Strategico e Media Center; il CRM fornisce supporto per analisi di approfondimento e selezione dei target. Tutte le fasi successive sono gestite direttamente dal Media Center.

Gli altri processi commerciali gestiti dalla banca e supportati dal CRM sono il Churn Management, l'Event-Based Marketing e Next Best Action / Offer.

Il Churn Management è gestito attraverso due processi distinti. Attraverso modelli di Machine Learning viene calcolata la Churn Prediction che stima la probabilità che un cliente abbandoni la banca su un orizzonte temporale di tre mesi. Questa analisi si traduce in un elenco di clienti che presenta maggiore probabilità di abbandono nei confronti dei quali l'azienda decide di attivare campagne mirate a "sanare" la relazione ed evitare la perdita del cliente. Un secondo processo è costituito dal monitoraggio degli Early Warnings, cioè dalla immediata individuazione di comportamenti del cliente che potrebbero presagire l'abbandono o un forte ridimensionamento della relazione di clientela. Queste segnalazioni vengono comunicate alle filiali che in maniera autonoma decidono se e come agire nei confronti del cliente.

La piattaforma di Business Intelligence raccoglie gli eventi significativi nella relazione banca-cliente e sulla base di essi vengono impostate azioni commerciali Event-Based. L'obiettivo di queste azioni commerciali può essere di caring oppure una proposizione commerciale:

- Eventi legati al tipo di touch point utilizzato dal cliente (es. il cliente si reca in filiale e subito dopo riceve un sms per raccogliere un giudizio sul servizio ricevuto);
- Eventi di natura transazionale legati ai contratti in essere con l'azienda (es. invio di una proposta di rinnovo in prossimità della scadenza di una polizza).

La Next Best Action si riferisce all'individuazione della migliore azione da intraprendere nei confronti del cliente che non necessariamente è una proposizione commerciale, può trattarsi di un'azione rivolta a rafforzare la qualità del servizio e/o un utilizzo più efficiente dei servizi bancari (es. un'azione rivolta ai clienti che utilizzano poco le postazioni self service).

La Next Best Offer si riferisce ad un'azione finalizzata a proporre al cliente il prodotto di cui è sprovvisto e che ha la maggiore probabilità di essere acquistato.

BMPS utilizza le piattaforme di Machine Learning soprattutto per la seconda tipologia di azione. Attraverso modelli statistici viene assegnato a ciascun cliente la probabilità di risposta positiva all'offerta di un determinato prodotto. Successivamente si definisce un'azione commerciale indirizzata sui clienti che manifestano la probabilità più alta, solitamente solo il primo 5%.

La Banca è presente sui principali Social Media che vengono però utilizzati esclusivamente per informative di carattere istituzionale e per pubblicizzare i prodotti. Non rappresentano un canale di vendita nel senso stretto del termine. Possono essere utilizzati per effettuare delle call-to-action (es. post di una polizza dove chi è interessato può inviare un messaggio ad un numero e successivamente sarà contattato dalla filiale).

La Customer Satisfaction viene misurata con due diverse modalità:

- Relazionale, si effettuano delle ricerche sottoponendo a un target di clientela che sia statisticamente significativo un questionario attraverso una piattaforma dedicata;
- Transazionale, si misura la soddisfazione del cliente nel momento in cui si verifica un evento, ad esempio l'acquisto di un prodotto. Il cliente viene contattato subito dopo per capire il livello di soddisfazione. In questo caso la misurazione deve essere molto vicina all'evento per avere risposte accurate.

La quasi totalità delle indagini viene effettuata tramite metodo CAWI (Computer Assisted Web Interview), cioè attraverso una mail che invita a compilare la survey via web. Più raramente viene utilizzato il metodo CATI (Computer Assisted Telephone Interview). Tra i vari indici di soddisfazione della banca il più importante è il Net Promoter Score (NPS). Questi indicatori non sono però utilizzati come elementi di misurazione della performance di filiale nell'ambito del sistema incentivante, che oggi si basa soprattutto su indicatori di redditività e di crescita delle masse intermedie.

Le ricerche effettuate possono includere la richiesta di commenti a testo libero che vengono analizzati attraverso tecniche di Text Mining, in particolare:

- Analisi lessico-metriche, vengono effettuate misurazioni delle parole in contesti di informazioni destrutturate, che vengono aggregate in un Word Cloud, per individuare le parole e gli argomenti più utilizzati, e cercare collegamenti tra di loro;
- Analisi semantiche, vengono analizzati i testi alla ricerca di un "sentimento" alla base del testo che spazia dal positivo al negativo, con una scala di grigi in mezzo.

Per quanto concerne i principali indicatori di performance calcolati a livello di cliente, la redditività di ciascuna relazione è misurata in modo sistematico dal Controllo di Gestione e genera un conto economico di cliente che viene messo a disposizione di ciascuna filiale per i clienti di propria competenza. Il CRM utilizza questa informazione per le analisi di natura commerciale e per distinguere i clienti in base all'entità del valore generato.

Gli altri principali indicatori utilizzati dalla banca e calcolati sono:

- L'indice di cross-selling che viene calcolato mensilmente dal Servizio CRM utilizzando una serie di indicatori che si rifanno ai Panieri ABI e che permettono il confronto con i valori medi del sistema bancario;
- Indici di Retention e Acquisition che, a fine 2018, si sono attestati rispettivamente a 93,0% (+0,5% rispetto al 2017) e 4,0% (+0,6% rispetto al 2017).

*Fonti: Intervista a Responsabile CRM di BMPS Marco Lauro; BMPS, Bilancio Consolidato dell'esercizio 2018 - Relazione sulla gestione; BMPS, Comunicato Stampa 5 Luglio 2017 – "BMPS: approvato dalla Commissione Europea il Piano di Ristrutturazione 2017-2021".*

### 3.3 Il caso Banca Sella

Banca Sella è una banca privata italiana fondata da Gaudenzio Sella nel 1886 a Biella, controllata da Banca Sella Holding s.p.a. che fa capo alla famiglia Sella.

Il Gruppo dispone di 311 filiali in tutta Italia che rappresentano una quota sportelli dell'1,3%, impiega complessivamente 4.508 dipendenti e 475 consulenti finanziari (di cui 117 dipendenti).

Banca Sella s.p.a è la struttura che all'interno del gruppo gestisce la clientela Retail avvalendosi di 283 filiali distribuite sul territorio nazionale. I clienti Retail sono complessivamente 599.000 suddivisi su tre segmenti di clientela:

Segmento	Classificazioni utilizzate da Banca Sella		Numero Clienti
	Nome Segmento	Metrica	
Mass Market	Famiglie e Privati	Att. Fin. < 100.000 €	427.000
POE / Small Business	Small Business	Fatturato < 10 Mln. €	128.000
Affluent	Affluent	Att. Fin. comprese tra 100.000 € e 300.000 €	44.000
TOTALE CLIENTI RETAIL			599.000

Fonte: Banca Sella Holding, Relazione e Bilancio Consolidato 2018

Nell'ambito della clientela Small Business 48.000 clienti hanno solo il POS; infatti Banca Sella ha su questo prodotto una quota di mercato del 8%, largamente superiore alla propria presenza territoriale.

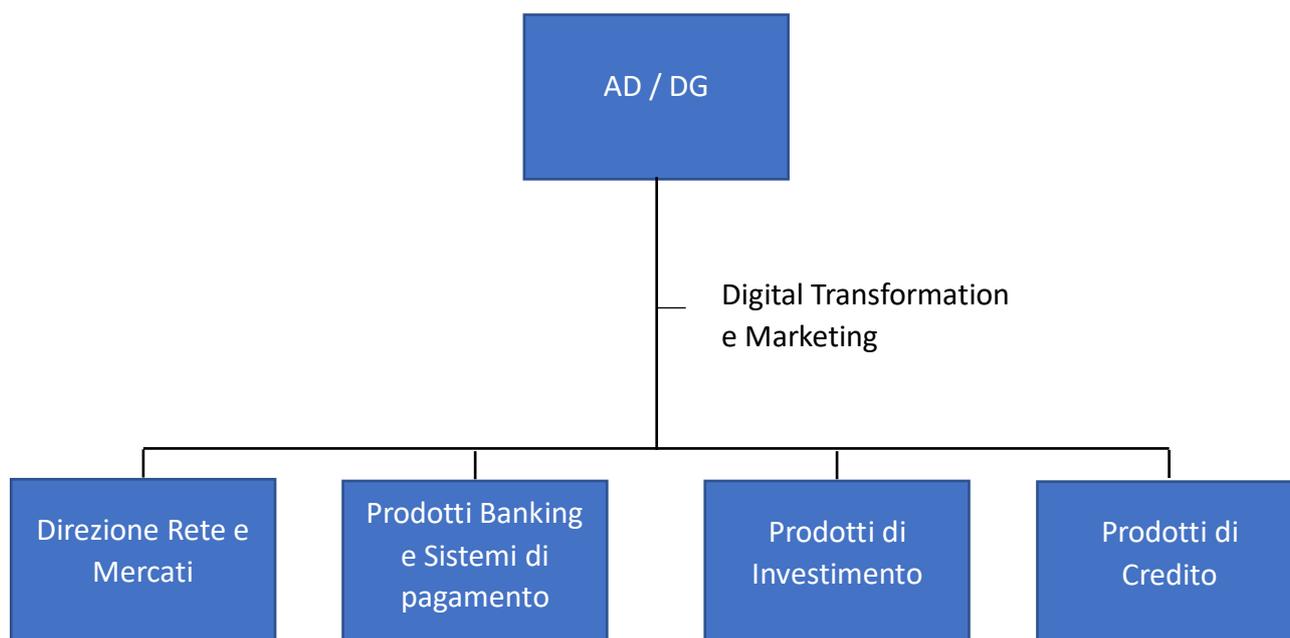
Banca Sella gestisce inoltre 17.000 clienti Private con attività finanziarie superiori a 300.000 € e 7.000 clienti Corporate con un fatturato superiore a 10 Mln. €.

Le strutture commerciali e di marketing della banca fanno diretto riferimento al Direttore Generale. In staff al Direttore Generale opera il Servizio Digital Transformation e Marketing nell'ambito del quale sono presenti due distinte strutture: Marketing & User Experience che si occupa prevalentemente di comunicazione e gestione del Customer Journey; CRM e Data Analytics che è composta da sei Risorse e svolge attività di Campaign Management, Analytics e Business Intelligence. La struttura di CRM si avvale della collaborazione di una controllata indiana (Banca Sella

Chennai Branch) dove operano cinque Data Scientists che si occupano di analytics e dello sviluppo dei modelli predittivi della banca.

La Direzione Rete e Mercati coordina l'attività commerciale delle strutture distributive (Aree / Filiali e Call Center) con riferimento a tutti i segmenti di clientela.

Le altre Direzioni hanno responsabilità sulla gestione e lo sviluppo di specifiche aree di business (prodotti banking e sistemi di pagamento, prodotti di investimento e prodotti di credito).



*Fonte: rielaborazione semplificata dell'organigramma aziendale*

Nell'ambito delle filiali la clientela Affluent e Small Business è in parte assegnata a portafogli di clientela attribuiti in modo stabile a Gestori di clientela dedicati al segmento, altri clienti appartenenti a questi segmenti sono invece gestiti "in monte" dalla Filiale. Sono poi presenti Gestori specializzati sul segmento Famiglie e Privati che operano però senza uno specifico portafoglio clienti.

Il modello commerciale di Banca Sella si caratterizza per un approccio incentrato su una relazione integrata, che si basa sulla contemporanea offerta di un servizio digitale di eccellenza a supporto di una rete di Consulenti Commerciali ad elevata specializzazione.

Il Piano Triennale 2019-2021, approvato a Marzo 2019, individua come principali target il mantenimento della solidità patrimoniale che già caratterizza il Gruppo e l'incremento della redditività, da ottenere attraverso due direttrici strategiche:

- La crescita attraverso lo sviluppo di nuova clientela e nuove forme di ricavo facendo leva su un chiaro posizionamento basato su consulenza e tecnologia;
- L'apertura attraverso l'adozione di un'organizzazione aperta, agile ed efficiente in cui talento ed imprenditorialità si sviluppino.

In particolare, lo sviluppo di nuove tecnologie e nuove aree di business è focalizzato sull'Open Banking (insieme di interfacce atte a permettere l'accesso controllato a servizi del sistema informativo del Gruppo Sella da parte di terzi, quali Startup e Aziende) e Light Banking (soluzioni di pagamento e moneta elettronica offerti da operatori puramente digitali e non bancari).

Si tratta di evoluzioni tecnologiche abilitate dalla direttiva Europea PSD2 (Payments Services Directive 2) che, a partire dalla sua entrata in vigore (13 Gennaio 2018), impone alle banche europee di aprire i loro sistemi e permettere a terze parti di accedere ai dati dei clienti bancari, previa loro autorizzazione. Banca Sella è stato il primo Gruppo bancario a lanciare una Open Banking Platform in Italia.

Nel contesto di un Piano Triennale fortemente focalizzato su crescita e nuovi investimenti in tecnologia, la banca continua ad investire in modo rilevante anche negli strumenti di supporto al CRM.

L'architettura tecnologica del CRM di Banca Sella poggia su un Data Warehouse chiamato Data Base Unico (DBU) che raccoglie dati da tutti i canali distributivi (es. filiali, Internet Banking, ecc.). I dati contenuti nel DBU vengono estratti e inseriti nel Data Mart dedicato all'attività di CRM chiamato CDM (Customer Data Mart). Il CDM è in fase di completamento, per cui tutti i processi di analisi dei dati e il Campaign Management attingono informazioni in parte dal DBU e in parte dal CDM.

Tutte le analisi di Data Mining vengono effettuate dai Data Scientists di Banca Sella Chennai Branch attraverso il software Python, mentre la Data Preparation (gestione e creazione dei dati) viene effettuata attraverso IBM Modeler.

Nell'ambito di Banca Sella Chennai Branch è in fase di studio e progettazione l'implementazione delle attività di Web Analytics che permetteranno di avere statistiche accurate del comportamento su internet dei propri clienti attraverso la registrazione dei cookies. Ad esempio, quando una persona naviga sul sito di Banca Sella gli viene assegnato un cookie, se questa persona è un cliente e accede con il proprio account, la struttura di Web Analytics è in grado di associare il cookie al proprio cliente.

I Data Scientists, incrociando i dati del DBU e del CDM, sono in grado di estrarre informazioni immediatamente non disponibili, molto più elaborate rispetto a quelle presenti nel Data Warehouse e quindi consentono di migliorare la qualità dei target utilizzati per le campagne commerciali.

Inoltre, è in fase di studio l'installazione di una DMP (Data Management Platform) che permetterà di accedere ad informazioni sulla navigazione del cliente anche su siti diversi da quello della banca.

Attualmente Banca Sella utilizza una Media Agency per gestire tutte le campagne commerciali digitali su canali esterni a quelli di Banca Sella (es. motori di ricerca, siti terzi, ecc.). La Media Agency si occupa di far recapitare il messaggio all'Audience attraverso, ad esempio, banner su Google che se cliccati indirizzano immediatamente al sito della banca sulla pagina del prodotto offerto.

Per quanto riguarda le attività di CRM Operativo, il principale processo gestito è il Campaign Management. La responsabilità complessiva della campagna è sempre della Direzione Rete e Mercati. La fase di ideazione delle campagne è di competenza delle Direzioni di Mercato, il CRM è responsabile della fase di targeting e gestione operativa delle campagne. La fase di set-up è effettuata dal CRM con la collaborazione dell'ufficio Marketing & User Experience, che in particolare si occupano della comunicazione (es. predisposizione del banner sull'Internet Banking, testo della mail da inviare al cliente, ecc.). Le fasi di esecuzione e monitoraggio sono gestite esclusivamente dal CRM.

Le campagne commerciali sono gestite con una logica multicanale, per ogni canale vengono predefiniti specifici step (es. mail: non aperta, aperta, click sul link; Internet Banking: indifferente, non interessato, click sul link). Per ciascuno step vengono predefiniti i possibili comportamenti del consumatore e a ciascuno di essi associata una "reazione" da parte della banca.

Ad esempio, se il cliente che ha ricevuto una mail di offerta clicca sul link ma non acquista il prodotto, entro tre giorni viene inviata una segnalazione al Gestore per contattarlo e cercare di finalizzare la vendita. Invece per i clienti che non hanno aperto la mail ne viene inviata una seconda, se anche questa non viene aperta il target viene diviso tra clienti ad alta propensione all'acquisto del prodotto che vengono contattati dalla filiale e clienti a bassa propensione per i quali l'iniziativa commerciale viene interrotta.

Alla fine della campagna commerciale la banca analizza la redemption di ogni singolo canale e può individuare il livello di efficacia, comparato con i costi sostenuti per l'utilizzo del canale stesso. Di solito il canale filiale ha redemption più alte ma anche costi molto più elevati rispetto agli altri canali.

Il Churn Management viene gestito di fatto allo stesso modo di una qualsiasi altra campagna commerciale; la banca calcola uno score di propensione all'abbandono, per i clienti con la più alta probabilità di abbandono vengono realizzate specifiche campagne per il recupero della relazione.

Sono in corso di implementazione gli interventi software per poter gestire a breve campagne event-driven. Cioè campagne per le quali non viene definito un target di clientela ma eventi specifici al verificarsi dei quali viene immediatamente attivata l'azione commerciale nei confronti del cliente.

Ad esempio, se un qualsiasi cliente effettua un bonifico di elevato importo su un'altra banca, il sistema transazionale intercetta l'operazione e automaticamente "avverte" il software del Campaign Management che attiva in tempo reale l'azione commerciale che è stata predefinita per quell'evento.

In questo momento gli eventi vengono semplicemente segnalati come "allarmi commerciali" sulla work station del Gestore che decide come utilizzarli, senza l'intervento del Campaign Management.

Oltre agli eventi che possono essere tracciati attraverso i sistemi transazionali, la banca sta progettando anche una gestione degli eventi che si basa sulla geolocalizzazione del cliente. Ad esempio, i clienti possono essere geolocalizzati attraverso l'App oppure al momento di un prelievo ATM. Una volta individuata la localizzazione del cliente, se a distanza ravvicinata si trova un merchant cliente di Banca Sella che ha aderito ad una promozione, la banca invia un messaggio al cliente proponendo uno sconto in caso di acquisto presso quel merchant.

La gestione del Next Best Product (NBP) è un processo simile al Campaign Management. Si differenzia dalla maggior parte delle campagne perché è un tipico processo inbound.

I clienti vengono suddivisi in base alla loro propensione all'acquisto dei diversi prodotti, a ciascun cliente viene assegnato il prodotto nei confronti del quale è stata calcolata la maggiore propensione all'acquisto. Nel momento in cui il cliente si connette al sito vedrà la pubblicità di quel prodotto; nel momento in cui il cliente entra in filiale il gestore vedrà sulla propria work station il prodotto da offrire al cliente. In entrambi i casi l'effettiva attivazione del contatto è a discrezione rispettivamente del cliente e del gestore.

In questo momento Banca Sella non offre servizi di Data Monetization (offerta alle aziende clienti di servizi basati su informazioni ricavate dall'analisi della propria base clienti) e non sono previste implementazioni in questo senso.

Banca Sella attualmente utilizza i Social Media come canale per le comunicazioni istituzionali e per la promozione commerciale, ma l'obiettivo di breve periodo è di implementare il Campaign Management anche con questo canale per gestire proposizioni commerciali one-to-one.

Uno degli ostacoli che Banca Sella sta affrontando è rappresentato dal fatto che alcuni Social, tra cui Facebook e Whats App, per policy vietano la proposizione di iniziative commerciali tramite la propria applicazione. Per questo motivo la banca utilizzerà i Social Media molto probabilmente solo per comunicazioni di servizio.

Banca Sella effettua rilevazioni periodiche sui livelli di customer satisfaction dei propri clienti. Il Net Promoter Score (NPS) è una delle metodologie utilizzate. Il commento aperto che viene raccolto in occasione della rilevazione dell'NPS è soggetto ad una analisi di Text Mining, in particolare di Sentiment Analysis. Si tratta di attività in fase di sviluppo e non ancora ultimata. La misurazione dell'NPS è uno degli indicatori utilizzati nell'ambito del sistema incentivante degli uffici di direzione.

*Fonti: Intervista a Responsabile CRM & Data Analytics di Banca Sella Giovanni Andolfi; Banca Sella Holding - Relazione e Bilancio Consolidato 2018.*

## Conclusioni

Lo sviluppo dei principi e delle tecniche di CRM nell'ambito del Retail Banking italiano è stato relativamente rapido. Una importante ricerca ABI ha evidenziato come immediatamente prima della doppia crisi finanziaria degli anni 2008-2011, a meno di due decenni dalla "nascita" del CRM, la maggior parte delle banche italiane mostravano un buon grado di maturità nello sviluppo di processi e sistemi di CRM.

Erano tuttavia evidenti i limiti di tali soluzioni: il CRM supportava esclusivamente processi commerciali monocanale costruiti intorno alla filiale bancaria; il CRM era essenzialmente un insieme di processi e strumenti a supporto del marketing operativo e dello sviluppo commerciale, con scarse interrelazioni con i processi decisionali strategici.

Nelle tre banche oggetto di analisi, il primo limite è oggi in corso di superamento, sia nella fase di analisi della clientela (es. Intesa Sanpaolo utilizza già dati sulla navigazione internet per profilare i clienti), che nella fase di interazione (le tre banche gestiscono in modo sistematico azioni commerciali multicanale).

Sono in corso importanti investimenti (soprattutto in Intesa Sanpaolo e Banca Sella) che consentiranno, in un breve arco di tempo, di ottimizzare ulteriormente la gestione commerciale multicanale dei clienti Retail. L'unico canale di contatto in cui le tre banche sono scarsamente presenti con processi commerciali strutturati è quello dei social media, che vengono ancora prevalentemente utilizzati per comunicazioni con finalità di servizio o di natura istituzionale.

Emergono altresì importanti elementi che confermano come ancora oggi le strutture di CRM siano prevalentemente focalizzate sul marketing operativo e sul supporto all'azione commerciale delle filiali.

Nelle tre banche esiste una struttura organizzativa consolidata di CRM, che in Intesa Sanpaolo e Monte dei Paschi di Siena è articolata in più uffici, ciascuno dei quali segue diverse fasi dei processi di CRM. Si tratta in tutti i casi di strutture che operano in staff al Responsabile dell'Area Marketing/Commerciale, svolgendo di fatto una funzione di interfaccia tra la Direzione Sistemi Informativi e le Direzioni Marketing/Direzioni Rete.

Nel descrivere il proprio ruolo e le attività svolte, i Responsabili CRM delle tre banche e i loro collaboratori, hanno evidenziato una forte prevalenza delle attività finalizzate all'identificazione dei

target per le campagne commerciali, alla individuazione e segnalazione alla rete dei clienti a rischio di abbandono, alla definizione per ciascun cliente del Next Best Product, alla gestione operativa e monitoraggio delle azioni commerciali.

Molto meno evidente è risultato il loro impegno in attività di supporto alle decisioni strategiche della banca: analisi finalizzate all'individuazione di nuovi prodotti/servizi da offrire alla clientela, all'ingresso in nuove aree di business, alla effettuazione di analisi su customer satisfaction, e calcolo del valore delle relazioni di clientela.

Significativo, da questo punto di vista, il fatto che in nessuna delle tre banche venga stimato il Life Time Value (LTV) dei singoli clienti, ma ci si limiti a calcolare la redditività attuale.

Ciò non toglie che siano emerse anche esperienze estremamente interessanti, sotto il profilo di un utilizzo in chiave strategica del CRM. Ad esempio, in Intesa Sanpaolo la rilevazione della customer satisfaction, attraverso il Net Promoter Score (NPS), avviene in modo sistematico con rilevazioni distribuite durante tutto l'arco dell'anno e con una numerosità tale da rendere i risultati statisticamente significativi a livello di singola filiale.

Questo consente l'inserimento di questo indicatore all'interno della scorecard utilizzata per la valutazione della performance complessiva di ciascuna filiale. È evidente che in questo caso siamo di fronte a un investimento rilevante e continuativo nel tempo che, se opportunamente valorizzato, può contribuire in modo significativo all'affermarsi, in tutta la banca, di una cultura orientata alla gestione di lungo periodo di ciascuna relazione di clientela.

Sarà interessante verificare se il miglioramento delle metodologie e degli strumenti di supporto al CRM, registrato negli ultimi anni, sarà accompagnato, nel prossimo futuro, anche da una maggiore influenza dei principi del CRM sulle scelte strategiche delle Banche Retail italiane.

## Bibliografia

- ❖ ABI, *La gestione della relazione con la clientela: dall'analisi dei bisogni alla vendita*, 2007
- ❖ ABI, Rapporto ABI *"Banche e social media"*, 2018
- ❖ ABI, Rapporto ABI *"Digitalizzazione e multicanalità. Evoluzione dell'uso della multicanalità nelle relazioni banca-cliente"*, 2018
- ❖ Bain & Company, *Customer Loyalty in Retail Banking*, 2010
- ❖ Banca Sella Holding - Relazione e Bilancio Consolidato 2018.
- ❖ Baravelli M., Omarini A., *Le strategie competitive nel retail banking. Segmentazione della clientela, modelli organizzativi e politiche commerciali*, Roma, Bancaria Editrice, 2005
- ❖ Benevolo C., Burlando V., *E-customer strategy: la fidelizzazione del cliente on line*, in "Micro & Macro Marketing", Aprile 2017
- ❖ Berry L., Parasuraman A., *Marketing Services. Competere con la qualità*, Varese, Sperling e Kupfer Editori, 1992
- ❖ Berry M., Linoff G., *Data Mining*, Apogeo, 2002
- ❖ BMPS, *Bilancio Consolidato dell'esercizio 2018 - Relazione sulla gestione*, 2018
- ❖ BMPS, *Comunicato Stampa 5 Luglio 2017 – "BMPS: approvato dalla Commissione Europea il Piano di Ristrutturazione 2017-2021"*, 2017
- ❖ Buttle F., *Customer Relationship Management. Teorie e Tecnologie*, Milano, Franco Angeli, 2012
- ❖ Cosma S., *Il CRM: un nuovo modello di relazione tra banca e cliente. La qualità dei servizi bancari, la customer satisfaction e la customer loyalty*, Bancaria Editrice, 2003
- ❖ Dibb S., Meadows M., *The Application of a Relationship Marketing Perspective in Retail Banking*, in "The Service Industries Journal, vol. 1, pp 169-194, 2001
- ❖ Eiglier P., Langeard E., *Il marketing strategico nei servizi. "Servuction": come gestire il contatto tra azienda e cliente*, McGraw-Hill, 1994
- ❖ Fowler D., Pitta D., Leventhal R., *Technological advancements and social challenges for one-to-one marketing*, in "Journal of Consumer Marketing", Vol. 30 Issue: 6, pp.509-516, 2013
- ❖ Goulding S., Abley R., *Relationship Management in Banking. Principles and Practice*, KoganPage, 2019
- ❖ Intesa Sanpaolo, *2018-2021 Piano di Impresa*, 6 Febbraio 2018

- ❖ Intesa Sanpaolo, *Presentazione del Gruppo – Leader Italiano di dimensione Europea*, Luglio 2019.
- ❖ Intesa Sanpaolo, *Relazione e bilancio consolidato dell'esercizio 2018*, Aprile 2019
- ❖ Kotarba M., *New factors inducing changes in the retail banking customer relationship management (CRM) and their exploration by the Fintech Industry*, in "Foundations of Management", vol. 8, 2016
- ❖ KPMG, *Digital Banking. L'evoluzione delle aspettative dei clienti tra rivoluzione digitale, sfide regolamentari e nuovi competitor*, Luglio 2018
- ❖ KPMG, *Social Banking 2.0. La presenza social delle banche e l'evoluzione del rapporto banca-cliente*, Settembre 2014
- ❖ Kumar V., Reinartz W., *Customer Relationship Management. Concept, Strategy and Tools*, Springer, 2018
- ❖ Munari L., *CRM e Redditività cliente: opportunità per una revisione degli orientamenti gestionali nel retail banking*, in "APB News", n.1, 2001
- ❖ Munari L., *Customer Satisfaction e redditività nelle banche*, Università Bocconi, Newfin, 1999
- ❖ Omarini A., *Retail Banking e banche retail. Ripartire dai "servizi" per una maggiore redditività, stabilità e fedeltà dei clienti*, in "Economia & Management", vol. 6, pp 81-106, 2011
- ❖ Pascu A. I., *Data Mining. Concepts and Applications in Banking Sector*, University of Craiova, 2018
- ❖ Persson A., *The management of customer relationships as assets in the retail banking sector*, in "Journal of Strategic Marketing", vol. 19, n° 1, pagg 105-119, 2011
- ❖ Rajola F., *Customer Relationship Management. Organizational and Technological Perspectives*, Springer, 2012
- ❖ Sonkova T., Grabowska M., *Customer engagement: transactional vs. relationship marketing*, in "Journal of International Studies", 2015
- ❖ Vanzanelli D., *Data Warehousing & Customer Relationship Management: al di là del mito*, in "Sviluppo e Organizzazione", n. 184, Marzo/Aprile 2001
- ❖ Zanasi A., *La fase di analisi nel CRM: dal data al text mining*, in "Sviluppo e Organizzazione", n. 184, pagg. 89-93, Marzo/Aprile 2001