



# Il cliente a tutto tondo: una metodologia di targeting per bisogni

**Luigia Tauro**  
Gruppo Montepaschi

Nell'attuale contesto competitivo, la conoscenza del cliente e dei suoi bisogni di servizi e prodotti bancari a 360° diventa fondamentale nel momento del contatto con il gestore della relazione. Le nuove metodologie di CRM multidimensionale, introdotte dal Gruppo Montepaschi a partire dal 2011, lavorano in questa direzione, correlando potenziale del cliente e potenziale del territorio.

Il mercato ha visto sempre più intensificarsi la pressione competitiva sulle banche retail, come conseguenza delle condizioni più sfidanti dello scenario esterno e per un approccio al mercato più aggressivo da parte di alcuni player bancari sull'acquisizione di nuova clientela e sulla fornitura di prodotti e servizi sempre più innovativi e a prezzi più contenuti. In questo contesto, il piano d'impresa "Ambizione 2015" del Gruppo Montepaschi, valorizzando e ottimizzando le scelte strategiche fatte nei precedenti piani industriali, punta ad accrescere, innovare e diversificare il potenziale dell'attuale modello di business, che evolve da banca retail a banca a servizio delle famiglie e delle imprese, con la mission di comprendere e anticipare i bisogni dei clienti e massimizzare la relazione con la clientela.

Fra i principali obiettivi del piano d'impresa per la Direzione Privati<sup>1</sup> ci sono, in coerenza, la valorizzazione della cono-

scenza del cliente e dei suoi bisogni, anche attraverso lo sviluppo strategico e l'innovazione della piattaforma CRM, e la creazione di valore per il cliente attraverso servizi di consulenza a 360°, che favoriscano una gestione finanziaria sostenibile e consapevole.

La scelta del Gruppo di adottare l'analisi dei bisogni e la consulenza come approccio prioritario alla relazione con il cliente hanno attivato un circolo virtuoso, rappresentato nella figura 1, che ha portato a:

- sviluppo di metodologie consulenziali di base (in logica di prodotto) e avanzate (in logica di bisogno);
- sviluppo della conoscenza approfondita del cliente attraverso questionari formali, analisi delle scelte di investimento attraverso l'analisi di portafoglio, analisi di bisogni potenziali attraverso modelli di CRM evoluto;
- declinazione, a partire dal ciclo di pianificazione annuale per il 2011, di obiet-

<sup>1</sup> La Direzione Privati gestisce, a livello di Gruppo, oltre 5,7 milioni di clienti distribuiti su tutto il territorio nazionale con una maggiore presenza nelle aree geografiche del centro Italia. Nell'ambito di questa fascia di clientela, prevale con il 69,3% la componente delle famiglie consumatrici (family) che richiedono prevalentemente finanziamenti (credito al consumo e mutui) e servizi di investimento per portafogli di dimensioni più contenute. Segue con il 22,9% la clientela caratterizzata da portafogli più consistenti, tali da richiedere una gestione personalizzata (affluent) e quella rappresentata dalle piccole imprese (small business) e dalla clientela ad elevato standing (private) che incidono rispettivamente per il 7,2% e per lo 0,7%.

tivi commerciali "sostenibili", che tengono in considerazione i bisogni della clientela, la capacità produttiva e la potenzialità di sviluppo dei punti vendita sul territorio;

- definizione della strategia d'offerta sulla base degli obiettivi commerciali e in coerenza con l'approccio consulenziale.

Il presente articolo si focalizza sui modelli di CRM evoluto alla base della valutazione dei bisogni della clientela e della definizione di obiettivi commerciali "sostenibili", presentando il modello "Full Potential 1.0". In tal modo identifichiamo la metodologia adottata dal Gruppo Montepaschi per superare la mera segmentazione patrimoniale e passare ad una segmentazione strategica dei clienti, basata sulla valutazione dei bisogni di prodotti e servizi bancari, finanziari e assicurativi potenziali e non ancora soddisfatti dei clienti privati (famiglie consumatrici e produttrici e pic-

cole aziende) e indirizzarne la copertura attraverso opportune campagne commerciali e piattaforme di consulenza.

Alcuni cenni verranno inoltre fatti agli ambiti di utilizzo di tali modelli in sede di pianificazione commerciale e alle relative linee guida evolutive.

### I bisogni della clientela e la metodologia di Full Potential 1.0

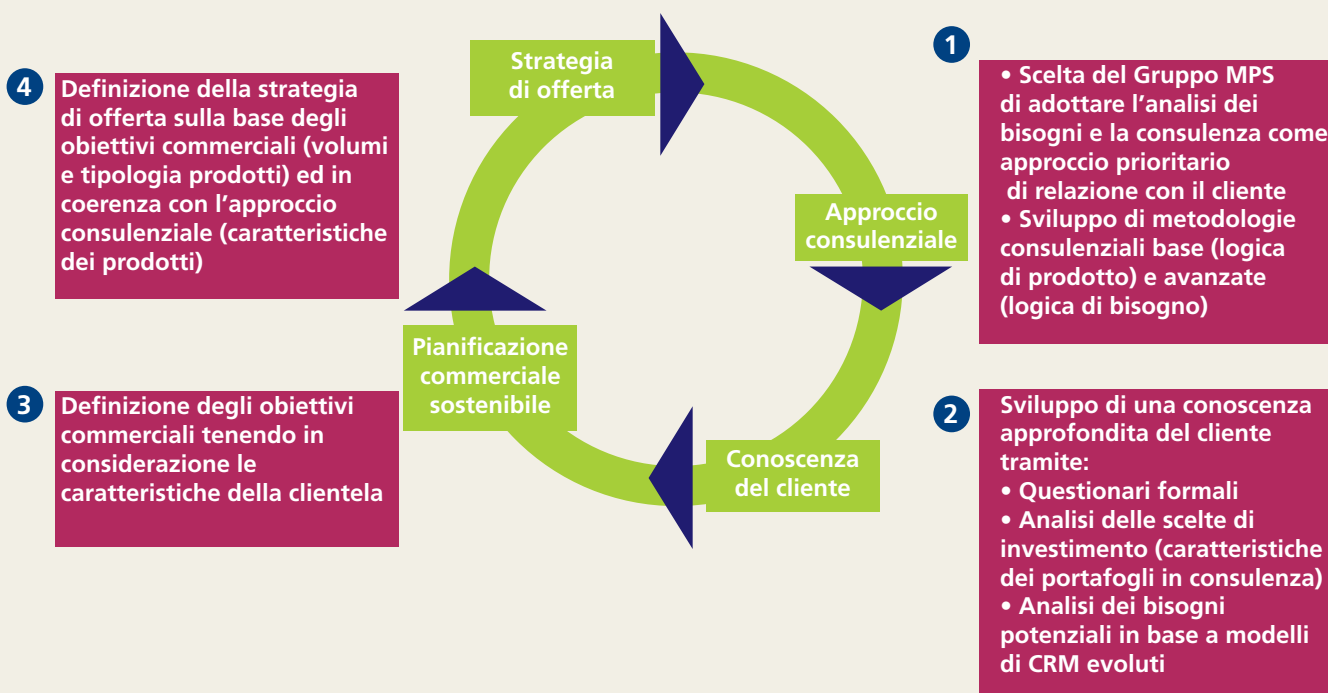
Il primo passo nella comprensione dei bisogni di prodotti e servizi bancari e finanziari della clientela è stato quello di definire una **tassonomia dei bisogni**, legata a possibili cicli di gestione del bilancio familiare e aziendale, identificando successivamente i basket di prodotti e servizi, il cui utilizzo può contribuire al soddisfacimento delle esigenze identificate. A titolo esemplificativo, il bisogno di



### Il Full Potential 1.0 come modello di CRM evoluto

fig. 1

#### Approccio strategico del Gruppo Montepaschi alla gestione della relazione con la clientela



Fonte: Gruppo Montepaschi

**Definire i bisogni e comprendere l'esigenza sottostante quei bisogni**

“Gestire la cassa e i consumi primari” può avere un primo livello di soddisfacimento attraverso il possesso di un conto corrente, tuttavia clienti con esigenze più sofisticate si avvarranno di prodotti e servizi complementari quali l’accredito dello stipendio, l’addebito delle utenze e l’utilizzo di carte di debito e di credito. Sempre per esemplificare, la gestione del risparmio può avvenire a diversi livelli di articolazione, partendo dal semplice utilizzo di prodotti di accumulo – bisogno di “Risparmiare” –, passando da diverse strategie di “Valorizzazione del patrimonio”, fino alla più sofisticata gestione della liquidità e dei flussi di cassa-bisogno di “Disporre della liquidità”.

La figura 2 dettaglia, in forma aggregata, i principali bisogni identificati nella metodologia del Full Potential 1.0 ed i basket di prodotti e servizi sottostanti.

Il secondo passo è stato quello di **comprendere**, attraverso una analisi quantitativa della nostra clientela, **quali caratteristiche guidano l’espressione di quali bisogni**.

In presenza di dichiarazioni esplicite – come nel caso dei clienti che aderiscono al contratto di consulenza avanzata sui servizi di investimento e che stabiliscono specifici obiettivi di investimento –, tali indicazioni vengono direttamente utilizzate per definire le potenzialità del cliente. In assenza, la modalità di individuazione del bisogno è stata quella di stimare una probabilità di espressione del bisogno da parte del cliente. Tale probabilità è stata identificata, partendo dall’analisi di clienti con caratteristiche analoghe e calcolando la percentuale di copertura del singolo bisogno realizzata da questi ultimi, in un dato arco temporale, a fronte di una scopertura iniziale.

fig. 2

**Tassonomia dei bisogni della clientela e basket di prodotti**

<p><b>Gestire la cassa, i consumi primari, le entrate/uscite</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodotti di conto corrente</li> <li>• Mezzi di pagamento</li> <li>• Incassi e pagamenti</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Sostenere spese occasionali/ finanziare il circolante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scoperto di conto</li> <li>• Prestiti personali e carte revolving</li> <li>• Sconto</li> <li>• Anticipi</li> <li>• Incassi commerciali</li> <li>• Factoring</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Acquistare immobili /Sostenere la crescita dell’azienda</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutui ipotecari</li> <li>• Crediti speciali</li> <li>• Crediti di firma</li> <li>• Leasing</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Proteggere i beni e l’azienda</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Polizze protezione patrimonio</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Proteggere la famiglia e le persone</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Polizze protezione persona</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><b>Assicurare il futuro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assicurazioni vita tradizionali</li> <li>• Fondi pensione</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Risparmiare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conti deposito</li> <li>• Depositi a risparmio</li> <li>• PAC in Fondi</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Valorizzare il patrimonio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risparmio amministrato</li> <li>• Obbligazioni e certificates</li> <li>• Fondi e GP</li> <li>• Unit e Index</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Disporre della liquidità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificati a breve</li> <li>• PCT</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><b>Semplificare la relazione /i processi aziendali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remote banking</li> <li>• ...</li> </ul>

Fonte: Gruppo Montepaschi

Questo approccio, tipicamente utilizzato nelle metodologie di scoring della propensione all'acquisto di un prodotto, utilizza solitamente le regressioni, analizzando un elevato numero di variabili, tra cui, l'esperienza ci ha insegnato, le più discriminanti risultano essere quelle relative ai comportamenti bancari. Tuttavia, a nostro avviso, una metodologia di analisi dei bisogni che parte dal punto di vista del cliente dovrebbe evitare di inquinare il concetto di bisogno con la propensione a coprirlo presso la banca da parte dei clienti più fidelizzati e con le politiche commerciali adottate tempo per tempo dalle strutture distributive. Di conseguenza, per la metodologia del Full Potential 1.0 la scelta è stata quella di:

- **utilizzare nel modello esclusivamente variabili socio-demografiche del cliente** (età, scolarità, occupazione, cittadinanza per i consumatori, così come il tipo cliente ed il settore di attività per le aziende), **escludendo i comportamenti bancari rilevati presso il Gruppo;**

- **utilizzare i volumi di raccolta**, seppur correlati ad un concetto di fidelizzazione, poiché costituiscono la migliore proxy disponibile del patrimonio, **escludendo l'uso del modello di servizio assegnato al cliente;**

- **utilizzare, infine, le macro aree Nielsen preferendole alla struttura territoriale dei canali distributivi del Gruppo**, come collegamento alle differenze di bisogni legate al territorio, per non introdurre distorsioni legate a possibili disomogeneità nell'attività propositiva delle strutture di rete.

Dato un set così limitato di variabili indipendenti, è stato valutato che ricorrere ad una regressione o ad una clusterizzazione fosse sostanzialmente equivalente ed è stata scelta la seconda strada in quanto più funzionale a raggiungere un primo obiettivo in tempi brevi.

## L'innovazione dei processi commerciali

I cluster di clientela determinati attraverso la metodologia utilizzata hanno due caratteristiche particolarmente interessanti ai fini commerciali:

- descrivono la base clienti del Gruppo **in forma estremamente più granulare delle classiche segmentazioni patrimoniali;**

- **sono dinamici**, in quanto un cliente nel corso degli anni può "migrare" fra cluster a fronte del cambiamento della sua situazione socio-demografica.

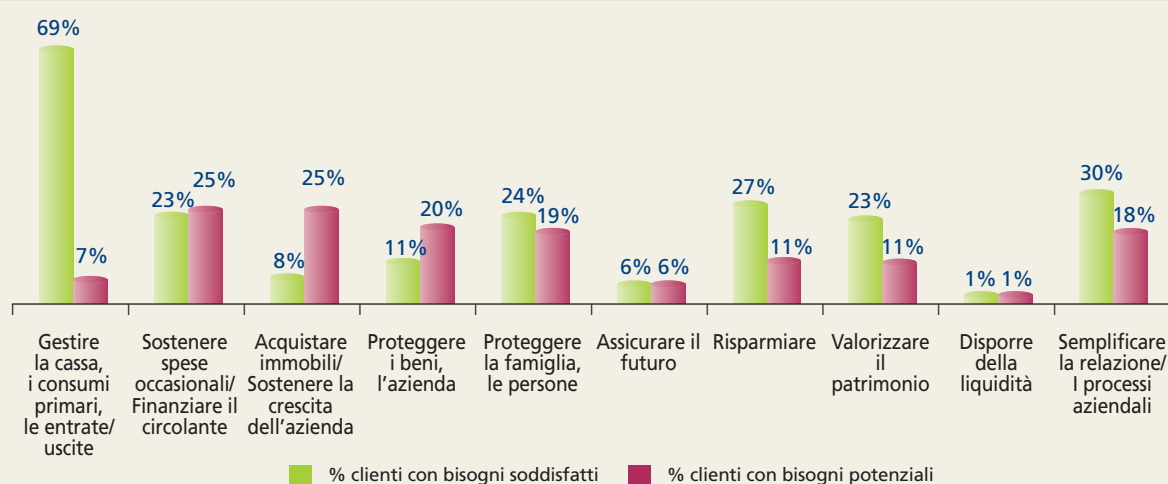
La figura 3 rappresenta in forma esemplificativa l'esito delle misurazioni di copertura dei bisogni attuale e del potenziale, aggregata per tutti i clienti privati del Gruppo, ad una certa data. Stimando, per ogni cliente, l'attuale grado di copertura dei bisogni già soddisfatti e la probabilità di copertura futura, la metodologia è in grado di **innovare in maniera profonda i processi di pianificazione commerciale e di gestione della relazione con la clientela**, tradizionalmente alimentati dalla customer intelligence.

- Il primo ambito di applicazione dell'output del Full Potential 1.0 è la produzione periodica di liste di clienti target per filiale – il full potential per ogni cliente è calcolato mensilmente in funzione del cluster di clientela in cui si trova al momento del targeting. La prima innovazione introdotta, per garantire una migliore efficacia dei target, riguarda l'ordinamento dei clienti su ogni singola filiale, per ogni bisogno (e linea di prodotto) per decili di intensità del bisogno decrescente. Alle rete vengono inviati solo quelli con probabilità di espressione del bisogno più elevata, garantendo che ogni struttura distributiva abbia, rispetto alle proprie po-



Vedere la propensione di acquisto con gli occhi del cliente

### Clientela Privati del Gruppo Montepaschi: grado di soddisfacimento dei bisogni e stima di potenziale



tenzialità, sempre disponibili da contattare i clienti con maggiore intensità di bisogno. Nel 2011 il targeting basato sulla metodologia utilizzata ha dato prova di buona efficacia per indirizzare il "primo acquisto": ad esempio, nell'arco di sei mesi di osservazione, l'incidenza % di acquirenti di prestiti personali nei primi due decili del target inviato in filiale è risultata circa tre volte più alta della media.

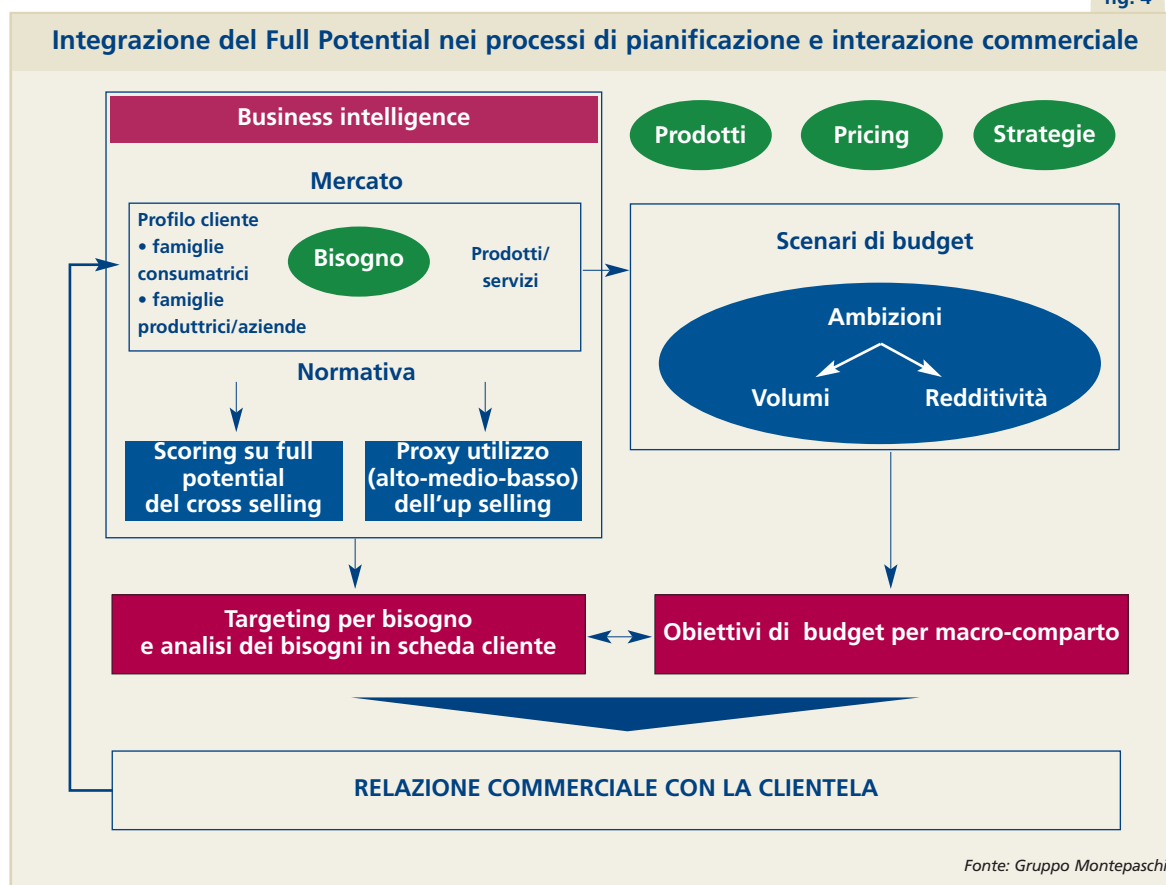
● Il secondo ambito di applicazione dell'output del Full Potential 1.0 ha assunto finalità di budget ed è consistito nella **stima di atti di vendita potenziali per singolo bisogno/linea di prodotto** sulle reti commerciali. Il numero degli atti di vendita viene calcolato per unità organizzativa e modello di servizio, a partire dal numero dei potenziali nuovi possessori, applicando alcune regole de-moltiplicative per i prodotti che possono essere co-intestati fra più soggetti. A partire dal numero di atti di vendita potenziali, dalle informazioni strategiche legate al catalogo prodotti, alle regole di pricing e, dove rilevante, ai volumi medi per transazione, è stato possibile analizzare la sostenibilità di alcuni scenari di bud-

get andando ad verificare bottom-up i tassi di redemption richiesti sul potenziale espresso dalla clientela e gli eventuali incrementi di produttività attesi sulle strutture distributive. Inoltre, una volta stabilito il budget, per alcuni comparti di prodotto gli obiettivi diventano direttamente rappresentabili alle strutture distributive (fino al livello della singola filiale) anche sotto forma di numero e volumi medi degli atti di vendita necessari al conseguimento, nonché di percentuale del potenziale da aggredire. Risultano evidenti, inoltre, i benefici conseguibili in fase di monitoraggio del budget.

● L'ultimo, e non meno importante, ambito di applicazione riguarda il front end commerciale, nel quale i processi di indagine della situazione del cliente (tramite la classica scheda) e i processi di consulenza e vendita dei prodotti e servizi possono beneficiare di una vista a tutto tondo del cliente, rispetto ai bisogni che potrebbe esprimere. Inoltre, attraverso l'aggiornamento dei dati del cliente dal front end verso il sistema di marketing, anche la precisione del calcolo del Full Potential al ciclo di pianificazione successiva viene migliorata, come rappresentato in figura 4.



fig. 4



### L'evoluzione della metodologia di Full Potential: dal cross selling all'upselling

La metodologia ha trovato piena applicazione nelle banche del Gruppo Montepaschi a partire da aprile 2011, a supporto delle campagne commerciali orientate al cross selling sulla clientela esistente. Nello stesso periodo, si è consolidato ed è stato applicato ai fini del budget e delle campagne commerciali sui prodotti di raccolta (sui quali l'upselling è la norma) un motore di simulazione massiva sui portafogli della clientela, che analizza – in coerenza con i vincoli normativi – le potenzialità di investimento della clientela. Partendo dalle informazioni sulla composizione degli asset del singolo cliente e dalle sue risposte al questionario MiFID, consente di identificare ex an-

te i clienti eligibili al collocamento di una determinata classe di prodotto di investimento e stima il volume collocabile, andando a costruire per somma un vincolo superiore che gli obiettivi di budget non possono superare.

Una volta definiti, con le strutture commerciali e seguendo gli indirizzi strategici di budget, i flussi di collocamento attesi, il motore opera una verifica ex post della sostenibilità del budget. Questo avviene andando a simulare l'azione commerciale, su determinate tipologie di prodotti e con determinati livelli di priorità, a livello di singolo cliente tenendo conto di tutti i vincoli normativi, dei flussi di scadenze e della liquidità disponibile.

Nell'attualità, il motore lavora in maniera sequenziale sui clienti, utilizzando criteri di tipo patrimoniale e mettendo

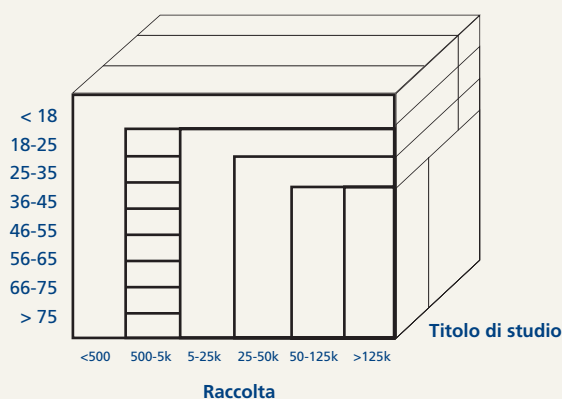


## Modalità di misurazione del Full Potential 1.0

Il Full Potential 1.0 per ogni singolo cliente è espresso come una probabilità di copertura del bisogno, differenziata per linea di prodotto. Tale probabilità viene assegnata al cliente in funzione della sua appartenenza a un cluster di clientela ed è pari alla frequenza di copertura osservata all'interno del cluster di riferimento.

Il modello è stato sviluppato sulla clientela del Gruppo Montepaschi, suddivisa in due categorie (famiglie consumatrici e famiglie produttrici + aziende) osservando, per ogni singola linea di prodotto sottostante i bisogni, quali clienti lo utilizzavano al tempo t, tra coloro che non risultavano possessori al tempo t-12 mesi. Questo fenomeno, che è stato denominato "frequenza di copertura", è stato misurato all'interno di cluster di clientela ottenuti combinando le variabili socio-demografiche prima descritte, attraverso un processo sequenziale. Le due variabili risultate più discriminanti (età e raccolta presso la banca) sono state incrociate e gli incroci ottenuti sono stati aggregati in cluster, quando la frequenza osservata fosse risultata simile o in presenza di una numerosità ritenuta insufficiente. Con la stessa metodologia sono state successivamente incrociate e clusterizzate tutte le variabili restanti. Il risultato del processo iterativo ha portato all'individuazione di circa 500 cluster per la clientela famiglie consumatrici e di circa 100 cluster per la clientela famiglie produttrici + aziende. Infine, a partire dalla frequenza calcolata in ogni singolo cluster, è stata assegnata la frequenza di copertura al singolo cliente non possessore: ciascun cliente, opportunamente ricondotto al proprio cluster di riferimento, ne eredita la frequenza di copertura precedentemente calcolata.

### Esemplificativo



Fonte: Gruppo Montepaschi

L'approccio consente una verifica della sostenibilità del budget attraverso simulazioni di specifiche azioni commerciali

in priorità quelli con maggiore disponibilità. Il prossimo passo sarà l'integrazione della metodologia di Full Potential con il motore di simulazione massiva sui portafogli della clientela, attraverso alcuni interventi di innovazione tutti correlati all'analisi dei bisogni:

- affinamento della funzione che calcola il volume collocabile per tipologia di prodotto e cliente, anche sulla base della propensione verso

le tipologie di prodotto, misurate sulla base di modelli probabilistici, e l'utilizzo di informazioni di sistema quale ulteriore elemento di valutazione (ed eventual-

mente correzione) dei benchmark utilizzati nella simulazione ex ante;

- utilizzo di un modello che misuri la quota parte di disponibilità che il singolo cliente è intenzionato ad allocare in prodotti di investimento anziché detenerla in liquidità;
- utilizzo di un criterio per il ranking della clientela nella simulazione ex post, che consideri gli spazi di collocamento per tipologia di prodotto anziché il patrimonio complessivo.

Luigia Tauro; Responsabile Servizio Analisi Mercato Clienti e Canali – Gruppo Montepaschi