

Banche: nuovi modelli di segmentazione della clientela

mondainipartners
DG DIMENSIONE CONSULTING

di Davide Mondaini Mondaini Partners - Dimensione Consulting

All'interno degli istituti di credito la macroarea d'affari connessa all'attività con le imprese non finanziarie ha ormai assunto un ruolo chiave ai fini dell'innovazione dei gruppi bancari. In tale ambito, si analizza un nuovo approccio alla segmentazione della clientela indispensabile per l'implementazione della relativa pianificazione strategica.

Oggetto di questo intervento sono le principali attività e i fabbisogni relativi ad una nuova area d'affari, già da tempo identificata all'interno di molte istituti di credito, definita *Corporate Banking*. In particolare, specifica attenzione verrà rivolta alla tematica della «*small and medium Corporate*» (servizi di Corporate per le medio-piccole imprese) (1).

Peculiarità del Corporate Banking

Il termine Corporate Banking contrassegna, secondo una locuzione diffusa nel mondo finanziario anglosassone, la macro-area d'affari comprendente l'attività delle banche nei confronti delle imprese non finanziarie.

La progressiva affermazione di un modello di Corporate Banking appare generalmente diffusa ed accettata, a livello di sistema, come elemento indispensabile di trasformazione gestionale e di innovazione strategica all'interno delle banche.

Tuttavia, questo sistema ha assunto, negli anni, un contenuto legato ad una pressante ma generica esigenza di superare le logiche proprie della banca commerciale pura più che una veste di nuovo modello strategico dedicato alla gestione del rapporto con le imprese nella sua globalità.

Al di là di queste considerazioni, il Corporate Banking si presenta come un'area d'affari autonoma, all'interno del business complessivo dell'istituto di credito, caratterizzata da una struttura operativa a supporto, condizionata dai seguenti 3 elementi:

- ampiezza della gamma di servizi offerti alle imprese clienti;
- grado di coordinamento dei servizi offerti;
- tipologia e grado di continuità nei rapporti con le imprese.

La realizzazione di tale nuovo approccio organico all'

impresa, organizzato muovendosi contestualmente lungo la diversificazione dei servizi, il coordinamento dell'offerta ed attento, inoltre, alla continuità dello scambio con le imprese, deve essere supportato da competenze, processi e tecnologie di gestione alquanto diversi dagli attuali.

Spinte alla riformulazione delle strategie nell'area Corporate

A partire dalla seconda metà degli anni '90 un complesso di fattori istituzionali, di mercato e gestionali, fra loro connessi, sta imponendo alle banche, oggi anche a quelle medio-piccole, una profonda ridefinizione delle strategie competitive nei confronti della clientela ed in particolare dei clienti imprese.

Tra i fattori che più hanno influenzato tali ripensamenti citiamo:

- il cambiamento di scenario istituzionale definito dalla nuova legge bancaria,
- i cambiamenti intervenuti nei fabbisogni finanziari delle imprese,
- l'andamento delle performance economiche delle banche, che rimarcano una tendenziale crescita dei rischi ed il calo della redditività nell'attività tradizionale di banca commerciale.

Il rispetto dei fattori citati impone agli istituti di realizzare al più presto cambiamenti radicali non solo nelle politiche di marketing ma anche negli assetti

Nota:

(1) Obiettivo di questo articolo e dei prossimi interventi sarà quello di analizzare le principali fasi, i processi chiave ed i connessi aspetti critici che le banche italiane stanno affrontando nel ripensamento delle proprie strategie competitive e nella conseguente riorganizzazione delle proprie attività *core*.

organizzativi, nei sistemi operativi e soprattutto nelle professionalità.

Fasi dell'introduzione del Corporate Banking

Analizzando il percorso strategico-organizzativo già affrontato da primari istituti di credito internazionali con forte vocazione al Corporate Banking alla fine degli anni '90, si possono identificare, con buona approssimazione, 7 macro-fasi che risultano indispensabili all'introduzione di una strategia di Corporate di successo.

La Tavola 1 mostra le sette macro-fasi con le relative principali attività da affrontare e gli output ottenibili al termine di ognuna di esse. Descriviamo ora brevemente le sette fasi per concentrarci, successivamente, come anticipato, sulla segmentazione a supporto del Corporate Banking:

- fase 1 - Apprezzamento della situazione attuale a livello di prodotti/mercati.

Tale fase rappresenta un passaggio critico poiché la conoscenza del proprio mercato passa attraverso un modello di segmentazione nuovo, basato su parametri comportamentali e legato da logiche di profilazione della clientela ex-post. Attraverso questo lavoro ed il successivo raffronto con i servizi forniti è possibile ricostruire la matrice servizi/mercati più avanti illustrata;

- fase 2 - Valutazione della situazione attuale e definizione della strategia competitiva a livello di sub-asa.

La costruzione delle matrici servizi/mercati offre la possibilità, alla Direzione della banca, di valutare oggettivamente la situazione attuale ed impostare quindi le prime politiche a livello di sub-asa (raggruppamento di più prodotti e più mercati entro l'area d'affari);

- fase 3 - Comprensione profonda dei fabbisogni delle sub-asa obiettivo.

In questa fase il management ha bisogno di capire, in modo puntuale, le reali necessità dei raggruppamenti (sub-asa) sui quali si concentrano le attenzioni strategiche dell'istituto;

- fase 4 - Definizione delle struttura organizzativa e dei processi di Corporate.

Terminata la riflessione strategica si può cominciare a lavorare sulla struttura organizzativa e sui processi che devono permettere di rispondere al mercato nonché rapportarsi alla clientela in nuova modalità;

- fase 5 - Strutturazione meccanismi operativi e strumenti per l'operatività.

Questa fase riguarda la messa a punto di tutta la strumentazione al servizio del personale del Corporate, strumentazione peraltro generalmente non ricca, attualmente, all'interno di molte banche;

- fase 6 - Piano adeguamento competenze.

In molti casi si è verificata l'esigenza di intervenire sul miglioramento delle competenze, sull'aggiorna-

mento delle professionalità e sul cambiamento del linguaggio da utilizzare con le imprese;

- fase 7 - Cura con nuove modalità dell'attuale clientela e sviluppo business.

Per il riposizionamento strategico è certo che le banche dovranno effettuare significativi investimenti nei processi di marketing-corporate e sviluppare nuove modalità di avvio e cura delle relazioni con la clientela.

Un possibile modello di segmentazione per l'area Corporate

L'organizzazione efficace di un sistema prodotti-servizi/mercati, definito secondo una logica di segmentazione adeguata per le nuove esigenze, richiede al management della banca l'attivazione dei seguenti processi:

- identificazione dei gruppi di prodotti offerti dalla banca;

- verifica profonda delle discriminanti all'acquisto e al mancato acquisto dei gruppi di prodotti da parte delle imprese;

- selezione delle variabili discriminanti per l'identificazione di gruppi omogenei d'impresa;

- analisi delle forze competitive presenti nelle diverse sub-asa;

- monitoraggio delle sub-asa e delle variabili competitive presenti.

L'insieme dei processi citati consente alla banca di collegare in modo forte l'attività di segmentazione al percorso di posizionamento strategico dei servizi offerti.

Il modello che abbiamo utilizzato e che mostriamo in sintesi in questo intervento si basa sulla valutazione dei parametri di coerenza strategico-organizzativa aziendale (aziendale nel senso dell'impresa cliente): la strategia perseguita, le competenze utilizzate, i processi e le strutture messe a disposizione ed infine l'infrastruttura finanziaria posta in essere per rispondere ai fabbisogni di gestione aziendale (Tavola 2).

Il modello è derivato da uno studio sul campo che ha coinvolto un campione d'impresе, di dimensione medio-piccole, presentato nella Tavola 3.

Il campione è formato da

- n. 88 aziende;

- sede: Centro-Nord Italia;

- fatturato: 5-70 milioni di Euro;

- settori: come da elenco.

Distribuzione imprese per classe di fatturato	
Intervalli di fatturato al 31/12/01 (milioni di Euro)	n. di aziende con fatturato compreso nell'intervallo
> 5 < 15	12
> 15 < 30	48
> 30 < 70	28
Totale	88

Pianificazione e controllo

Distribuzione per settori	
Componenti	16
Alimentare	4
Meccanico	18
Tessile	5
Chimico	6
Trasporti	8
Servizi	16
Commerciali	15
Totale	88

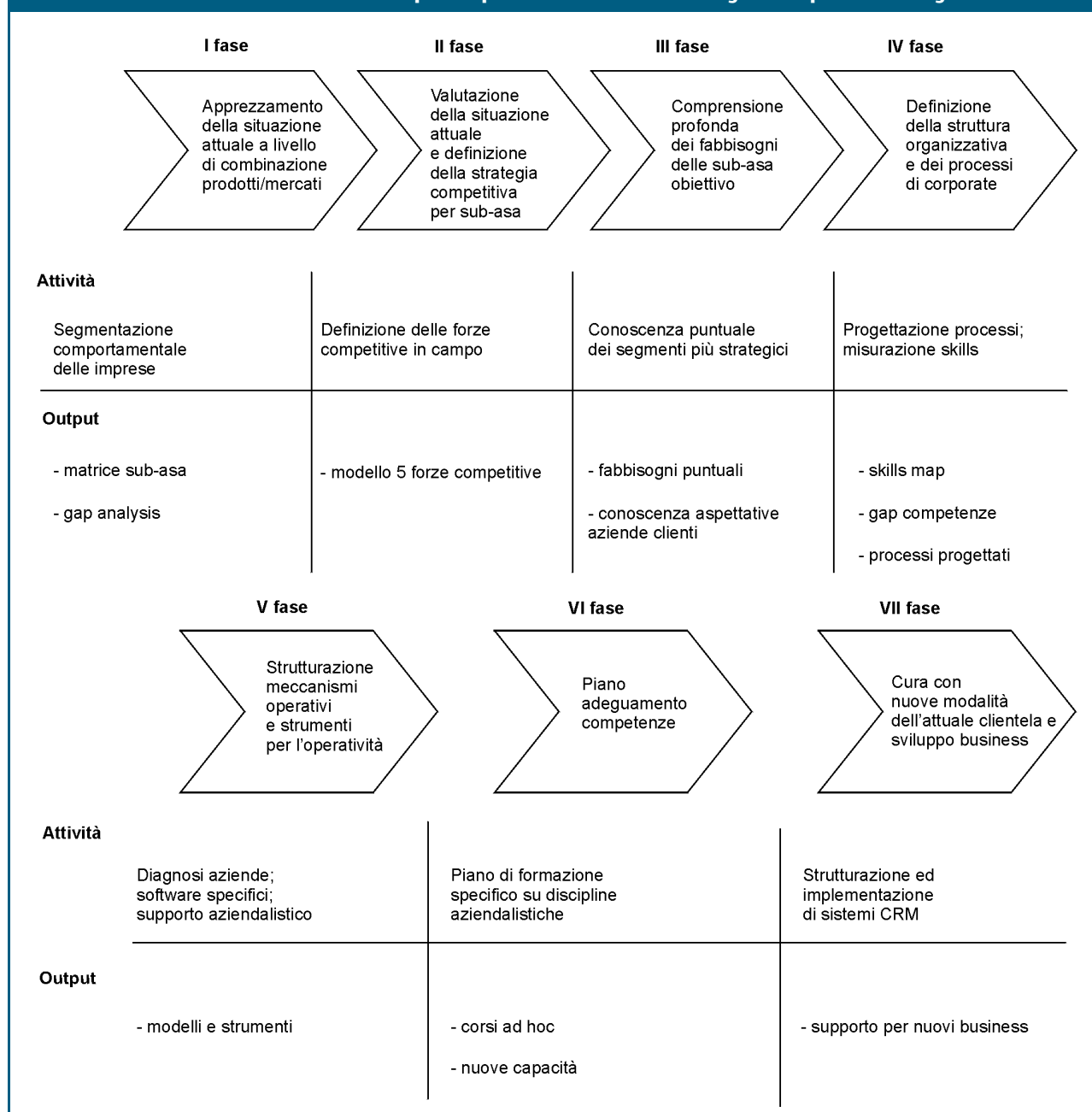
Le imprese intervistate hanno risposto a circa 16 domande alcune delle quali (7 per la precisione) sono state riportate nella Tavola 2 e posizionate in modo logico vicino alle variabili di riferimento.

Attraverso l'integrazione delle risposte fornite (Tavola 3) è stato possibile identificare alcuni raggruppamenti logici, cioè segmenti con fabbisogni finanziari omogenei.

Nel caso specifico, sono stati identificati 7 segmenti (Tavola 4) con discriminanti all'acquisto omogenee ai quali sono stati assegnati i seguenti nomi e significati, i numeri riportano la frequenza di tipologia riscontrata:

1. Impresa centrica n. 19

Tavola 1 • Le 7 macro-fasi per l'implementazione di una strategia di Corporate Banking



Pianificazione e controllo

2. Impresa estesa tecnica	n. 18
3. Impresa estesa commerciale	n. 16
4. Impresa associata	n. 7
5. Impresa integrata commerciale	n. 8
6. Impresa integrata tecnica	n. 11
7. Impresa partecipata	n. 9
Totale	n. 88

Incrociando i segmenti comportamentali individuati con l'offerta (qui rappresentata a livello estremamente sintetico) è possibile gettare le premesse per la costruzione della matrice prodotti/mercati. (Tavola 5). Un esercizio molto interessante, che si consiglia, consiste nella compilazione separata di tale matrice da parte della Direzione della banca rispetto alla matri-

Tavola 2 • Modello di segmentazione e quesiti posti al campione di imprese intervistato

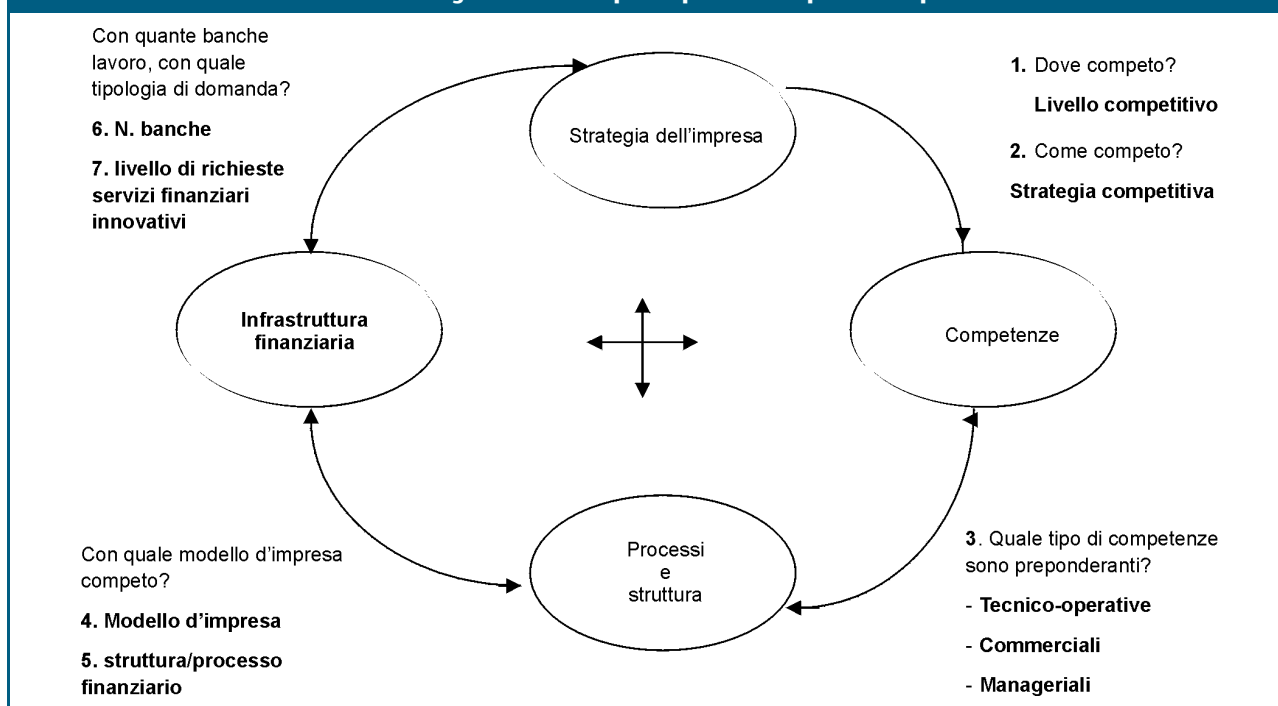


Tavola 3 • Domande e possibili risposte del campione coinvolto

7 domande chiave		Risposte	a	b	c	d	e
strategia	1	livello competitività settori	basso	medio	alto	rapporti intragruppo	
	2	strategia complessiva prevalente	costo	differenziaz./diversificaz.	risorse umane		
competenze	3	competenze utilizzate prevalenti	commerciale	tecnica-operazionale	manageriale	di gruppo	
organizzaz.	4	modello d'impresa in uso	bassa compl. RU bassa compet.	bassa comple. RU medio-alta compet.	alta compl. RU medio-bassa compet.	alta compl. RU alta compet.	in relazione al gruppo di apparten.
	5	struttura/processo finanziaria	accessoria-marginale	processo fin. strutturato	fin. strategica	fin. di gruppo	
finanza	6	n. banche	limitato	elevato	in diminuzione		
	7	livello richieste servizi finanziari innovativi	limitato	contenuto	crescente		

Pianificazione e controllo

ce di derivazione «controllo di gestione». Questo esercizio consente di misurare i gap fra quanto percepito dalla Direzione e l'effettivo posizionamento sul mercato.

Conclusioni

Da quanto esposto emerge che gli istituti di credito di

medio-piccole dimensioni (posto che i grandi gruppi siano già a regime) hanno di fronte una grande sfida e contestualmente una grande opportunità strategica. Ripensare la strategia competitiva ed organizzarsi adeguatamente richiede, però, grandi risorse, energie e forte convincimento della Direzione. D'altra parte, ci sembra che non ci siano altre opzioni strategiche ad

Tavola 4 • Segmenti individuati a seguito della ricerca

Segmento	Significato della categoria
Impresa centrica	È un tipo d'impresa con una strategia competitiva basata essenzialmente sui costi, che compete in settori in cui vi è una pressione competitiva medio bassa. Le competenze sono squisitamente di tipo tecnico operativo ed il modello d'impresa è di tipo elementare. I processi non sono strutturati ed anche la finanza è un'attività non organizzata e marginale. Il numero di banche è solitamente alto anche se l'operatività si concentra su poche. La richiesta di servizi innovativi è molto bassa.
Impresa estesa tecnica	Tale impresa persegue una strategia basata principalmente sulla differenziazione ed opera prevalentemente in settori ad alta competitività. Il livello delle competenze della maggior parte del personale è medio-basso ed è sbilanciata nei ruoli chiave sulle competenze tecnico-specialistiche. Il modello d'impresa è ancora semplice, quasi mai si riscontra la presenza di dirigenti con vera delega, i processi cominciano ad essere strutturati, ma ad un livello molto elementare, mancano comunque meccanismi di responsabilizzazione ed un sistema di premi-incentivi. La finanza è vissuta all'interno della funzione amministrativa ed ha come scopo prevalente l'apportamento delle risorse per l'attività operativa caratteristica. Opera con un numero di banche medio-alto, ma la sensibilità ai servizi finanziari innovativi è bassa.
Impresa estesa commerciale	In questo caso l'impresa persegue una strategia basata principalmente sulla differenziazione ed opera prevalentemente in settori ad alta competitività. Il livello delle competenze della maggior parte del personale è medio-basso ed è sbilanciata nei ruoli chiave sulle competenze commerciali. Il modello d'impresa è ancora semplice, quasi mai si riscontra la presenza di dirigenti con vera delega, i processi cominciano ad essere strutturati, ma ad un livello molto elementare, mancano comunque meccanismi di responsabilizzazione ed un sistema di premi-incentivi. La finanza è vissuta all'interno della funzione amministrativa ed ha come scopo prevalente l'apportamento delle risorse per l'attività operativa caratteristica. Opera con un numero di banche medio-alto, ma la sensibilità ai servizi finanziari innovativi è molto bassa.
Impresa associata	Tale segmento include diverse imprese di servizi ed è caratterizzato da alte competenze interne e da una strategia fortemente orientata alla differenziazione. Il modello organizzativo comincia ad essere più articolato, compaiono meccanismi di delega e di responsabilizzazione. Alcuni processi sono strutturati e formalizzati. La funzione finanziaria però è marginale ed è gestita dalla funzione amministrativa spesso con la collaborazione dei soci. Il numero di banche è medio-basso e il fabbisogno di servizi innovativi è ancora basso.
Impresa integrata commerciale	L'impresa integrata commerciale ha perseguito una forte strategia di differenziazione e spesso di diversificazione in settori ad alta competitività. Il livello delle competenze interne è medio-alto con prevalenza di quelle commerciali e di marketing. Esistono anche forti competenze manageriali, i processi sono strutturati, e quello di delega è attivo. La funzione finanza è a volte concentrata nell'area amministrativa, ma all'attenzione al reperimento delle risorse per l'attività caratteristica si affianca una visione di medio periodo. Si strutturano processi di programmazione e pianificazione finanziaria. Il numero di banche coinvolto è in diminuzione, si va verso rapporti stretti ed intensi con pochi istituti e c'è una forte attenzione per le operazioni di finanza innovative.
Impresa intergrata tecnica	L'impresa integrata tecnica ha perseguito una forte strategia di differenziazione e spesso di diversificazione in settori ad alta competitività. Il livello delle competenze interne è medio-alto con prevalenza di quelle tecniche. Esistono anche forti competenze manageriali, i processi sono strutturati, il processo di delega è attivo. La funzione finanza è a volte concentrata nell'area amministrativa, ma all'attenzione al reperimento delle risorse per l'attività caratteristica si affianca una visione di medio periodo. Si strutturano processi di programmazione e pianificazione finanziaria. Il numero di banche coinvolto è in diminuzione, si va verso rapporti stretti ed intensi con pochi istituti e c'è una forte attenzione per le operazioni di finanza innovative.
Impresa partecipata	È l'impresa parte di un gruppo. Le sue caratteristiche strategiche ed organizzative dipendono da quelle del gruppo. La finanza, connessa alla capogruppo, si esprime sottoforma di casi da studiare, uno da uno, in relazione al gruppo di appartenenza.

eccezione di quelle banche attive entro nicchie protette con regole competitive fuori dalle logiche dei mercati. Nel prossimi interventi proseguiremo con l'illu-

strazione di altre fasi cruciali: la comprensione dei fabbisogni puntuali dei segmenti obiettivo e l'adeguamento organizzativo e delle competenze.

Tavola 5 • Struttura della matrice prodotti/segmenti

Segmenti comport.	a	b		c	d		e
	Impresa centrica	Impresa estesa tecnica	Impresa estesa commerciale	Impresa associata	Impresa integrata commerciale	Impresa integrata tecnica	Impresa partecipata
Linee servizi							
Servizi di pagamento							
Servizi di finanziamento							
Servizi di copertura rischi							
Finanza mobiliare							

NOVITÀ

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Strategie e strumenti per la soddisfazione del cliente

A cura di Andersen, Ipsoa Editore, 2002, € 26,00

Le aziende più attente alla crescita del loro valore e della loro redditività trattano ormai i clienti come l'elemento più prezioso del loro patrimonio. In un contesto competitivo in cui i cambiamenti si misurano in tempi ristrettissimi, sapere come proteggere ed accrescere il *customer asset* ed essere in grado di attivarsi in questa direzione è condizione di sopravvivenza di ogni azienda. Il patrimonio di conoscenze ed esperienze di Andersen è stato sintetizzato in modelli di *customer satisfaction* che aiutano l'orientamento della strategia aziendale al cliente e la rispondenza della struttura di management, delega e responsabilizzazione al conseguimento di obiettivi condivisi che il personale possa essere incentivato a perseguire attraverso misuratori di prestazioni puntuali ed innovativi.

Questi modelli sono stati la base di una serie di ricerche intraprese, su invito di Andersen, da dieci aziende italiane che avevano dimostrato particolare attenzione ai clienti.

L'obiettivo del testo è quello di indicare, attraverso

queste «*best practice*», le difficoltà e le possibili soluzioni per affrontare i cambiamenti necessari per il continuo allineamento di strategie, struttura e processi alle crescenti e mutevoli aspettative dei clienti, resi sempre più consapevoli ed esigenti proprio da quelle aziende all'avanguardia che riescono ad anticipare e soddisfare sia i bisogni correnti che quelli inespressi, con quella capacità di continua innovazione che deve diventare patrimonio diffuso a tutta un'economia che desidera *realmente* tendere allo sviluppo.

Per informazioni o per l'acquisto:

Redazione: tel. 02.82476.085 - fax 02.82476.801

e-mail: ammin.fin@ipsoa.it

Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa

tel. 02.82476794 - fax 02.82476403

Agenzia Ipsoa di zona

www.ipsoa.it