



UNIVERSITA' DEGLI STUDI
DI MACERATA
Laboratorio Fausto Vicarelli
Workshop "Metodi quantitativi per la gestione
dell'impresa"



Macerata, 23 ottobre 2002



Utilizzo della segmentazione comportamentale presso UniCredito Italiano

Alfredo Roccato

UniCredito Italiano
Marketing Strategico e di Segmento



- **VANTAGGI DELLA SEGMENTAZIONE COMPORTAMENTALE**
- **ANALISI COMPORTAMENTALE DELLA CLIENTELA FAMILY**
- **POSIZIONAMENTO STRATEGICO**
- **IPOTESI DI STRATEGIE DI MARKETING**



Differenza tra segmentazione a priori e comportamentale

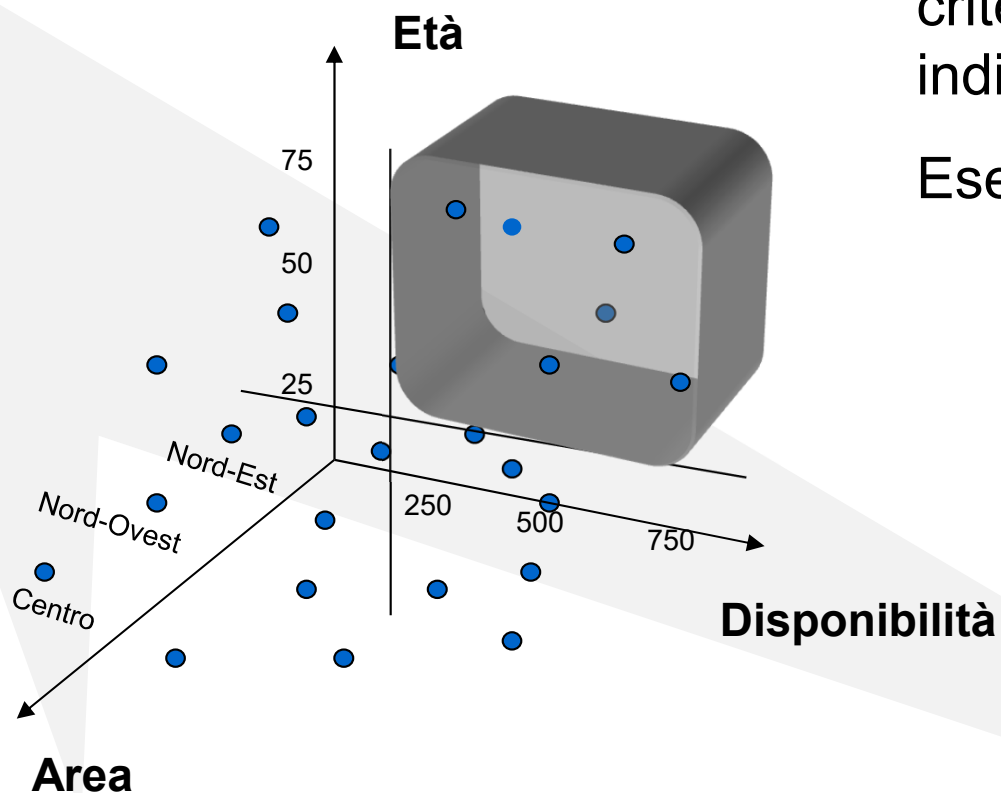
Classificazione non analitica

La classificazione viene elaborata con criteri deterministici (a priori) sugli indicatori.

Esempio: Disponibilità > 250

Età $\geq$ 25

Area = Nord-Est

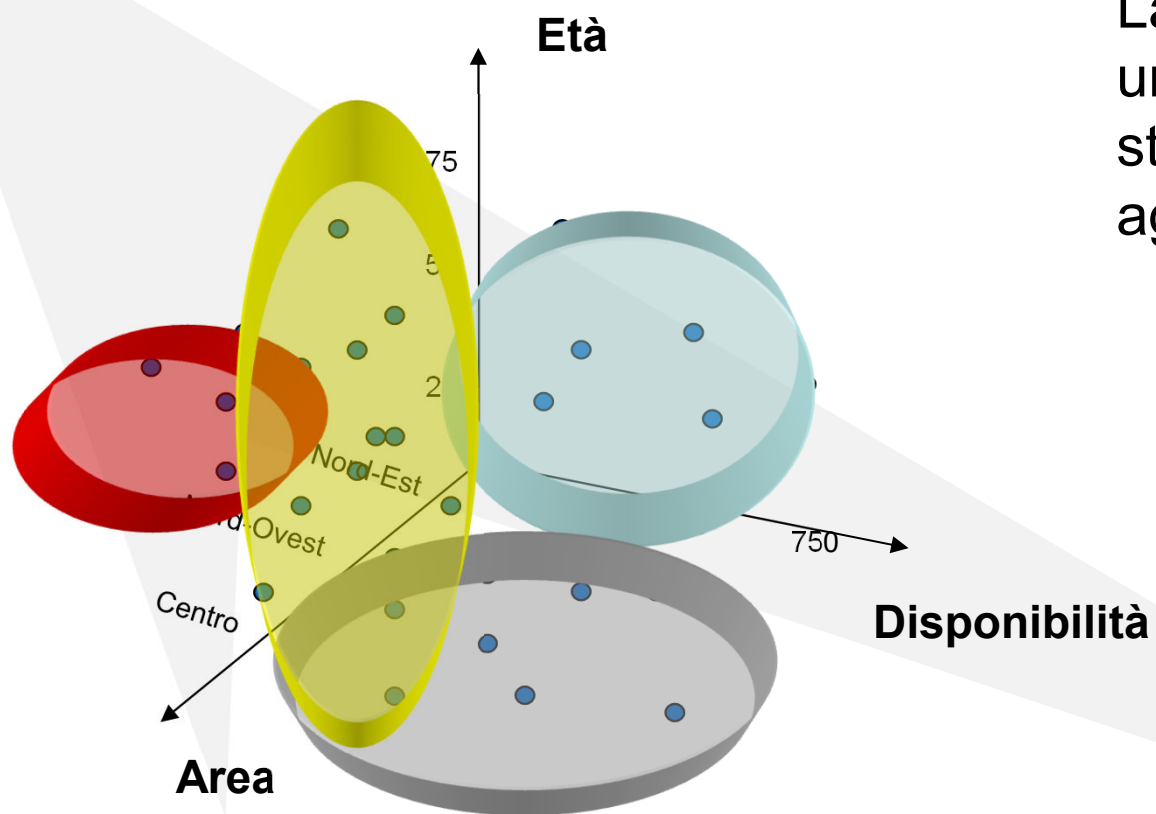




Differenza tra segmentazione a priori e comportamentale

Classificazione analitica

La classificazione analitica elabora un **algoritmo di ottimizzazione** statistico che automaticamente aggrega i soggetti simili.





Differenza tra segmentazione a priori e comportamentale

Vantaggi della segmentazione comportamentale

- Determina gruppi clienti con comportamento omogeneo
- Individuando le ragioni e le cause che regolano il comportamento dei potenziali acquirenti permette di adeguare in modo mirato l'offerta alle diverse attese di ciascuno dei segmenti



- **VANTAGGI DELLA SEGMENTAZIONE COMPORTAMENTALE**
- **ANALISI COMPORTAMENTALE DELLA CLIENTELA FAMILY DI CREDIT**
- **POSIZIONAMENTO STRATEGICO**
- **IPOTESI DI STRATEGIE DI MARKETING**



Obiettivi della segmentazione comportamentale

Progetto Family Banking di Credito Italiano

- Individuare i gruppi di clienti del Family Banking di Credito Italiano che, dalle analisi di segmentazione comportamentale effettuate, risultano uguali al loro interno e differenti tra loro.
- Definire, sulla base del profilo e delle caratteristiche di ciascun segmento, le modalità più opportune di intervento per realizzare strategie di fidelizzazione e miglioramento della redditività.



Elementi chiave della metodologia utilizzati

L'universo di riferimento

Inclusi

- Famiglie con meno di 25.000 € di disponibilità

Esclusi

- Giovani (<25 anni)
- Famiglie appartenenti allo "Small Business"
- Outliers (Famiglie con valori troppo elevati o con contenzioso)



Si è realizzata la segmentazione comportamentale della clientela Family utilizzando un ampio strumentario di metodologie:

- Costruzione base dati nell'ambito della clientela Family di Credito Italiano, scelta delle variabili maggiormente significative e discriminanti
- Applicazione di diverse metodologie e scelta di quella ritenuta “migliore” in chiave marketing
- “Colorazione” (interpretazione) dei segmenti
- Analisi e valutazione dei risultati



Elementi chiave della metodologia utilizzati

Variabili di analisi

Per il clustering sono state utilizzate variabili altamente differenzianti che possono essere ricondotte alle seguenti categorie:

- Volumi
- Movimenti
- Possesso di prodotti
- Socio-demografiche
- Provenienti da Call Center
- Derivate



Vantaggi della segmentazione comportamentale

La scelta del metodo di clustering

Limiti dell'approccio tradizionale:

- L'approccio tradizionale presuppone l'utilizzo di soli dati quantitativi essendo la similarità tra individui determinata automaticamente sulla base di una funzione di distanza
- Nella cluster analysis classica è facile ottenere molti gruppi di piccole dimensioni e di uno o più gruppi molto grandi ("elephant cluster")
- A questi limiti si può ovviare attraverso l'utilizzo complementare di altre tecniche provenienti da altre discipline

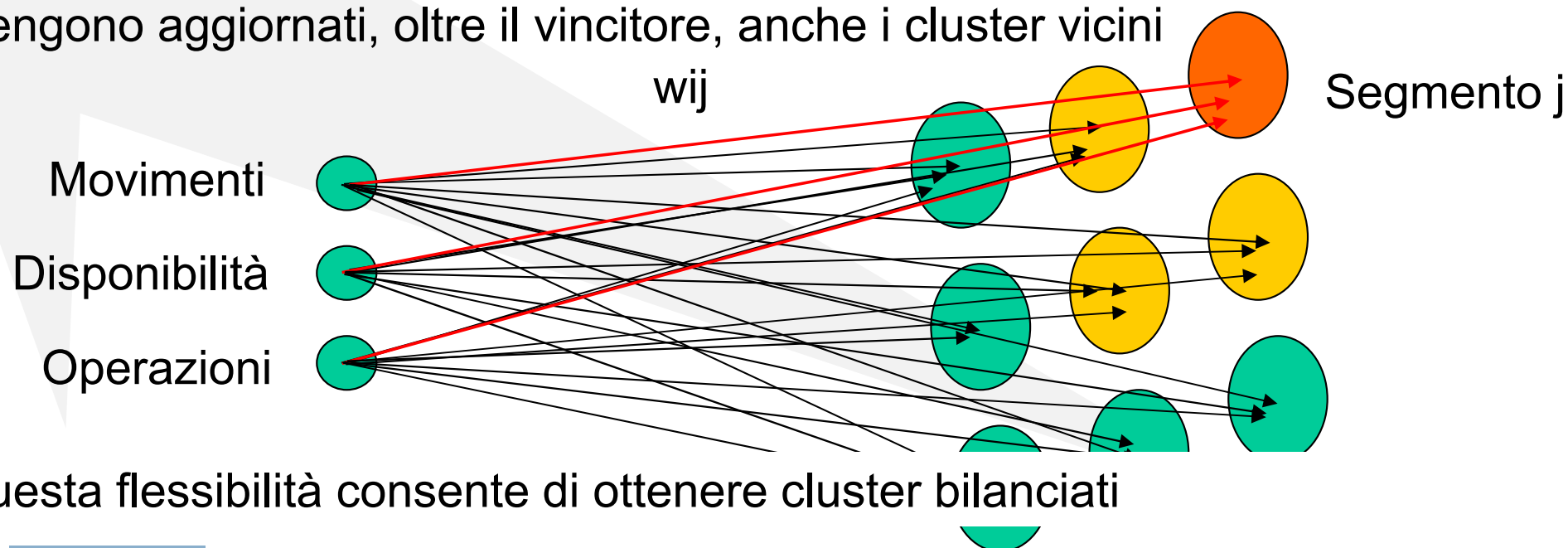


Vantaggi della segmentazione comportamentale

L'algoritmo di clustering: le Mappe Auto Organizzanti di Kohonen

Le Mappe di Kohonen sono una particolare tipologia di reti neurali non supervisionate conosciute anche come Mappe Auto Organizzanti (SOM)

- Si basano sul concetto di mapping topologico dallo spazio di input allo spazio di output
- A differenza dell'approccio tradizionale, in cui viene aggiornato solo il centroide del cluster a cui viene assegnata un'unità, nelle Reti di Kohonen vengono aggiornati, oltre il vincitore, anche i cluster vicini

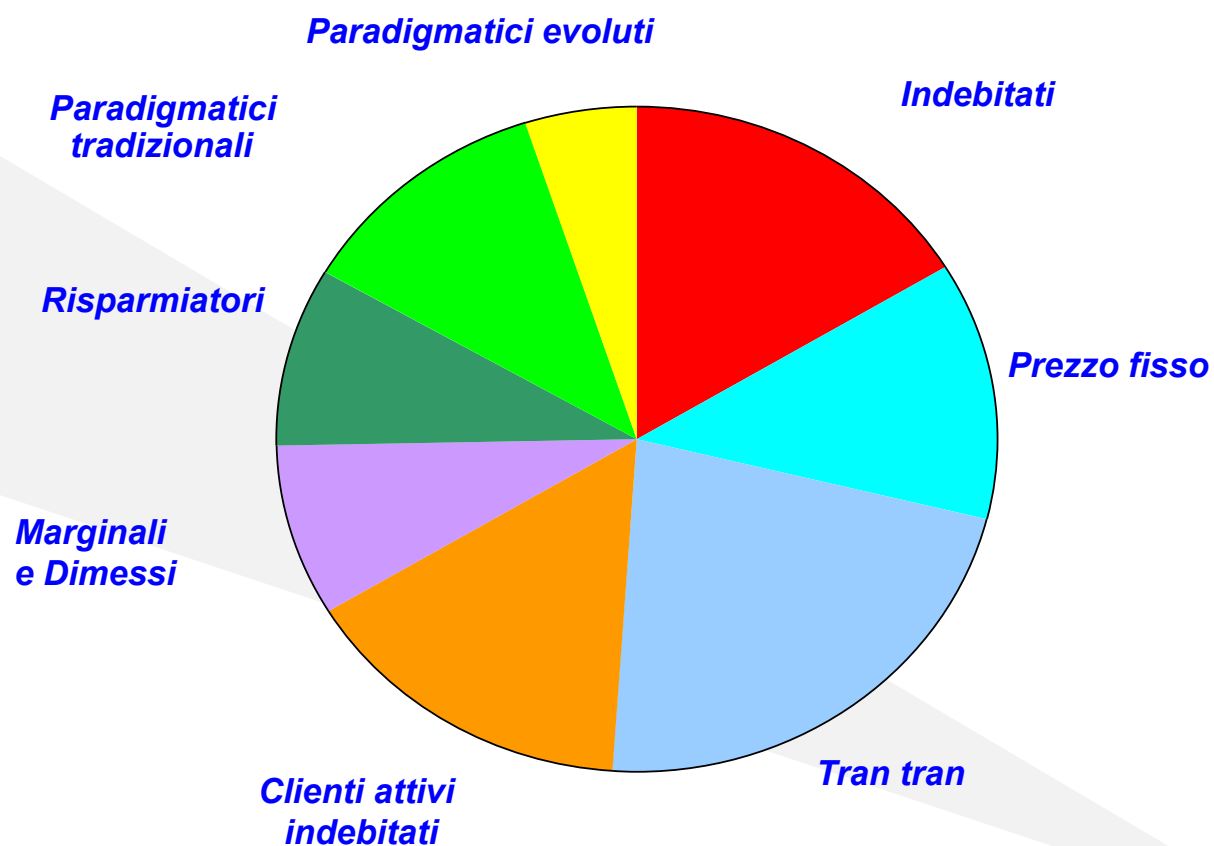


- Questa flessibilità consente di ottenere cluster bilanciati



Analisi e valutazione dei risultati

L'analisi ha consentito di individuare 8 segmenti comportamentali

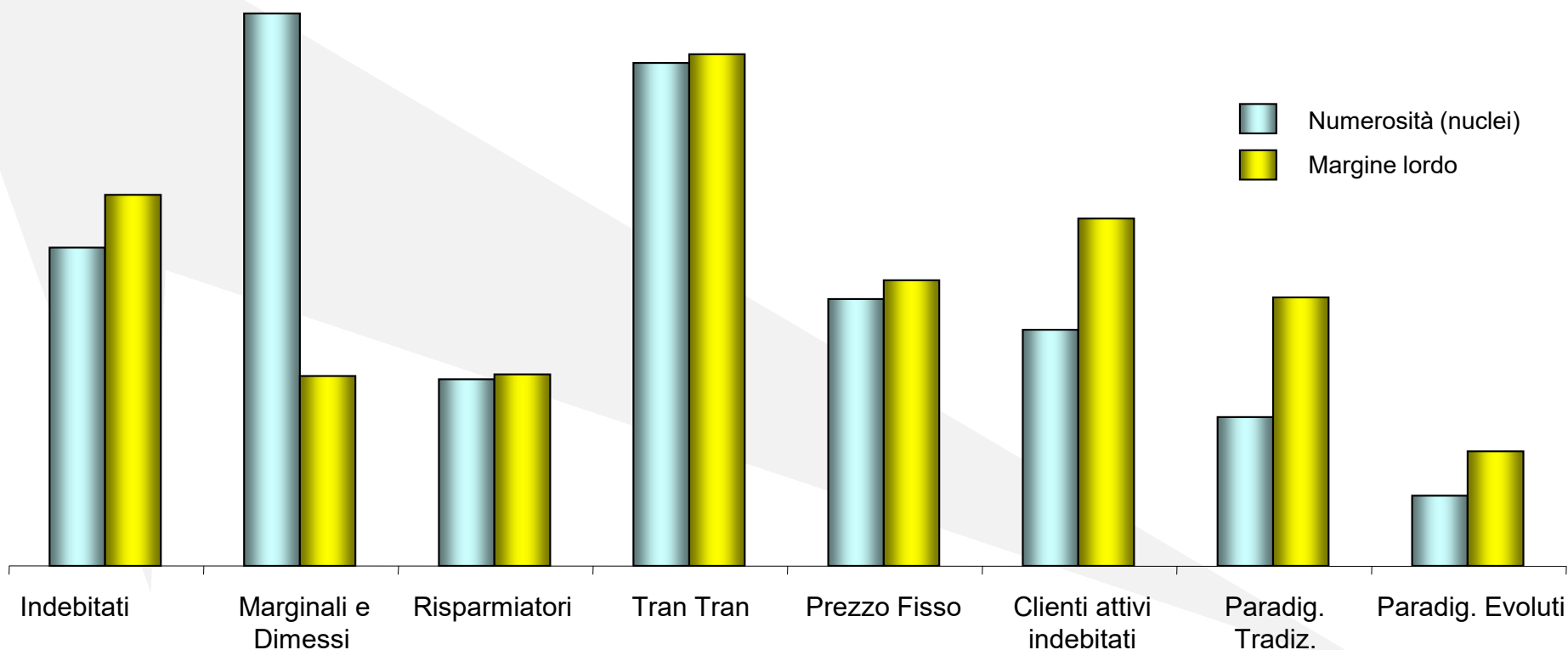


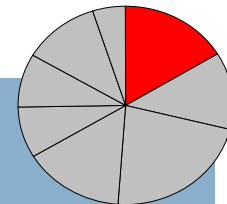


Analisi e valutazione dei risultati

Numerosità e margini

A fronte di un segmento più critico (Marginali e Dimessi) con distanza elevata fra numerosità e margine lordo vi sono **3 segmenti eccellenti** (Clienti attivi indebitati, Paradigmatici tradizionali e Paradigmatici evoluti) con margine ben superiore alla numerosità, **2 segmenti buoni** (Indebitati e Prezzo fisso) con margini comunque superiori alla numerosità e **2 segmenti equilibrati** (Tran-tran e Risparmiatori).





Indebitati

Clienti caratterizzati da posizioni essenzialmente debitorie con fidelizzazione talmente bassa da farli assimilare ai non clienti.

Profilo di sintesi

Frutto tipico degli accordi per l'erogazione di mutui e di concessione di crediti personali, se non opportunamente conosciuti e sviluppati restano rapporti "mordi e fuggi" che non esprimono, là dove possono, le potenzialità di buoni clienti che sicuramente celano.

Inf. socio-demo e geografiche

Frequenti le coppie quarantenni con una forte connotazione impiegatizia e, proporzionalmente al family, buona presenza di militari, lav.autonomi e reddituari; praticamente assenti pensionati, casalinghe e studenti.
Alta concentrazione in Campania, Abruzzi e Basilicata, mentre è scarsamente presente in generale in tutto il nord (eccezion fatta per Lombardia e Friuli) con punte di bassissima presenza in Trentino A.A., Veneto, Liguria e Marche.

Status economico

Forte e diffusa esposizione finanziaria: il focus del rapporto è l'accesso al credito. Il reddito risulta fortemente variabile.

Prodotti detenuti

Mancanza quasi assoluta di cross-selling; la buona presenza di c/c è solo funzionale all'accesso al credito (conti di servizio per la gestione del mutuo o per l'esposizione debitoria). Scarsamente presente il package ma si intravede nella presenza della tipologia extra e touring un probabile buon standing di alcuni soggetti.

Operatività / Comportamento

Scarsissima l'operatività e l'affluenza allo sportello: il rapporto con la banca è ritenuto accessorio alla concessione di credito.

Redditività

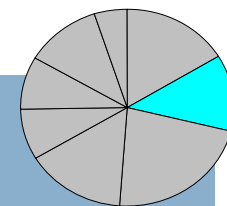
Margine lordo globale di buon livello dove la soddisfacente redditività dei servizi è frutto delle commissioni di erogazione del credito.

Fidelizzazione

Mancanza assoluta di fidelizzazione; canalizzazione di utenze e stipendi esigue. Molti degli appartenenti al segmento detengono rapporti principali con altre banche.

Rischiosità

E' la più elevata del segmento Family (in presenza di un'elevata esposizione finanziaria e di mancanza di fidelizzazione).



Prezzo fisso

Clienti attenti ai costi per i quali il package – a prezzo fisso di basso livello - è il prodotto caratterizzante e che può essere premessa per miglioramenti.

Profilo di sintesi

Il profilo che emerge è tipico del cliente un po' dimesso, spesso oppresso da qualche debito, attento alle spese e scarsamente propenso ad evolvere; pertanto non sembrano esserci grandi possibilità di crescita nel breve. Sono, con le dovute differenziazioni, i clienti marginali del nord.

Inf. socio-demo e geografiche

Distribuzione perfettamente nella media del family per quanto riguarda i dati socio-demografici, mentre l'età si attesta un po' più bassa della media. Massima presenza per il family di lav.autonomi (circa 4%) e consistente la numerosità degli impiegati (65%), interessante anche il numero degli studenti, mentre sono praticamente assenti i pensionati. Altissima la concentrazione in Piemonte e in Toscana e comunque ottima la presenza in tutto il nord Italia (ad eccezione del Friuli), mentre è un segmento assai scarsamente presente in Sicilia.

Status economico

Reddito medio basso con diffuso uso di strumenti di raccolta diretta anche se le disponibilità complessive del segmento sono piuttosto scarse. Buon ricorso al credito con importi significativi nell'ambito del family.

Prodotti detenuti

Il cross-selling a livello medio è assicurato dalla detenzione di package (100%). Non troppo soddisfacente il ricorso a prodotti di servizio o altre forme di risparmio diverse dal conto, mentre alta è la richiesta di mutui.

Operatività / Comportamento

Quasi nulla l'operatività in titoli. Buona movimentazione globale con diffuso afflusso allo sportello (poco meno di 1 volta a settimana) che può facilitare le occasioni di offerte commerciali. Nella media l'uso del bancomat mentre è decisamente scarso il ricorso alla carta di credito.

Redditività

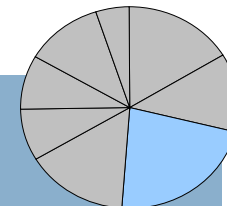
Margine lordo e redditività complessiva di medio livello.

Fidelizzazione

Media fidelizzazione ma, data la diffusione del conto package, sembrano esservi le premesse per miglioramenti.

Rischiosità

Soddisfacente anche se la relativamente bassa anzianità di rapporto, il livello dei debiti, il reddito contenuto e la probabile parziale multibancarizzazione richiedono attenzione continua nella gestione del rapporto.



Tran tran

Clienti tranquilli, fedeli, con relazione complessivamente migliorabile.

Profilo di sintesi

Clienti con elevata anzianità di rapporto e con status economico modesto, ma disponibili e presenti, hanno scarso cross selling, il che induce a ritenere che, finora, non siano stati sufficientemente stimolati.

Inf. socio-demo e geografiche

Buona presenza di coppie che si avvicinano ai 50 anni con una consistente numerosità di impiegati, militari e studenti. Significativa la presenza di insegnanti; scarsa invece la numerosità di lav.autonomi, dirigenti, reddituari e pensionati; sono praticamente assenti le casalinghe. Elevatissima la concentrazione nel Lazio (20,9% contro un 13,6% di clienti family laziali) e decisamente interessante la diffusione in Sardegna (6,0% vs 4,5%); media invece nel resto d'Italia la presenza di questo segmento.

Status economico

Reddito e disponibilità nella media ma con una diffusa fruizione di strumenti di raccolta diretta con giacenze medie interessanti, mentre il ricorso al credito, pur essendo mediamente utilizzato, presenta un'esposizione debitoria sensibilmente inferiore alla media.

Prodotti detenuti

Molto scarso il cross-selling; sostanzialmente in media il possesso di strumenti di finanziamento e di servizio, mentre è assai scarsa la diffusione di prodotti di risparmio alternativi al c/c tradizionale. Scarsamente presente il package anche se Genius Base trova in questo segmento il massimo delle adesioni.

Operatività / Comportamento

Movimentazione complessiva di buon livello (in cui il mondo titoli è quasi assente), ottimo il livello di presenza allo sportello e consistente l'operatività. Il soddisfacente uso delle carte lascia intravedere buone possibilità di allargare la fascia di utilizzatori di canali remoti.

Redditività

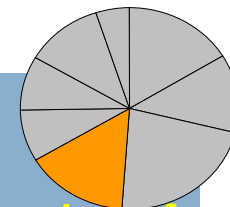
Margine lordo globale medio per il family con interessanti livelli di redditività e, dato il focus del rapporto, buona generazione di margine dalla raccolta.

Fidelizzazione

Soddisfacente fidelizzazione con una consistente frequenza allo sportello, elevata anzianità di rapporto, fattori con basso cross-selling.

Rischiosità

Bassa rischiosità in cui spicca l'elevata anzianità di rapporto.



Clienti attivi indebitati

Clienti dinamici che presentano assai spesso posizioni debitorie il cui buon livello di fidelizzazione fa presumere attenzione a nostre offerte.

Profilo di sintesi

Classiche famiglie che "non si fanno mancar nulla". Probabilmente una parte di loro, quando avrà finito di pagare i debiti, diventerà un ottimo cliente in quanto sono generalmente dotati di buona dinamicità e iniziativa e soprattutto perchè mirano ad affermarsi. Il tutto è rafforzato da una soddisfacente fidelizzazione.

Inf. socio-demo e geografiche

Buona frequenza di coppie quarantenni (età media 41 anni), impiegati (60%). Buona presenza di militari e lav.autonomi. Sono praticamente assenti pensionati e casalinghe.
Massima concentrazione in Sicilia, buona presenza anche in Calabria e Basilicata, nonchè in Umbria e Lombardia. Mediamente diffuso nel resto d'Italia.

Status economico

Reddito di buon livello, con disponibilità un po' sotto media anche se diffusi sono gli strumenti di raccolta diretta. Notevole l'accesso al credito che caratterizza in tal senso il segmento data anche la consistente esposizione finanziaria.

Prodotti detenuti

Buono il cross-selling; forti fruitori di prodotti di servizio e finanziamento (molto diffuse le carte e quasi 1 cliente su 2 ha un CP, qualche revolving e buona diffusione dei mutui). Sostanzialmente tutti hanno il package e assorbono un numero interessante di assicurazioni, mentre poco diffusi sono i titoli gestiti autonomamente dal cliente (azioni, obbligazioni e certificati di deposito).
Non solo il package è estremamente diffuso ma è anche di ottimo livello (così da aver incluso la carta di credito).

Operatività / Comportamento

Elevata la movimentazione dovuta sia ad operatività tradizionale che ad un alto uso di carte (tra i più alti fruitori nel family).
Usano il remote banking ma solo per ottenere informazioni, mentre quasi nessuno opera in titoli.

Redditività

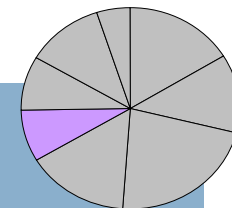
In generale di ottimo livello, spinta soprattutto dal margine impieghi.

Fidelizzazione

Di buon livello soprattutto dal punto di vista operativo; l'elevato numero di assegni propri lascia presumere l'esistenza di rapporti presso altre banche.

Rischiosità

Di medio livello in quanto l'elevata esposizione finanziaria e la presenza di multibancarizzazione abbastanza elevata non possono lasciare completamente tranquilli.



Marginali e Dimessi

Clienti di profilo molto basso e senza apparenti prospettive di sviluppo tradizionali.

Profilo di sintesi

E' il segmento più numeroso del family con bassissimi margini medi unitari dove non si scorgono possibilità di sviluppo tradizionali. Infatti i componenti base del segmento sono pensionati a livello poco più di sussistenza.

Inf. socio-demo e geografiche

Segmento caratterizzato dall'elevata presenza di single soprattutto femmine di età matura (circa 53 anni). Massima concentrazione di pensionati (quasi il 30%) e casalinghe (circa il 9%) come di reddituari (9%), mentre sono praticamente assenti insegnanti, militari e dirigenti; scarseggiano, proporzionalmente, gli impiegati (40%).
Significativa concentrazione in Puglia, di buon livello in Veneto, Emilia, Marche e Toscana, così come al sud (Campania e Calabria) e nelle isole. Mediamente diffuso nel resto d'Italia.

Status economico

Reddito decisamente di sussistenza dove non esiste assolutamente il ricorso al credito (probabilmente non esistono nemmeno i presupposti per poterlo concedere). Disponibilità molto basse tutte in raccolta diretta (libretto).

Prodotti detenuti

Mancanza assoluta di cross-selling, l'unico prodotto detenuto è il libretto e solo raramente il c/c.
Presenza di qualche cd. Il package è inesistente.

Operatività / Comportamento

Operatività praticamente inesistente sia come importi che come frequenza (si registra una media di 1 operazione allo sportello ogni 2/3 mesi e poco più della metà dei clienti si reca almeno 1 volta all'anno allo sportello).

Redditività

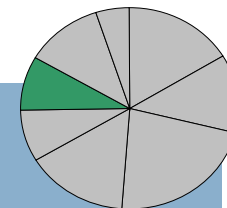
Il più basso livello di margine in assoluto di tutto il family; data la carenza di "potere contrattuale" da parte degli appartenenti al segmento, la redditività delle masse è generalmente la migliore del family ma gli importi sono così esigui da annullarne il peso economico.

Fidelizzazione

Nonostante non ci siano particolari segnali di fidelizzazione traspare dal profilo di questo segmento come, probabilmente, la relazione intrattenuta presso di noi sia esclusiva.

Rischiosità

Abbastanza elevate le informazioni negative ma il profilo degli appartenenti a questo segmento è talmente di basso standing da non costituire un problema.



Risparmiatori

Clienti abbastanza maturi spesso detentori di libretto di risparmio ottimi utilizzatori di forme di investimento in titoli soprattutto fondi, candidabili ad eventuali evoluzioni nel rapporto.

Profilo di sintesi

Rappresentativi del segmento sono i classici tranquilli pensionati che con il loro libretto gestiscono la liquidazione investita in titoli (soprattutto fondi). Se si riuscisse a portarli verso i package, magari qualcuno potrebbe "imparare" ad usare il telefono per operare in titoli o perlomeno ad usare il bancomat.

Inf. socio-demo e geografiche

Buona presenza di coppie ma soprattutto significativa la presenza di un buon numero di single femmine, inoltre caratterizzante il segmento l'età matura (circa 56 anni medi) la più elevata del family. Alta concentrazione di pensionati (25%) e casalinghe (11%), mentre si registra la più bassa presenza in assoluto di studenti, militari, insegnanti e, proporzionalmente, impiegati (40%). Molto diffusi in Veneto (5,0% contro il 3,1% di clienti family veneti), Emilia (4,9% vs 3,2%), Marche (1,9% vs 0,9%) e Puglia (11,9% vs 7,7%), buona presenza nel resto d'Italia ma rari nel Lazio (10,1% vs 13,6%).

Status economico

Reddito di medio-basso livello con ottime disponibilità medie, di una certa consistenza la raccolta diretta mentre il ricorso al credito è pressochè nullo.

Prodotti detenuti

Cross-selling nella media del family e se la mancanza di finanziamenti è giustificabile non lo è altrettanto la forte carenza di prodotti di servizio dato che i titolari di conto sono circa il 30%. Molto diffusi fondi e cd ma in generale è di ottimo livello tutto il comparto titoli. Il libretto è invece la forma di disponibilità liquida più usata. Il package è quasi inesistente e quel poco è di livello molto basso.

Operatività / Comportamento

Alta la movimentazione ma dovuta essenzialmente ai titoli (valore massimo del family). Circa l'80% degli appartenenti al segmento viene allo sportello, ma solo 1 volta ogni 2 mesi circa (mediamente non fanno più di 1 operazione all'anno), spesso per comprare o vendere titoli. L'operatività evoluta è particolarmente scarsa soprattutto per le carte di credito.

Redditività

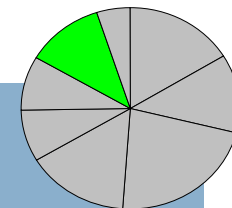
Margini lordi nella media family anche se la redditività delle masse è la più bassa di tutto il family. I servizi sono di buon livello sia assoluto che di redditività data l'operatività spinta in titoli.

Fidelizzazione

Di medio livello anche se la domiciliazione delle utenze e l'accredito della pensione o stipendio potrebbe ottenere maggiori adesioni visto il 30% di possessori di c/c. La fedeltà è stigmatizzata dai più di 10 anni di durata media del rapporto.

Rischiosità

La più bassa di tutto il family in cui spiccano le bassissime informaz.negative e la lunga anzianità di rapporto.



Paradigmatici tradizionali

Clienti che costituiscono un paradigma per tutto il Family anche se ignorano completamente l'uso di canali evoluti.

Profilo di sintesi

Rappresentando un paradigma è evidente che il segmento è di ottimo livello anche se si potrebbe cercare di rendere ancora più esclusivo il rapporto e portare alcuni di questi clienti verso canali di remote banking. Sicuramente rappresenta un ottimo bacino potenziale di alimentazione del Personal Banking.

Inf. socio-demo e geografiche

Segmento ad altissima concentrazione familiare in cui i single maschi sono al livello minimo del family (19,4%) mentre l'età è perfettamente nella media (circa 48 anni). Discreta concentrazione di insegnanti (circa il 4%), studenti e dirigenti (1,5%), ma il segmento si caratterizza per avere bassa presenza di lav.autonomi, reddituari, pensionati e casalinghe, gli impiegati costituiscono comunque circa il 60% del segmento. Alta frequenza in tutto il nord (con punte del 21,8% in Lombardia contro il 14,2% di clienti family lombardi, o in Liguria (5,4% vs 3,2%), particolarmente scarsi invece in Campania, Calabria e Sardegna.

Status economico

Reddito di buon livello ma disponibilità, anche liquide, considerevoli per il family. L'accesso al credito è mediamente diffuso ma per importi abbastanza modesti.

Prodotti detenuti

Presenta il cross-selling più alto del family sostenuto non solo dalla diffusione dei conti (tradizionali e package) ma anche dall'ottima diffusione dei titoli (soprattutto amministrati) e delle assicurazioni. Significativa anche la detenzione di prodotti di servizio mentre è più scarsa, ma in linea col family, la presenza di prodotti di finanziamento. Buona la detenzione dei package.

Operatività / Comportamento

Ottima movimentazione spinta dalla decisa operatività in titoli. Tenuto conto del numero di operazioni (soprattutto in titoli) e dal soddisfacente uso delle carte sembrerebbe percorribile e opportuno una loro introduzione verso l'uso del remote banking ad oggi assente.

Redditività

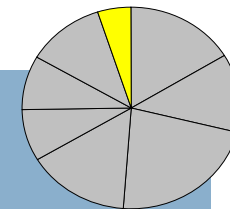
Livelli di margine alti; molto interessante il livello di margine generato dai servizi dovuto all'alta operatività in titoli. Bassa invece la redditività della raccolta ma, anche in questo caso, l'alta presenza di titoli incide considerevolmente.

Fidelizzazione

Ottima la fidelizzazione da considerare la migliore del family. Forse possono essere spinte un po' di più le utenze nell'ottica di minimizzare la presenza di conti minori presso altre banche che rimane come un piccolo neo del segmento.

Rischiosità

Bassissima, bisogna solo tenere sotto controllo la diffusione di assegni propri.



Paradigmatici evoluti

Clienti ideali con un elevato utilizzo di prodotti e canali evoluti.

Profilo di sintesi

Anch'essi costituiscono un paradigma nel family ma rispetto ai tradizionali hanno meno disponibilità e più crediti e soprattutto usano frequentemente i servizi di remote banking. Ottimo bacino per il Personal ma attenzione che non scappino perchè sicuramente è gente molto dinamica e attenta alle novità.

Inf. socio-demo e geografiche

Segmento caratterizzato da un'altissima concentrazione di maschi single e, di converso, pochissime femmine single, mentre la presenza di coppie rimane sostenuta in linea con il complesso del mondo family. L'età media è la più giovane (circa 39 anni) ma non particolarmente più bassa di altri segmenti. Molto frequenti studenti (20%) e militari (4%) così come interessante rispetto al family è la presenza di impiegati (64%) e dirigenti (1,5%); assenti pensionati e casalinghe. Particolarmente frequenti in Abruzzo, Lazio, Sicilia, Veneto, Trentino e Lombardia, sono invece particolarmente scarsi in Puglia (6,1% contro un 7,7% di clienti family pugliesi).

Status economico

Reddito a livelli molto interessanti soprattutto se rapportati all'età media del segmento: la più giovane del family. Buon livello sia di disponibilità che di utilizzo dei crediti considerando soprattutto la loro notevole diffusione. Clienti "completi".

Prodotti detenuti

Più che soddisfacente il cross-selling con livello di diffusione dei prodotti di servizio di eccellenza assoluta. Il c/c, specialmente in forma di package, è generalizzato anche se rimane qualche librettista (perché non "convertirlo"?). Titoli (soprattutto azioni), assicurazioni ma specialmente CP e, per quel poco, revolving sono diffusi e dimostrano l'estrema dinamicità e autonomia del segmento. L'ottima concentrazione di package di alto livello stigmatizzano il profilo "rampante" del segmento.

Operatività / Comportamento

Il miglior profilo di tutto il family e, probabilmente, è difficile trovare livelli di simile eccellenza anche fra clienti di più elevato standing. E' tutto veramente eccezionale!

Redditività

Il margine lordo, in ogni sua componente, è su livelli decisamente interessanti e ciò anche se si analizza la redditività (la raccolta, al solito, risente della diffusione dei titoli).

Fidelizzazione

Di ottimo livello ma attenzione alla multibancarizzazione e in generale alla loro spiccata predisposizione a cambiare partner finanziario.

Rischiosità

Abbastanza bassa nonostante il livello sostenuto di accesso al credito; reddito e informazioni negative lasciano sicuramente tranquilli.



- VANTAGGI DELLA SEGMENTAZIONE COMPORTAMENTALE
- ANALISI COMPORTAMENTALE DELLA CLIENTELA FAMILY
- POSIZIONAMENTO STRATEGICO
- IPOTESI DI STRATEGIE DI MARKETING



Posizionamento strategico

Attrattività dei segmenti

Come criterio per ottenere una graduatoria di attrattività dei segmenti comportamentali individuati si è adottato come criterio di valutazione una stima del **marginale incrementale che potrebbe essere ulteriormente generato dagli appartenenti di ciascun segmento**. Tale margine incrementale è stato valorizzato come differenza tra l'attuale margine medio del segmento e quello (benchmark) ottenuto all'interno dello stesso segmento dai clienti "migliori".

SEGMENTI	Margine incrementale generabile dal segmento*
Tran tran	1
Indebitati	2
Marginali - Dimessi	3
Clienti attivi indebitati	4
Prezzo fisso	5
Paradigmatici tradizionali	6
Risparmiatori	7
Paradigmatici evoluti	8



Posizionamento strategico

Forza competitiva dei segmenti

Al fine di valutare le differenze nella capacità di sfruttamento del potenziale nei diversi segmenti si è considerato sia l'attuale **intensità di relazione data dalle differenti detenzioni di prodotti primari** (c/c, Libretti) sia il **livello del margine unitario** nell'ipotesi che risulti più agevole migrarlo laddove è più elevato.

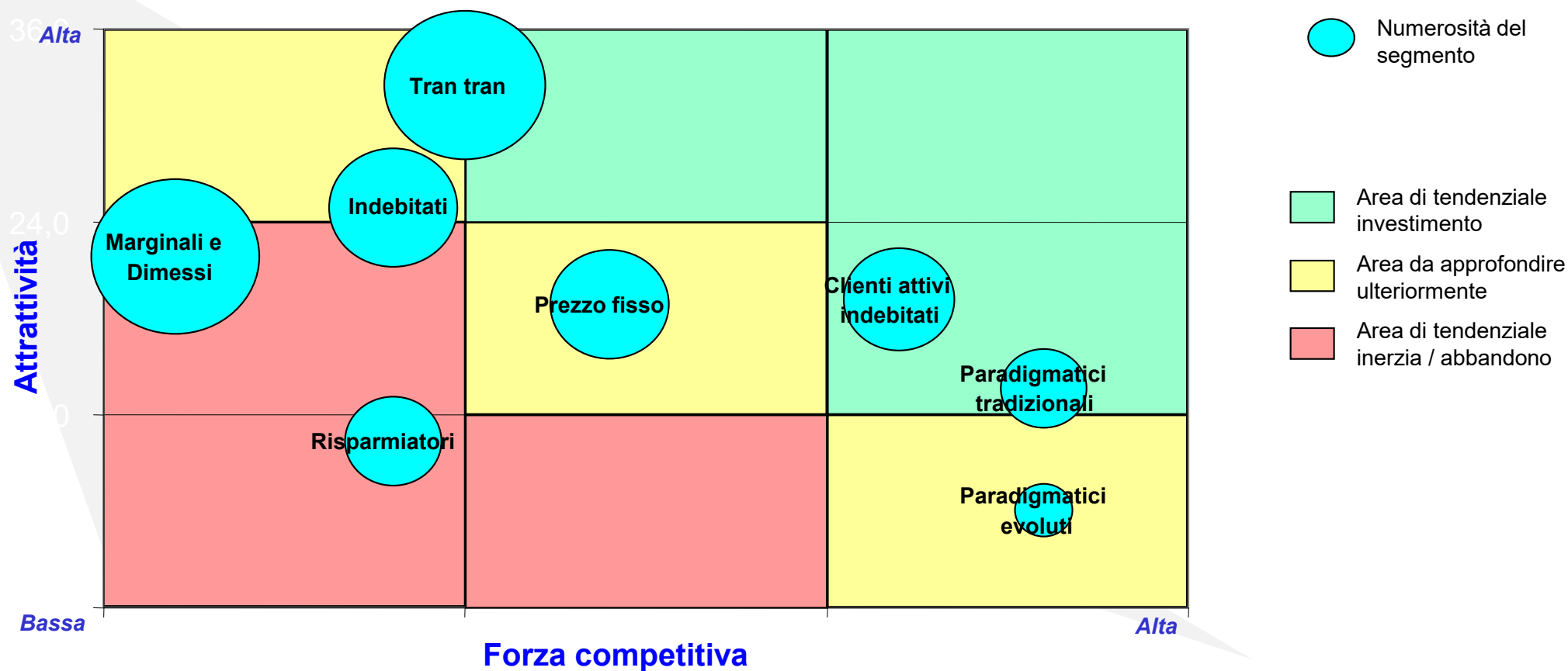
SEGMENTI	Rank Attuale intensità competitiva	Rank Margine unitario	indicatore di forza competitiva
Paradigmatici evoluti	1	2	6,5
Paradigmatici tradizionali	2	1	6,5
Clienti attivi indebitati	2	3	5,5
Prezzo fisso	4	5	3,5
Tran tran	5	6	2,5
Risparmiatori	6	6	2
Indebitati	8	4	2
Marginali - Dimessi	7	8	0,5



Posizionamento strategico

Matrice strategica di portafoglio

La collocazione dei segmenti nella “matrice strategica di portafoglio” consente di **individuare la collocazione rispetto all’orientamento strategico di fondo.**

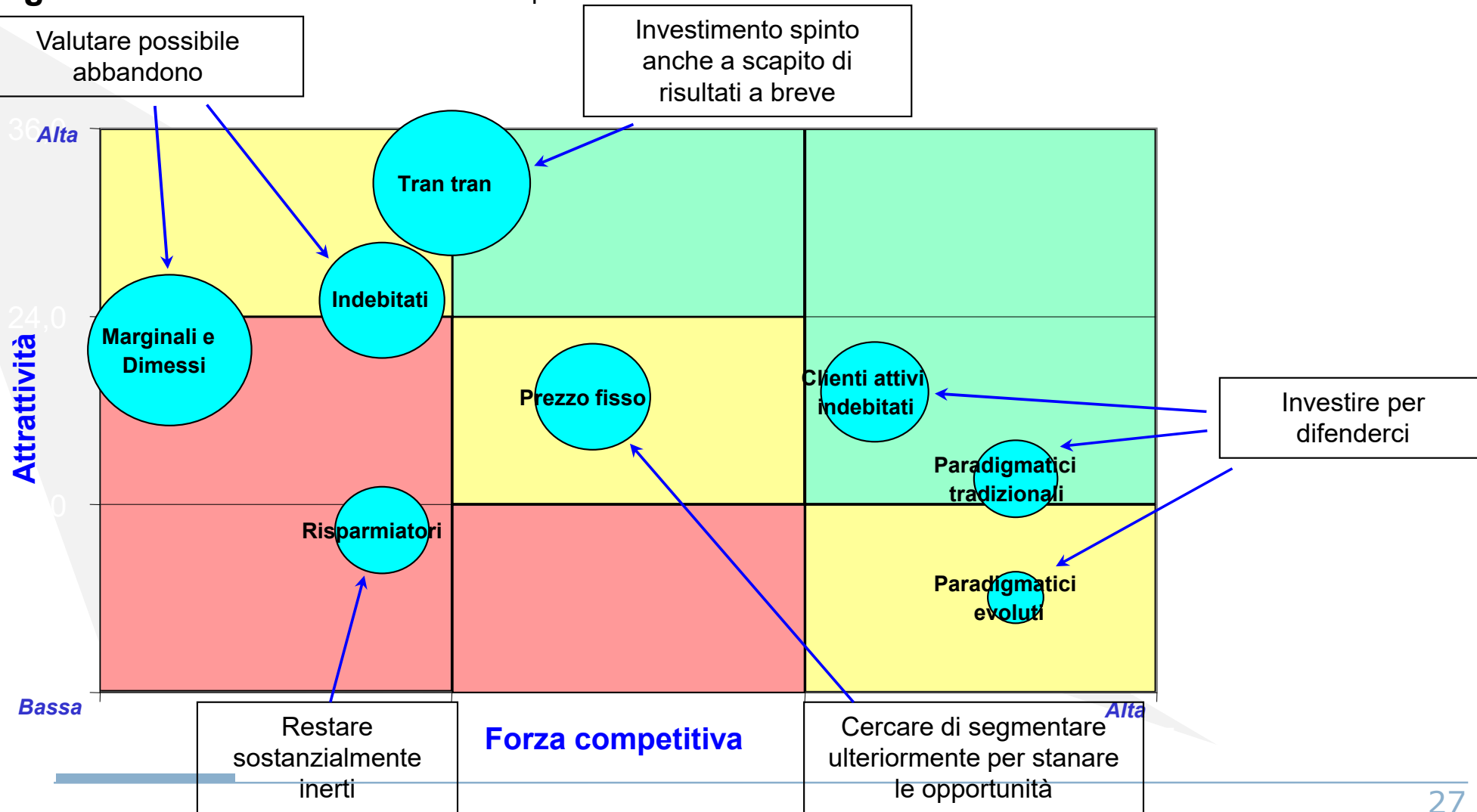




Posizionamento strategico

Matrice strategica di portafoglio

La collocazione nella “matrice strategica di portafoglio” consente anche di ottenere **orientamenti circa le priorità e le tipologie base di interventi** associabili al posizionamento.





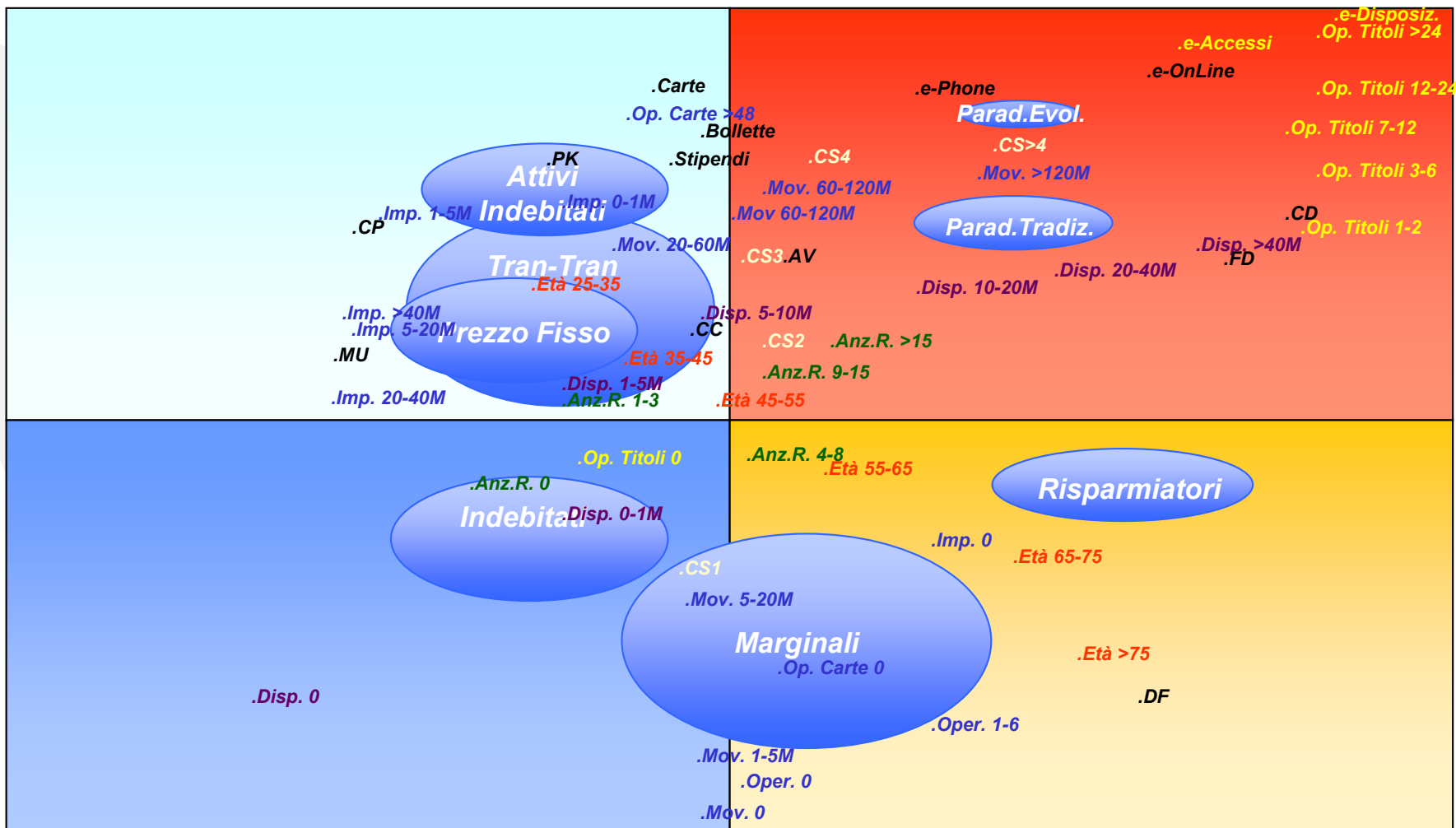
- **VANTAGGI DELLA SEGMENTAZIONE COMPORTAMENTALE**
- **ANALISI COMPORTAMENTALE DELLA CLIENTELA FAMILY**
- **POSIZIONAMENTO STRATEGICO**
- **IPOTESI DI STRATEGIE DI MARKETING**



Mappa dei segmenti comportamentali

Associazione variabili-segmenti

In questo grafico¹ si cerca di rappresentare qualitativamente le associazioni tra le variabili utilizzate e i cluster in funzione di un numero ridotto di fattori (rappresentati dagli assi).



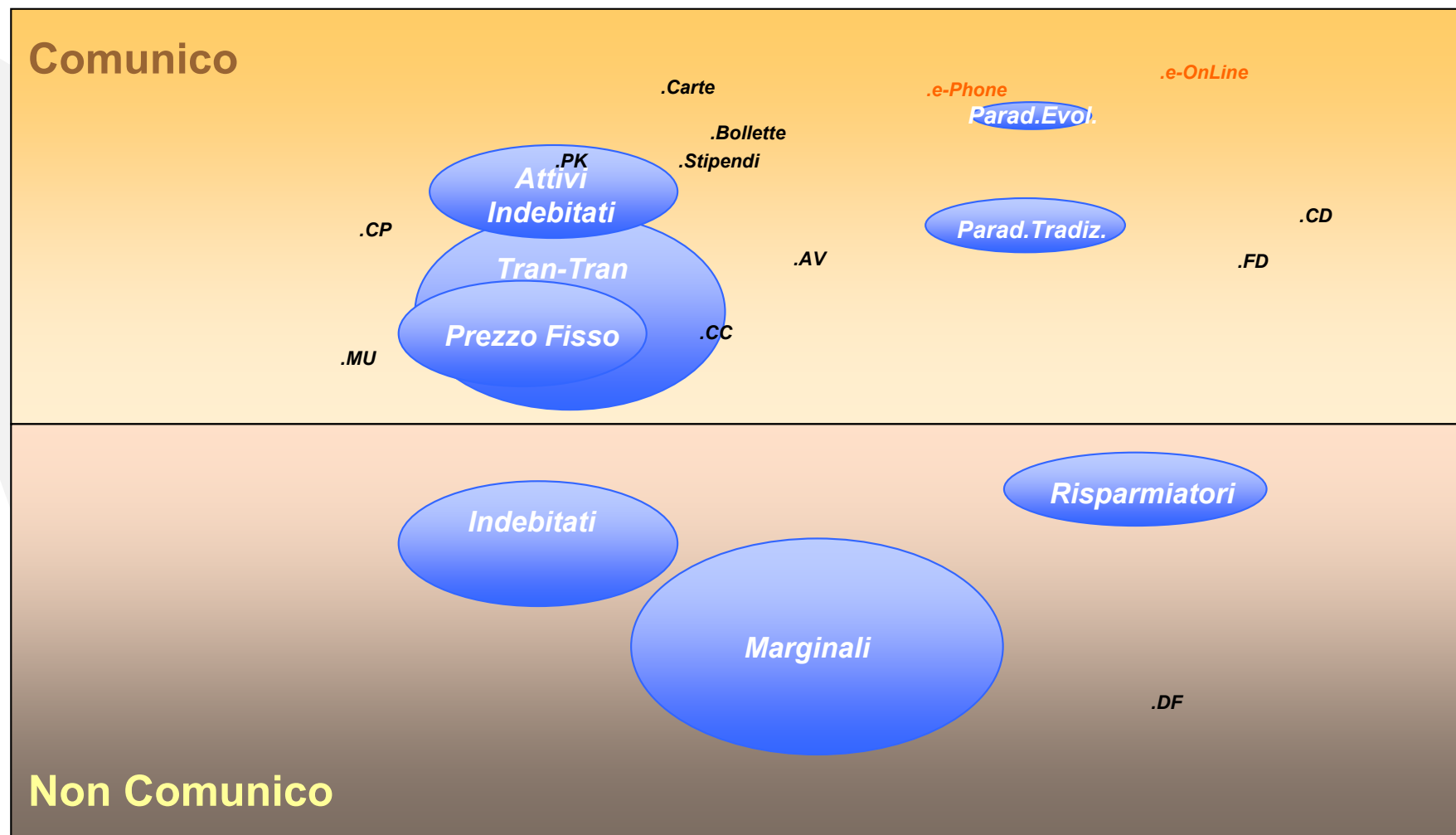
¹ Ottenuto attraverso l'Analisi delle Corrispondenze



Mappa dei segmenti comportamentali

Segmenti con prodotti/servizi che abilitano la comunicazione

Il **Cliente Informato** classificato con i prodotti/servizi che abilitano la comunicazione

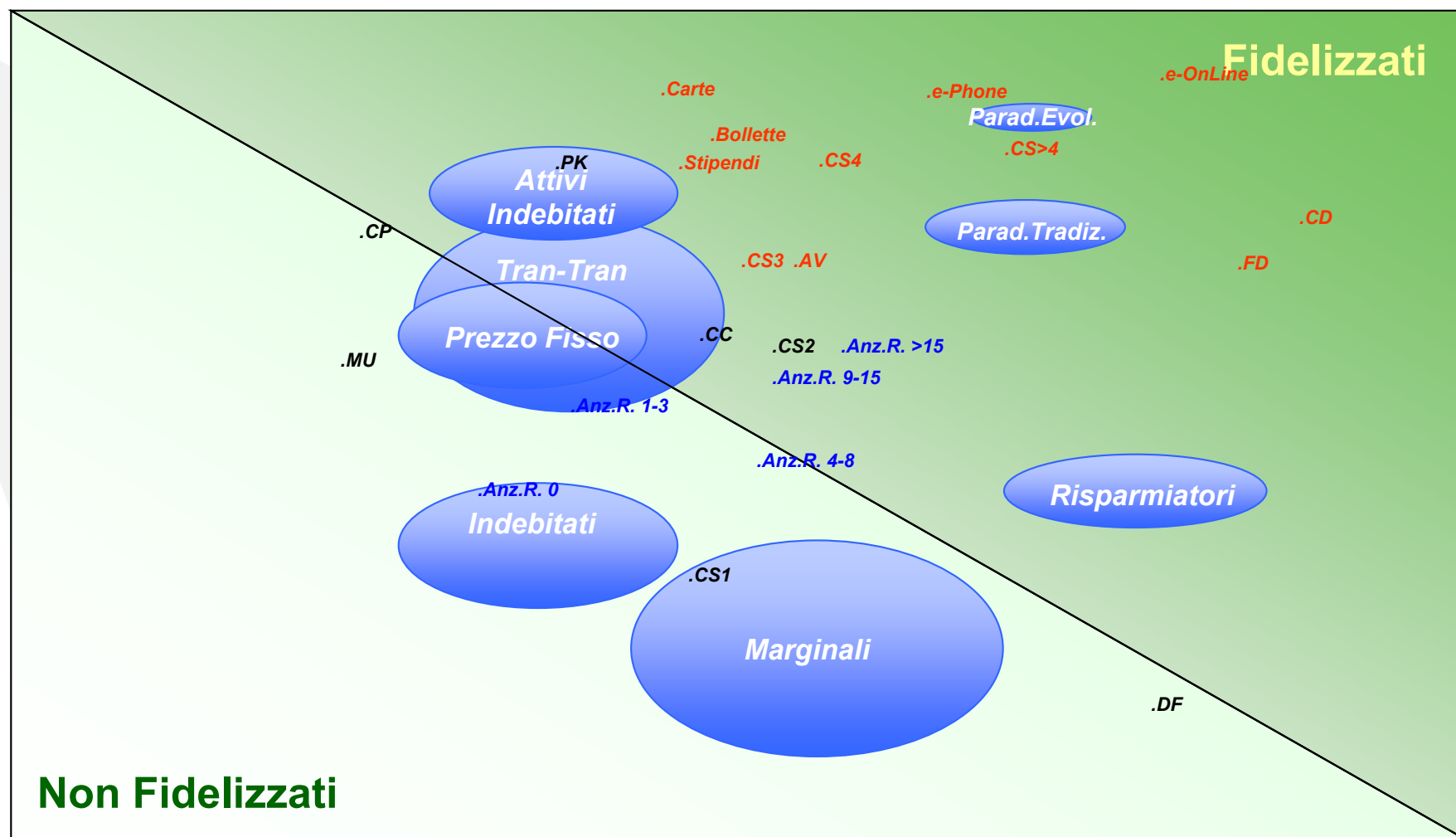




Mappa dei segmenti comportamentali

Segmenti con prodotti fidelizzanti

Il **Cliente Fidelizzato** classificato con i prodotti/servizi che favoriscono l'instaurazione di un rapporto continuativo e duraturo





Ipotesi di strategie di marketing

Orientamento delle strategie di marketing per i segmenti prioritari

Per i segmenti prioritari, gli orientamenti di fondo che scaturiscono dall'analisi del segmento (v. mappe), consentono di ipotizzare alcuni drivers di intervento fondamentali con differenziazione delle leve da utilizzare

SEGMENTO	Numerosità Clientela (/000)	Margine Incrementale Potenziale (MM di Lit)	ORIENTAMENTI DI FONDO	DRIVERS DI INTERVENTO FONDAMENTALI
TRAN - TRAN			• Tenerli maggiormente in considerazione con nuove offerte	• CRM • Sviluppo strategie di package di conto corrente
INDEBITATI			• Aumentare l'attività propositiva – in termini economicamente validi – per farli reagire e quindi selezionare le opportunità.	• Pilota per costruzione di un nuovo canale di comunicazione continua (sostitutiva dell' E/C) a basso costo (copie rivista package) per trattarli come clienti per 5 mesi e quindi attivare veri e propri rapporti
CLIENTI ATTIVI INDEBITATI			• Seguire lo sviluppo nel tempo, assecondando, chi merita, nei finanziamenti. • Cogliere ulteriori opportunità	• CRM
PARADIGMATICI TRADIZIONALI			• Esclusivizzare il rapporto • Fidelizzare e selezionare per il Personal • Coaching sul remote banking ai più intraprendenti	• Assegnazione ad una sorta di pre-gestore Personal
PARADIGMATICI EVOLUTI			• Gestire il loro desiderio di autonomia ed evitare che se ne vadano. • Farli sentire importanti	• Attività di fidelizzazione spinta



Ipotesi di strategie di marketing

Orientamento delle strategie di marketing per gli altri segmenti

Anche per gli altri segmenti appare comunque opportuno prevedere interventi di miglioramento

SEGMENTO	Numerosità Clientela (/000)	Margine Incrementale Potenziale (MM di Lit)	ORIENTAMENTI DI FONDO	DRIVERS DI INTERVENTO FONDAMENTALI
MARGINALI E DIMESSI			• Tentare individuazioni opportunità non palesi • Individuare offerte “non tradizionali” • Ridurre i costi	• Inserimento nel pilota di comunicazione continua sostitutiva dell' E/C (v. “Indebitati” e “Risparmiatori”) • Creazione di offerte innovative a basso costo • Selezione per sostituzione degli attuali rapporti con un'offerta innovativa a basso costo e utilizzo del “Navigatore” • CRM
PREZZO FISSO			• Far leva sui package per stimolare il cross selling	• Sviluppo strategie package
RISPARMIATORI			• Definire modalità evolutive partendo dalla detenzione di libretti per cercare di portarli verso modalità di comportamento ancor più redditizie	• Inserimento nel pilota di comunicazione continua sostitutiva dell'E/C (v. Indebitati e “Marginali e dimessi”) • Studio di prodotto evolutivo ad hoc



Grazie per l'attenzione

Macerata, 23 ottobre 2002