

CRM e redditività di cliente: opportunità per una revisione degli orientamenti gestionali nel retail banking

di Luciano Munari

Premessa

Obiettivo del mio intervento è di illustrare i motivi che mi inducono a ritenere che lo sviluppo del *Customer Relationship Management* (CRM) e della *Customer Profitability Analysis* (CPA) nelle banche italiane stia ad indicare un momento decisivo di svolta negli orientamenti gestionali del retail banking.

La tesi che intendo sostenere è che attraverso l'abbinamento di queste due metodologie si possano finalmente superare le più importanti barriere che ancora impediscono alle banche italiane di essere veramente orientate al mercato.

Non entrerà nei contenuti e nelle tecniche del CRM e del CPA perché ad essi sono dedicati tutti gli interventi che seguiranno. Mi limiterò, invece, ad illustrare perché è oggi essenziale per le banche italiane modificare in via definitiva e senza indugi i loro orientamenti gestionali e come CRM e CPA possono contribuire al raggiungimento di questo obiettivo. L'ambito di focalizzazione della mia analisi è il retail banking poiché credo che sia in quest'area di business che le due metodologie summenzionate possono fornire il loro contributo migliore.

Definizioni

Pur non volendo dare una definizione generalmente condivisibile di CRM, è necessario esplicitare l'ambito di riferimento concettuale della mia analisi. Parlando di CRM, infatti, intendo riferirmi sia ad una filosofia di gestione sia al sistema di strumenti che la rendono possibile.

In una visione personale del tema, il CRM è una filosofia gestionale che mira a creare valore per gli azionisti attraverso una gestione il più possibile personalizzata della relazione con la clientela. In sostanza, la redditività di un'azienda viene vista come dipendente dal comportamento di acquisto dei suoi clienti nel medio-lungo termine. Di conseguenza, i principali driver della redditività sono la selezione della clientela, le modalità di acquisizione della stessa, lo sfruttamento delle sue potenzialità di acquisto nel tempo, la minimizzazione dei costi di gestione della relazione compatibilmente con i livelli di soddisfazione attesi. Presupposto fondamentale per ottenere questi risultati è quello di instaurare nel cliente un atteggiamento di

fidelizzazione ossia di creare in lui la fiducia che in qualsiasi circostanza potrà ottenere dall'azienda la migliore soddisfazione ai suoi bisogni alle condizioni più convenienti (naturalmente nell'area di business in cui l'azienda opera).

In questa prospettiva, il CRM si contrappone all'approccio transazionale che fa dipendere la redditività aziendale principalmente dal risultato ottenuto in ogni singolo scambio, dalla capacità di conquistare quote sempre più ampie di mercato, dallo sviluppo dei volumi negoziati, dalla minimizzazione dei costi per singola operazione. Presupposto di successo di questa filosofia gestionale è quello di creare nei consumatori motivi di preferenza nei confronti dei prodotti dell'azienda per ogni singolo atto di acquisto.

In sostanza, da una visione delle politiche di mercato centrate sulla commercializzazione di prodotti costruiti per soddisfare le esigenze dei consumatori si passa ad una visione delle suddette politiche centrate sullo sviluppo della relazione con la clientela acquisita, tanto è vero che i prodotti per soddisfare i clienti possono anche essere acquisiti dall'esterno.

Da questa visione del CRM come filosofia di gestione discendono le caratteristiche e la struttura del sistema di strumenti necessario per realizzarlo. In primo luogo sarà necessario un sistema informativo che, oltre a raccogliere dati sul mercato, si focalizzi soprattutto sul monitoraggio della clientela già acquisita. Tale sistema dovrebbe essere in grado di monitorare in continuazione il comportamento di utenza della clientela nella sua evoluzione, individuando e segnalando le anomalie comportamentali, le situazioni di rischio di abbandono o di riduzione dell'intensità d'uso dei servizi, le potenzialità di sviluppo delle relazioni, la propensione all'acquisto di nuovi prodotti, la sensibilità alle azioni promozionali della banca, i bisogni insoddisfatti, il grado di soddisfazione raggiunto, il profilo attuale e prospettico della redditività della relazione di clientela, il livello di rischio della clientela affidata nella sua misurazione statica e nella sua evoluzione dinamica, il tipo e le modalità di utilizzo dei canali distributivi. In un contesto di distribuzione multicanale diventa indispensabile integrare le fonti informative onde poter disporre di una visione non frammentata della relazione di clientela.

Ecco che allora la CPA diventa uno strumento indispensabile per realizzare un approccio di CRM in quanto solo disponendo di una adeguata metodologia di misurazione della redditività si potranno selezionare interventi di successo. Quando dal monitoraggio si passa all'azione l'analisi del profilo di redditività prospettica della clientela è un prerequisito essenziale per guidare le scelte aziendali.

E' quindi molto opportuno trattare CRM e CPA insieme: l'uno è l'indispensabile sostegno dell'altra. Sarà interessante sentire quali modelli interpretativi del profilo di redditività sono stati individuati nei casi che verranno esposti durante il convegno perché l'impostazione di un sistema di valutazione del profilo di redditività della clientela richiede di risolvere problemi non banali, soprattutto nel contesto bancario.

Tuttavia gli strumenti necessari per realizzare un approccio di CRM, se inteso come filosofia di gestione e non solo come strumento operativo, trascendono il solo sistema informativo per quanto potenziato dallo sviluppo della tecnologia informatica. CRM e CPA richiedono e consentono una sostanziale riformulazione delle modalità di utilizzo delle leve di mercato, dei meccanismi operativi e dei criteri di scelta fino a portare ad una revisione delle strutture organizzative in una prospettiva di processi anziché di funzioni svolte.

Alcuni problemi di mercato delle banche italiane

Per comprendere in che modo CRM e CPA possono contribuire a migliorare il rapporto tra le attuali aziende bancarie italiane e il loro mercato è necessario evidenziare alcuni problemi ancora irrisolti che minacciano seriamente la loro capacità di generare reddito.

Sebbene i primi indizi di un aumento delle pressioni competitive nell'attività bancaria tradizionale datino dalla fine degli anni settanta, la percezione che il sistema era ormai irrimediabilmente votato alla concorrenza si è consolidata nella prima metà degli anni novanta.

Negli ultimi cinque anni le banche italiane hanno dimostrato una capacità di riconversione organizzativa e gestionale veramente impressionante, individuando nuovi modelli produttivi e distributivi, nuove aree di affari, nuovi assetti di controllo, nuove relazioni tra aziende. Spesso mi chiedo quale altro settore produttivo avrebbe saputo sopravvivere ad una riduzione dei prezzi netti di vendita del 60% come è capitato agli spread del sistema bancario italiano negli ultimi dieci anni.

Tutti ormai nelle aziende bancarie italiane hanno capito quanto sia importante l'attenzione al cliente, la sua soddisfazione e la sua fidelizzazione. La gentilezza del personale agli sportelli ha raggiunto livelli sorprendenti in un Paese in cui il rispetto del prossimo sembra l'ultima preoccupazione della gente. Il mantenimento della clientela acquisita è una preoccupazione presente in tutte le direzioni generali e i sistemi di controllo si stanno riconvertendo ovunque per monitorare il fenomeno. Tutto bene, dunque? Purtroppo no.

Le più recenti indagini demoscopiche testimoniano una crescente crisi di fiducia nella capacità delle banche di consigliare la clientela a scegliere le soluzioni più adatte a soddisfare i loro bisogni. Chiunque segnali la più assurda, presunta e infondata malversazione che una banca abbia perpetrato ai danni di un cliente viene accolto dal pubblico come un liberatore. Un consumerismo ottuso e incompetente fa da spalla a soluzioni legislative che sembrano ispirate ai dettami del Corano piuttosto che ai principi dell'economia di mercato. Si profila all'orizzonte una sciagurata prospettiva di prezzi amministrati.

Non si può liquidare questo stato di cose con la facile considerazione che chi paga cerca sempre di ottenere uno sconto e quindi è disposto a condividere qualunque visione, anche se palesemente assurda, pur di risparmiare. La mia percezione è che il sistema bancario italiano, la foresta che non è più pietrificata, sta sperimentando la più grave crisi di immagine degli ultimi cinquant'anni.

Quali sono i motivi di questa situazione? Come è possibile che proprio nel momento in cui viene dichiarato da tutti l'obiettivo di mettere il cliente al centro dell'attenzione degli orientamenti strategici delle banche si verifica questa perdita di popolarità? Le migliaia di ore di formazione sui principi e sulle tecniche del marketing erogate ai dipendenti bancari non sono state efficaci?

Personalmente sono del parere che le dichiarazioni di intenti delle direzioni generali siano sincere e credibili, che i corsi di formazione siano stati efficaci, che nelle banche sia intenso lo sforzo organizzativo e progettuale per mettere il cliente al centro delle attenzioni e degli interessi aziendali e che tuttavia, in molte banche, esistano ancora degli ostacoli per rendere operativo l'orientamento al mercato che si vuole realizzare.

Uno di questi ostacoli, ed io credo sia il più importante, è rappresentato dalle modalità con cui vengono definiti i budget delle unità operative e da come vengono impostate la maggior parte delle campagne commerciali. Alcune banche stanno introducendo innovazioni molto interessanti in questi campi, ma la prassi finora generalmente seguita è quella di definire obiettivi in termini di conti aperti, volumi negoziati, prodotti venduti e, in alcuni casi, di margini conseguiti. E' vero che vengono anche tracciati i profili della clientela target, tentando in tal modo di rendere compatibili gli obiettivi della banca con le esigenze del mercato, ma gli strumenti di controllo, i sistemi di valutazione, i meccanismi di incentivazione sono prevalentemente focalizzati sui risultati raggiunti nei termini sopra ricordati (conti aperti, prodotti venduti, volumi negoziati, margini conseguiti). Ora, ciò che conta per l'individuo sono i parametri in base ai quali vengono valutate le sue performance. Tutti sanno che per raggiungere

quegli obiettivi è necessario andare alla ricerca di clienti che corrispondono al profilo del target, ma se i budget sono particolarmente sfidanti, se la responsabilizzazione sui risultati è molto accentuata, se i tempi di verifica degli scostamenti tra obiettivi e consuntivi sono molto ravvicinati, se i premi sono molto consistenti, la tentazione di adottare prassi di hard selling e comportamenti opportunistici è troppo forte per potervi resistere.

Ciò vuol dire che è sbagliato assegnare dei budget, attribuire precise responsabilità di risultato, definire sistemi di incentivazione significativi? Certamente no. In un ambiente dinamico, per garantire un efficace controllo dell'azione e mantenere capacità di governo delle aziende è indispensabile darsi degli obiettivi che consentono di raggiungere i fini aziendali. I meccanismi operativi (sistemi di controllo, criteri di valutazione, sistema premiante) sono gli strumenti per fare coincidere gli obiettivi dei responsabili dei risultati con gli obiettivi aziendali: anch'essi sono quindi indispensabili. Il problema è che gli uni e gli altri sono centrati sui prodotti e non sui clienti. E' ovvio allora che l'interesse di chi opera sul mercato è concentrato sui primi e non sui secondi. Gli strumenti sono giusti, è la loro focalizzazione che è sbagliata.

Di chi è la responsabilità di tutto questo? A mio modo di vedere la colpa di tutto questo è del tempo, ossia della rapidità con cui si sono sviluppate le necessità di utilizzo di questi strumenti; rapidità incompatibile con i tempi tecnici necessari per reimpostare i sistemi informativi e con la disponibilità di software adatti a raccogliere e trattare i dati necessari. Ciò che non si può sottoporre a controllo viene giudicato privo di importanza e ciò che non si può misurare non viene controllato. E in banca ciò che si poteva misurare e controllare era rappresentato finora dai volumi e dai prodotti, non dai clienti. Certamente, si sono sviluppate misure della soddisfazione dei clienti e del loro comportamento, ma è sempre stato un problema collegare queste misure con la variabile veramente importante e cioè la redditività: di qui un interesse quasi solo culturale per queste misure.

Paradossalmente questo stato di cose ha fatto sì che le banche apparissero più sensibili alle esigenze dei clienti prima dell'aumento delle pressioni competitive che non dopo. Quando, infatti, l'attenzione sui risultati reddituali non era particolarmente pressante, agli sportelli delle banche poteva capitare di incontrare persone particolarmente disponibili nei confronti della clientela: non per calcolo ma per esigenza personale di mantenere buoni rapporti personali. La gestione dei rapporti di clientela che poteva derivare da simili atteggiamenti era particolarmente inefficiente, ma il contesto ambientale consentiva ancora ampi margini di assorbimento di queste

inefficienze. Dal momento in cui la pressione competitiva si è fatta sentire, la necessità di rispettare ambiziosi obiettivi reddituali con ristretti margini di scostamento ha costretto le aziende a definire precisi percorsi per conseguirli utilizzando le basi informative disponibili. Di qui lo svilupparsi di comportamenti opportunistici, anche prescindendo dalle effettive esigenze del singolo cliente, come ho cercato di evidenziare in precedenza.

Le opportunità offerte da CRM e CPA

A questo punto è abbastanza evidente il modo in cui CRM e CPA possono contribuire a risolvere i problemi ora accennati e per tal via consentire finalmente alle banche di rispettare i principi dell'orientamento al mercato che si possono sintetizzare nel tentativo di raggiungere gli obiettivi aziendali attraverso il raggiungimento degli obiettivi della clientela. Si tratta infatti di approcci, strumenti e metodologie che consentono di legare il comportamento della clientela con la redditività aziendale.

Gli strumenti informativi del CRM forniscono dati utili per definire il profilo di redditività attesa della clientela (CPA), il CPA fornisce la base conoscitiva necessaria per realizzare una filosofia gestionale di CRM profittevole. Così le azioni commerciali si concentrano sull'acquisizione e il mantenimento della clientela più remunerativa e la soddisfazione di quest'ultima ha un evidente e calcolabile impatto sulla redditività aziendale. In sostanza, le azioni commerciali agiscono sul comportamento dei clienti e quest'ultimo determina il risultato reddituale: il legame tra azioni e risultati non è più indeterminato, ma è calcolabile nelle sue fasi di formazione reale. La formazione dell'utile non è più vista nella sua dimensione contabile ma dal punto di vista dei processi che lo generano. In altro aspetto, si può creare un sistema di contabilità analitica a costi e ricavi standard.

Certamente, la quantificazione delle varie fasi del processo reale di formazione del risultato economico deriva da stime e quindi contiene in sé inevitabili margini di errore. Per di più, quando si lavora in una prospettiva di comportamenti futuri l'incertezza dei risultati cresce ulteriormente. E' allora necessario tenere conto del rischio che i risultati effettivi si discostino dai risultati attesi. La base informativa del CRM può aiutarci anche a misurare l'entità di tale rischio che può dipendere da molti fattori tra cui, oltre agli errori di stima, anche dalla probabilità di abbandono della banca da parte del cliente, dalle perdite legate a stati di insolvenza, dalla diminuzione del lavoro appoggiato alla banca fino a raggiungere stati di inattività.

Rischio e rendimento atteso diventano quindi due parametri di selezione della clientela e il processo decisionale assume connotati familiari alla gestione bancaria perché tende ad assomigliare molto ai criteri di gestione del portafoglio titoli. In fondo, le azioni di gestione di tale portafoglio possono essere strettamente collegate ai risultati reddituali perché passano attraverso la selezione e la movimentazione delle unità elementari di riferimento che sono i valori mobiliari. Così le azioni commerciali possono trovare stretto collegamento con i risultati economici se passano attraverso la selezione e la gestione dei clienti (o forse meglio delle combinazioni clienti/prodotti).

Differenza fondamentale con la gestione del portafoglio titoli è che rischio e rendimento dei valori mobiliari dipendono dalle loro caratteristiche contrattuali, mentre rischio e rendimento associato ad ogni cliente dipendono dal suo comportamento d'utenza, spesso influenzabile dagli interventi delle banche. Tuttavia non è detto che, partendo da questa prospettiva di interpretazione della formazione dei risultati economici, non si possano studiare sistemi contrattuali e modelli di pricing che legano più strettamente i risultati stessi alla dinamica dei comportamenti. Forse alcune recenti interessanti innovazioni contrattuali possono essere interpretate con questa chiave di lettura.

In conclusione, CRM e CPA possono imprimere al sistema bancario una svolta decisiva nel miglioramento delle relazioni col mercato nel retail banking. A quanto mi consta alcune banche hanno già decisamente irrobocato questa strada, purtroppo la maggior parte del mercato non ha ancora avuto il tempo di accorgersene.