

# **Il mercato bancario verso l'applicazione di nuovi criteri per la segmentazione del portafoglio clienti privati**

*Di Anna Omarini\**

## **1. Premesse**

Il presente lavoro si focalizza intorno a un tema non nuovo nella letteratura sul marketing, si tratta cioè della segmentazione del mercato e in particolare di quello bancario.

Sebbene l'apparato teorico e concettuale alla base degli studi di segmentazione abbia continuato a svilupparsi, la sua applicazione in ambito bancario, a oggi, non può essere ritenuta completamente soddisfacente. In altri termini, alla pari di altri settori, si osserva una certa incapacità del management di comprendere a fondo le opportunità di mercato, cosicché si generano spesso inefficienze organizzative che non soddisfano i clienti obiettivo con quanto essi desiderano e si aspettano. Questo accade, in particolare, perché l'impresa non sempre ha una conoscenza approfondita dei propri clienti, cosicché un'insufficiente focalizzazione sul mercato può determinare taluni sintomi di inefficienza, in parte, riconducibili ai seguenti:

- individuazione imprecisa dei segmenti di domanda
- definizione inadeguata delle priorità riferibili a ciascun segmento
- insoddisfazione e presunta infedeltà del cliente
- mancanza di manager attribuiti alla gestione e al monitoraggio dei segmenti prescelti<sup>1</sup>.

Si sollevano, allora, da più parti, indicazioni circa la necessità di ricercare e implementare criteri più avanzati di segmentazione, come quella basata sui benefici ricercati, sul valore e sulla fedeltà, per arginare le mancanze riscontrate.

L'ambito al quale ci riferiremo in questo lavoro è quello del retail banking, che costituisce l'area principale dell'attività bancaria nazionale, indirizzata principalmente al mercato delle famiglie e ai piccoli operatori economici.

La situazione descritta ci presenta una banca che, negli ultimi anni, ha fatto della segmentazione e del targeting un uso talvolta discontinuo e talaltra improprio; perché queste attività non sono state spesso finalizzate a rispondere in modo totalitario alle richieste del/i mercati di sbocco.

A questo proposito è utile ricordare il forte cambiamento di rotta che le banche hanno prodotto nel proprio approccio al mercato e cioè: se agli inizi degli anni Novanta esse erano orientate all'acquisizione di nuove fasce di mercato, secondo la combinazione di prodotti attuali e clienti nuovi. A partire dalla fine di quel decennio, questo orientamento si è modificato a favore di un maggiore sviluppo del mercato attuale con riferimento al quale sono state ricercate, e sono tuttora in corso, iniziative di consolidamento della relazione e di fidelizzazione del cliente. Questo, si è realizzato talvolta in termini di combinazione: prodotti e clienti attuali e talaltra come

---

\*Ricercatore di Economia degli Intermediari Finanziari presso l'*Istituto di Economia dei Mercati e degli Intermediari Finanziari - Università Luigi Bocconi di Milano* e docente SDA Bocconi.

<sup>1</sup>Kotler P., *I dieci peccati capitali del marketing*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano, 2004, pag. 14.

combinazione di prodotti nuovi e clienti attuali (approccio più propriamente conosciuto come diversificazione di prodotto)<sup>2</sup>.

Alcune ricerche ci confermano che<sup>3</sup> la redditività dei clienti si accresce con l'allungarsi della durata del rapporto. Cosicché, l'importanza del mantenimento della relazione si collega, non solo al "costo" delle nuove acquisizioni, ma soprattutto al fatto che la redditività del portafoglio dei clienti è direttamente correlata al grado di fidelizzazione degli stessi. In altri termini, tanto più lunga è la durata della relazione, tanto maggiore è la redditività conseguita dalla banca. Questo concetto non solo è trattato in letteratura, ma come ricordato è confermato anche nella pratica, cosicché si è convenuto che l'acquisire nuovi clienti richiedeva una quantità maggiore di risorse rispetto al trattenere e fidelizzare quelli esistenti.

Parallelamente, le banche si sono trovate a dover fronteggiare un problema di non poco, specie laddove l'obiettivo del mantenimento della relazione è il fine ultimo di ogni loro iniziativa. I clienti cioè: manifestano qualche sintomo di insoddisfazione e richiedono alla banca risposte più mirate alle rispettive esigenze. Ciò è coerente con il fatto che essi non cercano i beni o i servizi di per sé, ma soluzioni che servano ai loro processi di creazione del valore<sup>4</sup>. In altri termini, nessuno è interessato a un prodotto, sia esso un bene o un servizio, per le sue caratteristiche intrinseche. Il prodotto è un mezzo per risolvere determinati problemi<sup>5</sup>. All'acquirente, cliente della banca, interessa risolvere i propri problemi; da ciò consegue che il valore che egli attribuisce all'offerta di un'azienda, sia essa bancaria oppure no, è funzione della capacità che questa dimostra nel risolvere specifiche esigenze in rapporto alle alternative esistenti e alla capacità di selezione che il singolo manifesta.

In queste circostanze la segmentazione è un mezzo indispensabile per cogliere i reali bisogni del mercato e identificare le alternative di risposta possibili.

Partiamo dunque dal considerare il concetto di marketing di massa, per poi sviluppare il tema, oggetto della nostra analisi<sup>6</sup>. Nel settore dei servizi questo concetto portato alle sue estreme conseguenze ritrova applicazioni e declinazioni di vario genere, come la possibilità di concretizzarsi in qualche forma più o meno sofisticata di *restyling* dei servizi proposti, lasciando così intravedere una apparente maggiore attenzione nei confronti della clientela finale.

Questo approccio al mercato, a causa di una molteplicità di fenomeni, come il proliferare dei mezzi pubblicitari e l'evolvere dei canali/accessi, risulta essere più difficile da praticare. Specie, quando, anche lo stesso cliente è oggetto di stimoli sempre più numerosi ed eterogenei che lo rendono più attento e informato, o almeno si reputa tale.

In particolare, il pensiero corre al comparto economico del retailing<sup>7</sup> che è caratterizzato da una crescente capacità di innovare le proprie proposte, secondo due modalità che sono riconducibili rispettivamente: alla generazione di innovazioni radicali

---

<sup>2</sup> Ansoff I., *Strategies for Diversification* in "Harvard Business Review", Settembre-Ottobre, 1957, pag.7.

<sup>3</sup> Bajetta L. – Munari L., Customer retention e performances commerciali delle banche in, "MK", n.2, 2002.

<sup>4</sup> Gronroos, 2002, *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino, 2002, pag.7.

<sup>5</sup> Levitt, 1983, *The Marketing Imagination*, The Free Press, Macmillan, London, 1983, pag.72.

<sup>6</sup> Gronroos, *op. cit.*, 2002, p.30.

<sup>7</sup> Castaldo S. (a cura di), *Retailing & Innovazione. L'evoluzione del marketing nella distribuzione*, Egea, Milano, 2001, pag. 23 e ss.

e a quella dello sviluppo continuo di innovazioni. Quest'ultima modalità, al presente, è divenuta espressione di una competizione sempre più fine e sofisticata<sup>8</sup>.

Tornando ora al retail banking, vale la pena di domandarsi quali sono i contenuti della pianificazione strategica della moderna banca retail e cioè: se essa è orientata a perseguire tutte le possibili strategie prodotti/mercati esistenti? E se sì a quali condizioni? E se no, allora, verso quali direttrici si sta orientando?

Tramite questo ragionamento si desidera riflettere sul fatto che il piano strategico descrivendo, appunto, l'orientamento strategico di fondo della singola banca, assegna obiettivi e priorità di investimento agli specifici segmenti del mercato servito; sicché il presupposto alla sua costruzione, di necessità, è la conoscenza approfondita dei segmenti di mercato ai quali la banca ha deciso di rivolgersi con strategie di portafoglio mirate.

E' in questa fase, dunque, che devono essere definiti i mercati da servire, perché nessuna banca dovrebbe cercare di soddisfare tutti i bisogni di tutti i potenziali clienti. Al contrario, sarebbe opportuno operasse nei confronti di un numero di mercati selezionati, ciascuno dei quali è rappresentativo di un sottoinsieme di quello globale. Solo a queste condizioni, il concetto di mercato "servito" riconduce il mercato totale a quel segmento (o a quei segmenti) ai quali la banca ha deciso di rivolgersi<sup>9</sup>.

Di nuovo, presupposto essenziale del processo indicato è la segmentazione del mercato aziendale, che se da un lato aumenta l'interesse delle banche nei confronti di questo tema, per contro fa registrare ancora una grande incertezza circa il modo migliore sul come affrontare questo problema.

Molti autori, infatti, hanno illustrato soprattutto le principali tecniche di segmentazione e hanno fornito esempi di applicazione, talora esponendo pregi e difetti, ma non sempre hanno fornito chiare indicazioni circa il cosa convenga fare. E non senza motivo, poiché, i casi di successo sono riscontrabili in quasi tutti gli approcci, secondo la prospettiva di osservazione del mercato che si decide di assumere.

Ci sono poi stati altri esperti, invece, che hanno cercato di focalizzare il proprio interesse su di una sola tecnica. E, in questo modo, per chi deve orientarsi nella materia, il tema della segmentazione del mercato bancario è diventato davvero un bel problema.

Di seguito affronteremo il tema della segmentazione partendo da una prima ricognizione sul tema passando anche per l'evoluzione del profilo del cliente. Da ultimo presenteremo alcuni spunti di riflessione in tema di evoluzione delle prospettive e dei criteri per segmentare il mercato delle famiglie.

## **2. Servizi bancari, clienti e banche retail**

E' nota la specificità del settore del quale trattiamo<sup>10</sup> ma ancor più evidenti sono le specificità del comparto al quale ci riferiamo e cioè quello dei servizi bancari e finanziari<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Verona G., *Innovazione continua. Risorse e competenze per sostenere il vantaggio competitivo*, Egea, Milano, 2000, pag. 13 e ss.

<sup>9</sup> Più diffusamente: Channon D.F., *Strategie e marketing nelle banche*, Edibank, Milano, 1989, pag. 43.

<sup>10</sup> Sebbene la bibliografia in materia sia oramai molto ampia, si possono qui ricordare i contributi seguenti: Cherubini S., *Il marketing dei servizi*, Franco Angeli, Milano, 1982; Cowell D., *The Marketing of Services*, Heinemann, Oxford, 1984; - Gilmore A., *Services, Marketing and Management*, Sage, London, 2003; Lovelock, - Gronroos C., *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino, 2002; Levitt,

Parlando di servizi è nota la difficoltà a cogliere l'univocità nella funzione di utilità attribuibile al singolo cliente. Con la conseguenza che le funzioni di utilità degli individui sono inevitabilmente e insopprimibilmente differenti. In più, oltre a variare da soggetto a soggetto, esse mutano nel tempo, per esempio, riguardo all'accumulo di esperienze, al cambiamento dei fattori di contesto, all'evoluzione degli obiettivi e dei valori che si verificano nel ciclo vitale (si pensi per esempio al variare delle finalità e quindi della rilevanza del risparmio). In altri termini, il set di preferenze, che ciascun individuo esprime, è mutevole. E questo vuol dire che il valore assegnato al soddisfacimento di un determinato bisogno è definibile solo riferendoci a un dato individuo – o per approssimazione al segmento al quale egli appartiene – oltre a essere riferito a una data variabile temporale che non può essere omessa.

Se invece si considerano le specificità dei servizi finanziari, queste sono da ricondurre, *in primis*, al modo in cui gli individui assumono le proprie decisioni nei confronti dell'offerta oltre al giudizio che gli stessi esprimono a riguardo di un dato fornitore. Sicché talune categorie di servizi finanziari potrebbero essere ottimali solo localmente e non in senso generale.

Queste brevi considerazioni non intendono affatto esaurire le argomentazioni sul tema, ma ci permettono di affermare che poiché il set di funzioni d'uso alle quali ciascun servizio può rispondere è praticamente illimitato, questo non consente di determinare *ex ante* la soluzione preferibile per tutti i soggetti<sup>12</sup>. Sarà quindi per il cliente difficile valutare se il costo del servizio è adeguato ai benefici ottenuti in funzione della capacità che questo ha di soddisfare le specifiche esigenze<sup>13</sup>.

Se dunque si passa ad affrontare il tema della valutazione del servizio da parte del cliente, allora, si può ritenere che il “prodotto bancario” è valutabile attraverso tre tipi di qualità che il cliente percepisce, che sono:

- le qualità di ricerca
- le qualità di esperienza e
- le qualità fiduciarie<sup>14</sup>.

Le prime sono qualità che si possono percepire prima dell'acquisto; le seconde possono essere valutate solo dopo l'utilizzo del “prodotto” e, infine, le qualità fiduciarie costituiscono materia di fiducia nell'offerente, nel senso che possono essere solo ipotizzate ma difficilmente sperimentate, come nel caso di una diagnosi medica ovvero di un rapporto consulenziale.

Se per i beni fisici possiamo riferirci alla presenza di un alto livello di qualità di ricerca, nei servizi finanziari prevalgono soprattutto le qualità di esperienza e quelle

---

*op. cit.*, 1983; - Normann R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano, 1985; - Palmer A., *Principles of Services Marketing*, McGrawHill, Berkshire, 2005; - Pivato S., *Il marketing dei servizi*, Accademia Italiana di Economia Aziendale, Giuffrè, Milano, 1982; - Zeithmal V.A., *How Consumer Evaluation Differ Between Goods and Services* in Lovelock C.H., “Services Marketing”, Prentice-Hall, London, 1984; Zeithmal V.A.. – Bitner M.J. – Gremler D.D., *Services Marketing*, McGrawHill, New York, 1996.

<sup>11</sup>E' noto il dibattito teorico sulla tipicità del processo produttivo bancario al quale si rimanda: - Mottura P. (a cura di), *Struttura organizzativa, controllo di gestione e marketing in banca* in, Baravelli M. - Biffis P - Mottura P. (a cura di), “La gestione del marketing nella banca”, Giuffrè Editore, Milano, 1982 e - Munari L., *Differenziazione dell'offerta e segmentazione della domanda di servizi bancari*, Giuffrè Editore, Milano, 1988.

<sup>12</sup> - Omarini A, *Il comportamento di acquisto e gli strumenti di analisi* in Filotto U. (a cura di), “Distribuzione e tecnologia: la banca del domani”, Egea, Milano, 1998.

<sup>13</sup> Munari L., *op. cit.*, 1988, pag.86.

<sup>14</sup> Zeithmal, *op. cit.*, 1984, pp.191-199.

fiduciarie. Sicchè alla difficoltà di valutazione ex ante del servizio bancario si aggiunge anche l'incertezza del livello di qualità dello stesso, riconducibile alla difficoltà di una identica sua riproduzione. Questo, perché, il livello di servizio è l'espressione condizionata dalle caratteristiche del processo di erogazione, che notoriamente è costituito da un composito mix di variabili, tra le quali i dipendenti ricoprono un ruolo primario<sup>15</sup>.

Venendo ora a trattare il tema della domanda, è utile evidenziare la presenza di una molteplicità di interpretazioni riferibili al concetto di cliente.

Per il mondo bancario, nella maggior parte dei casi il cliente è stato concepito come un *homo economicus* e di lui si è cercato di conoscere il reddito, il risparmio oltretutto i suoi comportamenti di acquisto.

E' innegabile affermare che tutto ciò sia necessario all'attività bancaria e alle azioni di marketing, ma forse non è del tutto sufficiente. Si intravede, di fatto, l'esigenza di ricercare nuove prospettive di conoscenza della domanda, che riteniamo debbano passare per la comprensione del suo profilo evolutivo come individuo, persona dotata di valori, di sentimenti, di aspirazioni e di gusti unitamente alla sua dimensione economica.

La finalità principale dell'evoluzione concettuale del termine cliente è la ricerca di spunti innovativi finalizzati a rinnovare la prospettiva con la quale le banche si relazionano con il mercato. Anche se le considerazioni che seguiranno non esauriscono l'argomento, esse sono utili, per cominciare a delineare le risposte che le banche dovrebbe produrre come conseguenza di una dichiarata maggiore attenzione alla centralità del cliente all'interno delle proprie strategie. Oltre a rispondere all'intenzione, altrettanto dichiarata, di fidelizzare i clienti esistenti.

Le famiglie, che costituiscono la clientela principale del retail banking, sono dalle banche ritenute un mercato molto attraente perché non sono state sinora gestite adeguatamente. Di fatto, esse sono caratterizzate da bassi indici di cross selling, da bassa sofisticazione e presentano anche una latente propensione ad acquistare nuovi prodotti/servizi, purchè siano stimulate correttamente.

Da una recente ricerca Newfin (2004) il cliente della banca retail è portatore di nuove attese nei confronti del rapporto con la propria banca; esse si identificano principalmente nelle seguenti:

- aspettative di carattere funzionale, che si manifestano quando il singolo percepisce e intende la banca come servizio e questa viene misurata per la presenza di date condizioni favorevoli (vicinanza, velocità di esecuzione, costi, ecc.)
- aspettative di carattere relazionale, che invece si manifestano quando la banca è percepita e valutata per il rapporto personale che essa intrattiene e quindi, fattori come la serietà, la cortesia, la fiducia divengono variabili discriminanti la scelta e il gradimento della relazione intrattenuta.

Ne consegue che il cliente cominci a caratterizzarsi per uno stile di vita maggiormente orientato a una fusione di tendenze diverse, ma non per questo imprevedibili, casuali o caotiche. Semplicemente egli sintetizza in sé un life style diverso da quelli stabili e di "classe" (in termini sociologici) di epoche precedenti, anche se non lontane. Egli, cioè:

---

<sup>15</sup>Baravelli M., *Strategia e organizzazione della banca*, Egea, Milano, 2003; Filotto (a cura di), 2005; Filotto U. (a cura di), *Una vita da bancario: un viaggio nei rapporti filiale-direzione (senza dimenticare i clienti)*, Rapporto Newfin, n. 92, Newfin, Università Bocconi, Milano, Maggio, 2005.

mette insieme, nel caso della relazione con la banca, un modello transazionale con uno di tipo relazionale secondo approcci situazionali/contingenti. Ma, di questo ci pare di poter affermare che la banca non sia ancora pienamente consapevole o quantomeno la stessa non ha sinora mostrato, in modo evidente, di aver sufficientemente compreso la situazione descritta e aver adeguato, di conseguenza, la propria risposta al mercato.

C'è chi sintetizza questo tipo di comportamento affermando che siamo di fronte a un consumatore-centauro<sup>16</sup>, che da principio sarà percepito come una identità ibrida, nella quale convivranno le dimensioni del consumatore tradizionale con quelle di un ciber consumatore. Ma il centauro è anche chi agisce tramite accessi multipli, mescolando bisogni e comportamenti consolidati con nuove attività e modalità interattive. Il consumatore dunque non esclude le alternative che l'offerta gli propone, bensì tende ad accoglierle tutte secondo un principio di additività.

Il cliente inoltre sviluppa una nuova equazione del valore, più articolata nella quale sono compresi: i prodotti offerti, i prezzi, il servizio, la marca, la velocità di risposta, la comodità, la novità, la tranquillità, l'esperienza, le informazioni contestuali, la cultura e la crescita personale, le ricompense sociali e quelle psicologiche.

Vogliamo, da ultimo, ricordare la situazione di apparente ostilità e diffidenza che il cliente mostra nei riguardi del mondo bancario e finanziario in genere, che però non trova origine solo dalla storia del nostro sistema bancario, per lungo tempo chiuso alle innovazioni, ma anche dalla crescita nel livello delle aspettative del cliente. Ciò che si rafforza in lui è il "potere del confronto", reso possibile dai processi di globalizzazione e dallo sviluppo delle tecnologie di interconnessione<sup>17</sup>. Si introduce, allora, un secondo concetto: quello di consumatore post-moderno, che ripone attenzione e sensibilità nella relazione prezzo-qualità attesa nei confronti di qualsiasi proposta gli venga offerta. Egli inoltre è alla ricerca di una trasparenza maggiore, e pertanto richiede una più efficace comunicazione, che deve soddisfare un mix di richieste orientate a più elevati standard di servizio atteso<sup>18</sup>.

Non possiamo quindi che riaffermare il nostro convincimento circa la necessità che la banca *retail* ricerchi una nuova identità, che va ricondotta, da un punto di vista operativo, a un nuovo piano strategico. Quest'ultimo però ha come baricentro una migliore conoscenza del mercato in grado di aiutare a costruire distintività dell'offerta e fidelizzazione nei clienti. In altri termini, il vero problema che oggi le banche si trovano a dover affrontare è quello di conoscere e scegliere la clientela obiettivo in funzione della quale organizzare nuove formule imprenditoriali di successo. E in questo quadro la segmentazione costituisce lo snodo per sviluppare distintività e vantaggi competitivi.

### **3. Le banche retail e la segmentazione di marketing**

Con il termine segmentazione si è soliti definire il risultato di un processo che si basa sul riconoscimento delle eterogeneità del comportamento di scelta presente tra le unità di domanda e si realizza nell'individuare il set di criteri più adeguati per raggruppare i clienti in modo da migliorare l'efficacia delle politiche di mercato

---

<sup>16</sup>Wind Y.J. – Mahajan V. – Gunther R.E., *Il consumatore centauro ovvero il marketing della convergenza*, Etas, Milano, 2002.

<sup>17</sup>Omarini A., *Il loyalty management in banca: strategie ed esperienza. I programmi fedeltà nel rapporto banca-cliente*, Bancaria Editrice, Roma, 2004.

<sup>18</sup>Fabris G., *Il nuovo consumatore verso il post-moderno*, Franco Angeli, Milano, 2003.

dell'azienda. In altri termini, tale processo dovrebbe suddividere il mercato in gruppi di unità con funzioni di domanda tra loro omogenee quanto a elasticità alle azioni di mercato predisposte dalle singole unità di offerta.

Questo processo è solito essere distinto in tre fasi fondamentali, che sono:

- la definizione del modello di segmentazione
- la fase di raccolta delle informazioni e
- la scelta dei segmenti obiettivo.

Particolare attenzione merita la definizione del modello di segmentazione dal quale deriva la scelta delle variabili utili affinché sia possibile raggruppare le unità di domanda; esso inoltre permette di selezionare il metodo più appropriato da seguire nell'operazione di aggregazione.

L'individuazione delle variabili del modello costituisce una fase critica e al tempo stesso creativa perché consente di rispettare i requisiti necessari per raggiungere gli obiettivi aziendali<sup>19</sup>. A questo proposito è utile distinguere le variabili di segmentazione in due gruppi, che sono: le basi di segmentazione e i descrittori.

Le prime rappresentano le variabili dipendenti del modello di segmentazione mentre i secondi, costituiscono le variabili indipendenti, che hanno lo scopo di consentire l'individuazione delle caratteristiche dei segmenti costruiti utilizzando le basi di segmentazione.

Bisogna quindi prestare particolare attenzione alla scelta delle variabili, perché esse non sono alternative ma presentano inscindibili elementi di complementarità oltre al fatto che la scelta fatta nell'impiegarle, quali basi di segmentazione ovvero come descrittori, non è neutrale rispetto all'efficacia del processo<sup>20</sup>.

La letteratura prevalente, seguendo un'impostazione tradizionale in tema di segmentazione, ha classificato le variabili in quattro gruppi di criteri principali ai quali, nel tempo, se ne sono aggiunti altri, così come illustrato in Figura 1<sup>21</sup>. In essa sono altresì riportati anche i principali campi di applicazione, secondo le concrete esperienze citate da numerosi autori.

A questo proposito è importante segnalare che non esistono delle vere e proprie regole da seguire, con il risultato che ogni ricercatore può adottare nuove tecniche o nuovi mix di variabili, secondo il contesto, l'obiettivo, la fase storica e altro ancora. Ciò che conta, in effetti, non è tanto il nesso causale o la spiegazione in chiave psico-sociologica, ma piuttosto il fatto che una variabile sia effettivamente in grado di generare gruppi sensibilmente diversi di clienti così da migliorare il rendimento delle successive azioni commerciali ma anche delle scelte strategiche che possono essere ricondotte ai segmenti di mercato selezionati.

Da questa breve esposizione deve poter emergere che la scelta del modello di segmentazione non va considerata come un fatto tecnico, ma deve invece legarsi agli obiettivi che ciascuna banca ha deciso di perseguire. E per questo il ragionamento da condurre ci riporta a riflettere in termini di mix di clienti/prodotti e, al presente, aggiungerei anche di sistemi di erogazione.

Possiamo, a questo punto, sintetizzare quanto esposto sinora nel modo seguente:

1. ci sono banche che hanno deciso di attuare prioritariamente una strategia di sviluppo e in questo caso devono puntare soprattutto sulla segmentazione

---

<sup>19</sup> Munari, *op. cit.*, 1988, pag. 165.

<sup>20</sup> Esters R. – Christenson L., *Market Segmentation: Effective Design and Use in Financial Service Institutions* in "Journal of Retail banking", Winter, 1986.

<sup>21</sup> Kotler P., *Marketing management*, Isedi, Milano, 1978.

comportamentale<sup>22</sup>, orientata al cross selling, alla fidelizzazione e alle azioni target rivolte alla clientela attuale

2. ci sono altre banche, invece, che hanno deciso di orientarsi in direzione dell'acquisizione di nuovi clienti e dunque necessitano di accurate analisi della clientela potenziale per individuare il target e decidere l'approccio migliore da proporre. A questo fine si ritengono più efficaci la segmentazione psicografica, che fornisce quantificazioni, scenari e indicazioni per il mix, ma anche la geodemografica<sup>23</sup> che evidenzia aspetti territoriali e permette di selezionare le liste dei *prospects*. Tuttavia, anche la segmentazione comportamentale può offrire preziose indicazioni, soprattutto per i clienti privati, e molte informazioni sono desumibili dai metodi demo-socio-economici
3. ci sono ancora banche che perseguono politiche di diversificazione e a tale fine è opportuno che esse facciano riferimento alla segmentazione per problemi ravvisati e per benefici ricercati. Ma anche la psicografica può offrire loro un importante contributo e
4. infine, ci sono banche che perseguono strategie di diversificazione totale; esse dunque necessitano di un approccio misto tra quello finalizzato all'acquisizione e quello invece orientato alla diversificazione del mercato.

Nella realtà però le separazioni evidenziate non sono poi così nette né fra i metodi di segmentazione né fra le strategie. La schematizzazione presentata può risultare utile solo in quanto agevola la comprensione e stimola la riflessione. Tuttavia, come accennato in precedenza, possono esserci delle basi di segmentazione che sono ritenibili più efficaci di altre, come nel caso dei criteri basati sui benefici ricercati, sui bisogni e sulle modalità di utilizzo<sup>24</sup>. A questo proposito, si afferma che i benefici ricercati e i bisogni costituiscono delle *proxy* della soddisfazione del cliente; mentre le modalità di utilizzo dei servizi recepiscono la dimensione comportamentale dello stesso.

In considerazione dell'elevata numerosità delle variabili di segmentazione, ci pare utile ulteriormente riflettere sul tema, introducendo di seguito un'utile riclassificazione che vorrebbe agevolare la loro applicazione e interpretazione.

E' dunque possibile identificare due categorie di metodi di segmentazione: la prima di tipo customer-specific; l'altra invece situation-specific. Queste possono essere ulteriormente scomposte in basi di segmentazione osservabili e dunque misurabili e in basi non osservabili direttamente. (Cfr. Figura 2)

La possibilità di riclassificare le variabili in osservabili/non osservabili può risultare utile perché permette di risolvere taluni problemi di natura operativa che vertono, in particolare, sul reperimento dei dati. Mentre i dati osservabili sono acquisibili da fonti secondarie o tramite l'impiego di tecniche di osservazione del comportamento; i dati inerenti le variabili non osservabili direttamente richiedono lo sviluppo di interviste e di questionari ad hoc.

Sinora abbiamo trattato della segmentazione facendo particolare riferimento alle sue applicazioni principali, che sono:

- quella di individuare i segmenti più interessanti da "aggredire" prioritariamente

---

<sup>22</sup>Più diffusamente si rimanda a: Bouroche J.M. – Giuliani R., *La segmentazione geodemografica e comportamentale* in Scott G. W. (a cura di), "Il manuale di marketing bancario", Utet, Torino, Volume I, 1995, pag.404 e ss.

<sup>23</sup>Più diffusamente si rimanda a Bouroche – Giuliani, *op. cit.*, pag.404 e ss.

<sup>24</sup>Wind, *op. cit.*, pp. 315-337.



- quella di definire il mix di azioni target da predisporre (pacchetti di prodotti, campagne media, ecc.)
- quella di massimizzare i profitti, la quota di mercato o altro ancora
- quella di individuare i target per azioni di prodotto, così da indirizzare proposte commerciali ai segmenti più ricettivi.

Ma è altresì noto che la segmentazione è utile anche in altri ambiti come :

- quelli della sensibilizzazione e formazione della rete di vendita, ai fini di un approccio diversificato nei confronti dei vari tipi di clientela
- quelli per la realizzazione di strumenti di aiuto alla vendita siano essi generalizzati (matrici segmento/prodotto) oppure specifici (opportunità di proposta per cliente) e
- quelli volti ad apportare talune modifiche organizzative che si rendono necessarie, per esempio agli sportelli oppure lo sviluppo di zone o incaricati commerciali dedicati a particolari segmenti di clientela.

Anche per il mercato bancario la segmentazione è stata impiegata per rispondere a una molteplicità di esigenze, talvolta rispondendo anche ad obiettivi contingenti, come il lancio di un nuovo prodotto o di una nuova campagna di comunicazione.

Più di recente, invece, essa è stata indirizzata verso l'identificazione e la definizione di strutture organizzative dedicate a particolari segmenti, come si dirà più oltre. Con il risultato però che non sempre la segmentazione ha potuto ricoprire un ruolo centrale come strumento competitivo, bensì è stata strumentale a un set di obiettivi definiti a priori. Ciononostante bisogna affermare che l'uso operativo della segmentazione di marketing in ambito finanziario/bancario ha una storia non breve.

In Italia, ad esempio, ha avuto una significativa diffusione operativa a partire dagli anni Ottanta. Ma in quegli anni l'attenzione delle banche alla segmentazione della clientela, in genere, era comunque limitata, come osserva Channon: "Molte banche dedicano un'insufficiente attenzione alla segmentazione della loro clientela. La segmentazione è cruciale per il management strategico e la sua importanza crescerà nei prossimi anni vista l'esigenza delle banche di differenziare se stesse in un mercato relativamente frammentato e molto competitivo. In queste condizioni, senza specializzazione e differenziazione di servizio, molte attività bancarie diventeranno servizi generici sensibili al prezzo con basse opportunità per incrementarne i margini di profitto<sup>25</sup>". Di fatto, molte di queste prefigurazioni sono oggi presenti.

In quel periodo le prime segmentazioni erano prevalentemente di tipo comportamentale e la loro principale applicazione era quella legata al lancio dei primi prodotti di segmento per i giovani, le donne, i segmenti maturi e altro ancora.

Negli anni Novanta si comincia a registrare una crescita nell'interesse delle banche ai temi della segmentazione. Ci si rende conto che individuare i comportamenti della clientela diventa fondamentale per scegliere le strategie e le politiche di marketing mix. Cosicché è rilevante identificare le caratteristiche comuni della domanda locale e i tratti nascosti e specifici del singolo cliente. In quel periodo, in particolare, si puntava ad analizzare le caratteristiche microgeografiche, demografiche, socioeconomiche e abitative, individuando gli schemi di acquisto, il comportamento finanziario e la natura dei bisogni. Si cominciò a parlare di segmentazione basata sul ciclo di vita e sugli stili di vita, che fanno riferimento ai livelli di reddito, alla propensione all'indebitamento, agli strumenti di pagamento usati e altro ancora.

---

<sup>25</sup> Channon, *op. cit.*, pag.24.

Riconducibile a questi aspetti è l'approccio sviluppato da Eurisko in Multifinanziaria, che periodicamente presenta il trend evolutivo della domanda bancaria attraverso l'identificazione di particolari gruppi tipologici. A titolo esemplificativo presentiamo in Figura 3 l'evoluzione degli stili finanziari del mercato italiano a partire dal 1991. Con essi si intende, in particolare, l'integrazione di variabili comportamentali e psicografiche con gli stili di vita di ciascun individuo.

I dati presentati mostrano che è in atto un mutamento di una certa importanza, soprattutto a partire dalla fine degli anni Novanta, quando il gruppo degli Innovatori, che nel 1991 pesava per un 6 per cento raggiunge un valore ben superiore al 20 per cento; con ciò raccogliendo un bacino di circa 4,3 milioni di famiglie italiane. Si tratta del segmento più estremo della popolazione; ma ciò che è interessante osservare è che lo stesso ha raggiunto dimensioni tali da richiedere una sua scomposizione, che ha comportato l'identificazione di tre nuove accezioni al binomio innovazione - bisogni finanziari.

Esse per quanto simili tra loro per elevata apertura al nuovo, sono però differenti per struttura dei bisogni, caratteristiche e soluzioni adottate. In Figura 4, sono stati brevemente riassunti i tre volti dell'innovazione finanziaria nello scenario di inizio 2001.

Nonostante la segmentazione di marketing abbia nel contesto bancario nazionale una storia ventennale, le ricadute concrete sui processi e sulle relazioni con la clientela non sono state sempre così forti sinora. Modesta, nel complesso, è stata la capacità, nei fatti, di costruire un'offerta realmente differenziata e – soprattutto – una gestione altrettanto differenziata per quanto concerne il sistema delle relazioni. Contenuti sono anche i suoi risultati in termini di integrazione dei processi aziendali relativi alla relazione con il mercato.

Un impatto maggiore lo hanno avuto le grandi e diffuse operazioni di segmentazione cosiddetta organizzativa<sup>26</sup>, che hanno caratterizzato il mercato bancario e finanziario a partire dalla metà degli anni Novanta.

Queste operazioni hanno avviato le banche verso la costruzione di modelli di servizio differenziati per macrosegmenti: *retail*, *private*, *corporate*<sup>27</sup>, operando cambiamenti evidenti nella struttura dell'offerta e in quella di servizio e talvolta ciò è stato realizzato costituendo anche vere e proprie banche di segmento.

Il cambiamento ha segnato nel complesso un vero punto di svolta nelle politiche di segmentazione e dei processi bancari conseguenti e ha indubbiamente portato benefici ai clienti.

La costruzione di questi segmenti è stata utile specie là dove la banca era realmente intenzionata a differenziare la propria offerta in ragione dell'interesse mostrato nei confronti di ciascuno. Ma, nonostante i benefici distribuiti, si deve registrare che non sempre si è trattato di processi di segmentazione centrati sul cliente e

---

<sup>26</sup>Bertucci M., *Marketing bancario* in "Quaderni di Economia e Banca", n.12, 1992, pagg. 28 e 29. L'Autore identifica nell'ambito delle modifiche organizzative un ricco insieme di iniziative che riprende nei termini seguenti: "alcune banche hanno creato, presso determinate agenzie, zone dedicate a specifici segmenti di clientela (...); altri esempi riguardano l'introduzione del portafogli clienti strutturato per professione, reddito, depositi, ecc. (...); in molti casi sono interi sportelli ad essere dedicati a segmenti (...); altri casi ancora riguardano interventi organizzativi a livello centrale, basi sulla separazione di aree operative. (...)"

<sup>27</sup> La clientela *retail* è costituita da privati a reddito non alto e da piccoli operatori economici La clientela *corporate* è costituita dalle imprese non finanziarie di medie e grandi dimensioni e la clientela *private*, infine, è costituita da privati ad alto reddito e patrimonio.

le sue esigenze. Questo perché il criterio prevalente – di netta matrice industriale-organizzativa - è stato quasi sempre centrato sulla lettura del potenziale espresso in termini strettamente finanziari della domanda. Ne sono appunto testimonianze la nascita del private separato dall'affluent, che costituisce poi un sottosegmento del mercato retail caratterizzato da un profilo medio-alto; lo sviluppo delle strutture corporate, separate da quelle small business e queste ultime quasi sempre affidate alle direzioni retail. Rare invece sono state le esperienze di sviluppo di mondi/sistemi di servizi nati dalle esigenze e dai valori dei diversi segmenti di mercato.

Riteniamo che la segmentazione organizzativa possa rappresentare solo l'attività antecedente la fase della vera e propria segmentazione di marketing, che deve essere orientata a costruire distintività e differenziazione nell'offerta a favore di ciascun segmento prima e sottosegmento, poi, che la banca ha individuato.

E' a questo proposito che si rende utile introdurre la distinzione tra strategia a livello *corporate*, a livello di business e strategia funzionale. La prima definisce i settori e i mercati all'interno dei quali l'impresa compete e comprende le scelte di diversificazione, integrazione verticale, acquisizione, cessione oltre alle decisioni sulle nuove iniziative. Seleziona il portafoglio di attività dell'impresa, ed effettua le scelte di allocazione delle risorse tra le diverse unità di business. Mentre, la strategia a livello di business determina il comportamento competitivo dell'impresa all'interno di un settore o di un mercato specifico. Da ultimo, c'è la strategia funzionale che si occupa di allocare le risorse a livello operativo. In essa, sono comprese le politiche, a livello settoriale come a livello di prodotto, di produzione, di ricerca e sviluppo, di marketing, del personale e finanziarie<sup>28</sup>.

L'orientamento a segmentare la clientela e a modellare le attività sulla falsariga delle combinazioni clienti-bisogni-servizi enfatizza la gestione delle interrelazioni tra operazioni dal punto di vista del soddisfacimento della domanda. Ed è utile anche al fine di definire le aree d'affari nelle quali un intermediario è presente. In questi termini, la scelta dei segmenti, identificati attraverso la fase della segmentazione organizzativa, appare determinante nello spiegare la logica competitiva in rapporto al fatto che l'approccio alla clientela e la natura dei bisogni, che la banca si propone di soddisfare, condizionano la politica di offerta e la strategia competitiva. Sicché le scelte di specializzazione e di diversificazione non sono riconducibili alle sole forme di intermediazione ma anche alla scelta degli specifici segmenti di domanda ai quali rivolgersi (*retail, private e corporate* ma anche *institutionals*).

Quanto sopra ci permette di evidenziare che esiste la possibilità di identificare un primo livello di problemi specifici relativi alla gestione strategica per segmenti, con riferimento ai quali è possibile offrire un mix di prodotti/servizi appartenenti a linee diverse di intermediazione.

Pur non essendo questa la sede per affrontare le problematiche che derivano da tale operazione, si ricorda che la gestione dei segmenti, così concepita, incontra anche limiti di autonomia dal punto di vista economico-finanziario in quanto nell'ambito di ogni segmento possono sorgere squilibri tra offerta e domanda di fondi. Ne deriva così la necessità di agire sulla gestione del portafoglio di sottosegmenti per favorire le combinazioni opportune così da conseguire l'equilibrio complessivo.

Con riferimento al *retail banking* è nota la sottosegmentazione che ha condotto all'identificazione di alcuni sottosegmenti (come quelli del *mass market*, degli *affluent*,

---

<sup>28</sup> Grant, *op. cit.*, pag.38.

dei piccoli operatori economici, delle *small business* e così via). Ciò è avvenuto nuovamente impiegando il criterio degli *assets* gestiti se si trattava di clientela privata e quello del fatturato se, invece, ci si riferiva alla clientela *business*.

Pertanto, per quanto all'interno del paradigma strategia-struttura la divisionalizzazione per clienti è stata giustificata come conseguenza della segmentazione del mercato e dell'attuazione di strategie di marketing differenziato<sup>29</sup>. Questa prospettiva però non pare sufficientemente accolta e diffusa nella realtà bancaria pur essa dichiarando la necessità di adottare nuovi approcci alla clientela. Per esempio nell'attività *retail* l'elevato numero di clienti che fanno capo a uno sportello, e in particolare ci si riferisce ai clienti del mass market, la situazione non consente agli addetti alla clientela di personalizzare i rapporti e di seguire direttamente i clienti. Sorge, allora, una contraddizione ed è quella di far percepire al cliente, all'inizio del rapporto, che il servizio è personalizzato quando a priori si è consapevoli di non poter realizzare e mantenere questo standard qualitativo. Per contro, è noto che il mantenere una stretta relazione con il cliente offre alla banca la possibilità di identificare i mutamenti dei bisogni di quest'ultimo e i tempi della loro manifestazione.

E' a questo punto utile comprendere la dinamica competitiva che caratterizza il retail banking, oggi, per riflettere sulla possibilità di sviluppare nuove logiche di posizionamento strategico<sup>30</sup>.

A questo proposito, ricordiamo che per "posizionamento" deve intendersi non solo la posizione di mercato, cioè quali bisogni la singola banca soddisfa e intende soddisfare, di quali clienti e con quali prodotti/servizi, ma anche la percezione che la clientela *retail* in esame, ha della singola banca considerata. Quest'ultima fa riferimento a una dimensione psicologica del termine e cioè considera il "come i clienti, sia attuali che potenziali, percepiscono una banca e i suoi servizi nei confronti di altre banche e altri servizi<sup>31</sup>." Essa riguarda, cioè, la collocazione della banca nello "spazio mentale" del cliente che esprime una valutazione delle "dimensioni" ritenute per se stesso più importanti. Queste dimensioni possono essere diverse; possono collocare la banca nella dimensione del servizio personale *versus* quello impersonale ovvero del servizio completo *versus* quello specializzato. Si tratta quindi di introdurre una prospettiva del concetto di servizio e di come questo è valutato dal cliente.

La mancanza di uno sforzo di posizionamento aiuta a spiegare perché ci sono banche al dettaglio che non vengono percepite dai clienti in modo distintivo. Questo risultato lo si ritrova sia che la banca non abbia scelto alcun posizionamento distintivo sia che la stessa abbia optato per una strategia basata sul "servizio completo" (*full service*), cosicché in entrambi i casi il rischio è quello di subire un posizionamento passivo.

Viene in questo modo spiegato il perché, in questa fase storica, la segmentazione del mercato assume una propria criticità. Tuttavia se da un lato si assiste allo sviluppo di numerose iniziative, e ciò non può definirsi certo né una moda, né il frutto di semplice curiosità, dall'altro queste iniziative tendono a essere replicate con una certa omogeneità

---

<sup>29</sup>Badoc M., *Le Marketing Bancaire. Applications pour le siège et les agences des banques européennes*, Les Editions d'Organisations, Paris, 1975; - Fusconi A., *Organizzazione e controllo gestionale nelle aziende di credito ordinario* in Contadini P. (a cura di), "Manuale di organizzazione", Isedi, Torino, 1978; Baravelli, *op. cit.*, 1982.

<sup>30</sup> Baravelli, *op. cit.*, 2003, pag.151. Inoltre, - Baravelli M. - Omarini A., *Le strategie competitive nel retail banking. Segmentazione della clientela, modelli organizzativi e politiche commerciali*, Bancaria Editrice, Roma, 2005.

<sup>31</sup> Reindbach - Pitts, 1986.

da parte di ciascuna banca contenendo anche questa volta l'opportunità di innovare il mercato del *retail banking*.

La sottosegmentazione, come ricordato, è stata condotta nuovamente *a priori*, cosicché essa non ha potuto che perpetuare i vizi della precedente.

Riteniamo invece che sarebbe stato opportuno introdurre sottosegmentazioni diversamente più innovative in grado di rispondere all'esigenza di riposizionare il retail banking nel mercato nazionale. E' evidente che queste ultime richiedevano una maggiore dose di sensibilità e disponibilità nei confronti dell'evoluzione della domanda, che vuol dire: ragionare sull'evoluzione dei clienti.

In sintesi, nel mercato del *retail banking*, la maggioranza delle banche ha finito con l'identificare i medesimi sottosegmenti risultanti dall'intersezione del potenziale economico della clientela, letto dalla banca in termini statici, e il grado di personalizzazione che la stessa ha presunto che i clienti serviti e riconducibili a un dato sottosegmento mostrassero di desiderare<sup>32</sup>. (Cfr. Figura 5)

A questo proposito si conferma la necessità di ritenere il retail banking<sup>33</sup> non un business unitario e omogeneo bensì esso è caratterizzato da un insieme diversificato di business, con riferimento ai quali la strategia di offerta deve essere disegnata avendo a riferimento sia il target sia la funzione d'uso del prodotto/servizio offerto e non ultima le modalità di erogazione ritenute più appropriate per il prodotto e per il cliente.

### **3.1 Alcuni risultati dalla segmentazione bancaria: cenni**

I risultati, sinora registrati, in termini di efficacia dell'approccio di segmentazione che le banche italiane hanno sviluppato, paiono discreti, ma come ricordato in precedenza essi non sono ancora ottimali, anche a giudizio dello stesso pubblico (segmentato) destinatario del servizio dedicato, pur nel rispetto delle aree di miglioramento che esso ha portato.

Senza dubbio, la suddivisione per macrosegmenti ha permesso di fare un passo avanti nella relazione con il mercato. Certo, però, che è ancora prematuro parlare di una sinergica integrazione dei concetti di segmentazione e di marketing che ci introducono al tema della segmentazione non solo sul piano tecnico organizzativo, ovvero "il modo migliore di servire un certo segmento di clientela", ma anche di quello – non meno importante – della capacità del processo di segmentazione di costruire presso *quel cliente* una differenziazione positiva di *un dato percorso di servizio*, costruendo soddisfazione, fidelizzazione e *lifetime value*.

Riteniamo essere questo il vero contributo che il marketing deve offrire all'attività di segmentazione in ambito finanziario. E a questo punto, accogliendo la prospettiva dei ricercatori sociali e di marketing che vanno a interpretare i dati sulla domanda, possiamo condurre alcune ulteriori riflessioni critiche circa le prassi seguite dal mercato bancario in tema di segmentazione.

---

<sup>32</sup>Alioto S., *Segmentazione della clientela, struttura dei mercati e competitività nel retail banking* in Baravelli M. – Omarini A. (a cura di), "Le strategie competitive nel retail banking. Segmentazione della clientela, modelli organizzativi e politiche commerciali", Roma, Bancaria Editrice, 2005, pag.92 e ss.

<sup>33</sup>Baravelli M., Omarini A., *op. cit.*

In particolare ci riferiamo a quella del cliente frammentato e a quella della reificazione della segmentazione<sup>34</sup>. Per quanto concerne la prima tendenza, essa è il risultato delle numerose richieste di supporto ai processi di segmentazione della clientela, provenienti da funzioni/organi differenti all'interno di una medesima banca (dal marketing operativo a quello strategico, dal *customer care*, dalla pianificazione commerciale, dall'IT, e così di seguito). Il risultato di tutto ciò è il seguente: ciascuna segmentazione opportunamente realizzata è specifica alle esigenze del richiedente e si inquadra all'interno di un dato momento storico nel quale la richiesta proviene. Questo sottopone la segmentazione sviluppata a resistere nel tempo e nello spazio. Di fatto, uno strumento troppo legato al momento storico non si presta a interpretare il ruolo di filo rosso che lega i fenomeni in un orizzonte temporale di medio periodo, quale invece dovrebbe essere l'evoluzione del rapporto banca-cliente.

Si registra, dunque, un'elevata focalizzazione dei processi di segmentazione ai singoli scopi aziendali, con il risultato che questa eccessiva focalizzazione si trasforma in frammentazione del cliente, oggetto e non più soggetto dell'attività in esame. In questo modo, si perde di vista lo scopo ultimo di un processo di segmentazione che è appunto quello di apprendere come servire in modo focalizzato un cliente che, comunque, resta una entità unitaria e predicibile nelle sue componenti alte (*lifestyle*) e basse (il singolo comportamento di consumo).

Parallelamente si assiste allo sviluppo di metodi di segmentazione che si basano su logiche di *scoring* mutuata dalla segmentazione e dai modelli di previsione matematico-finanziari; basti pensare al caso degli *scoring* per il rischio di credito o ai modelli econometrici di previsione. Ma anche in questo caso trattasi di segmentazioni non propriamente a fini di marketing. Molte di queste provengono poi dall'interno dell'azienda e cioè sono soggette alla bontà dei dati presenti nei *customer data base* aziendali, che notoriamente presentano limiti, quali la completezza dei campi informativi e l'aggiornamento dei dati. Sicché queste segmentazioni soffrono anch'esse dell'essere condotte *a priori*.

E' questa la sede opportuna perché si rifletta sulla necessità di mantenere una prospettiva di integrazione nei processi di segmentazione bancari. Con la conseguenza che, a questo punto, è necessario richiamare e mantenere sotto controllo – anche dal punto di vista organizzativo – l'unicità e l'evoluzione del profilo del cliente-consumatore segmentato, come in precedenza ricordato.

Vi è dunque da riflettere sull'eccessivo predominio della dimensione tecnico-metodologico (informatica e statistica innanzi tutto) riferibile al processo di segmentazione. Peraltro, non è questo un percorso tipico della sola industria finanziaria. Un simile percorso è stato intrapreso anche dalla Distribuzione Moderna, che si pone alla ricerca di percorsi dotati di senso commerciale e di marketing attraverso le migliaia di terabyte che caratterizzano gli archivi dei clienti dotati di *fidelity card* (per ogni acquirente, ogni atto di acquisto e all'interno di esso ogni referenza acquistata, nella sua codifica di formato, assortimento, codici promozionali e così via)<sup>35</sup>. Questa tendenza porta spesso a privilegiare il processo tecnico statistico rispetto al risultato sociologico,

---

<sup>34</sup> Fornezza F., *Del cliente segmentato* in Omarini A. (a cura di), "Il rapporto banca-cliente", I° Working Paper AIFIn, Ottobre, 2004.

<sup>35</sup> Castaldo S. – Mauri C., *Il loyalty management nella distribuzione moderna*, Egea, Milano, 2002; Castaldo S. – Mauri C., *Promozioni-fedeltà della distribuzione moderna 1993-1995*, Egea, Milano, 1996; Castaldo S. (a cura di), *Retailing & Innovazione. L'evoluzione del marketing nella distribuzione*, Egea, Milano, 2001.

antropologico e di marketing che ogni segmentazione ha circa la comprensione delle azioni possibili.

I risultati sono quelli di segmentazioni ineccepibili tecnicamente, che però potrebbero essere quasi tautologiche nel loro risultato o con un modesto contributo al processo destinato a costruire distintività.

Non vuole essere questo, però, un invito a prediligere quelle dimensioni a discapito dell'oggettiva complessità del processo tecnico. L'invito, ancora una volta, è quello di gestire l'innovazione sul versante della segmentazione finanziaria sapendo dare risposte più consistenti, più attente alle complessità che sottostanno il processo di segmentazione e non solo a quelle sovrastanti (le tecnicità informatiche e statistiche).

#### **4. Verso quali criteri riorientare la segmentazione di marketing nella banca retail**

Partendo dalle riflessioni sinora condotte nei confronti dell'uso e dei risultati conseguiti dalla segmentazione nel mercato bancario, ci pare di poter affermare che essa costituisce un passo necessario al rinnovamento e riposizionamento dell'offerta bancaria per i prossimi anni. Questo a condizione che si adottino approcci più pragmatici e speculativi, volti cioè a migliorare la prassi più che a costituire una vera e propria rivoluzione.

Questo miglioramento si ritiene possa passare attraverso una riflessione sulle tendenze descritte e su un insieme di prefigurazioni possibili circa la missione del marketing in ambito bancario, come insieme di attività volte a costruire vera distintività per il cliente e valore duraturo per la banca.

Partendo da queste premesse e considerando che con il termine criteri intendiamo riferirci a quell'insieme di modalità di aggregazione delle unità di domanda in segmenti omogenei, di seguito, sono riportate alcune ipotesi di lavoro, che dovranno essere ulteriormente testate al fine di conseguire maggiori certezze circa la loro capacità di lettura del mercato e dunque costituire un valido ausilio all'attività bancaria.

Si tratta di ipotesi di lavoro che provengono dai risultati conseguiti durante alcune ricerche condotte, di recente, nei confronti del mercato delle famiglie.

Una prima proposta proviene da un contributo prodotto sul tema del *loyalty management* nel mercato bancario<sup>36</sup>. Con particolare riferimento ai programmi fedeltà, in quella sede, si affermò che una dimensione interessante riconducibile a questi strumenti era il grado di segmentazione della clientela che da essi poteva derivare<sup>37</sup>.

Uscendo per un istante dal contesto nazionale ma ancor più da quello bancario, si riporta di seguito il caso di Tesco, nota azienda della grande distribuzione organizzata di origine inglese, ma ampiamente diversificata in termini produttivi sino al comparto bancario. Il programma fedeltà di Tesco è stato avviato nel 1995 con il lancio di una carta fedeltà (Tesco Clubcard), che era utilizzabile presso tutti i propri punti vendita nel Regno Unito, in Francia e in Ungheria e presso i propri distributori di carburante. Per Tesco la Clubcard era uno strumento per conoscere la clientela, un modo per comunicare e il simbolo di un impegno.

Nel 1996 è stata lanciata una seconda carta (la Tesco Clubcard Plus), vera e propria carta di credito, oltre che carta fedeltà. Tra il 1996 e il 1997 Tesco ha deciso di lanciare

---

<sup>36</sup> Omarini, *op. cit.*, 2003.

<sup>37</sup> Omarini, *op. cit.*, 2003. Inoltre, si veda anche - Ziliani C.A, *Micromarketing. Le carte fedeltà della distribuzione in Europa*, Egea, Milano, 1999, pag.101 e ss.

altre due carte fedeltà, dirette a specifici segmenti di mercato: i giovani (Tesco Student) e le donne in gravidanza e neo-mamme (Tesco Baby Club).

Come risultato di queste iniziative, al presente, Tesco dichiara di segmentare la propria clientela in tre fasce: per stile di vita, per fascia di età e per grado di fedeltà. Con riferimento a ciascuna ha adeguato le proprie offerte<sup>38</sup>. Ciò che si desidera evidenziare, in questa sede, è che Tesco, impiegando le informazioni contenute nel proprio database clienti, ha intensificato l'attenzione sull'incremento delle vendite, sulla conservazione dei clienti e sull'aumento del profitto anche entrando in nuovi mercati, come quello immobiliare e finanziario. In questo caso si è assistito all'evoluzione nella strategia di pensiero e nell'atteggiamento di un'azienda che dall'essere un'insegna alimentare straordinaria passava sempre più per essere un'azienda guidata dalle informazioni, alla costante ricerca di modi per offrire valore aggiunto alla propria clientela, qualunque sia la strada. E questo modo di pensare, peraltro, si riflette in molte iniziative, come la spesa a domicilio possibile in tutto il Regno Unito.

La carta fedeltà di Tesco, per esempio, fornisce i dati e la base per le promozioni, mentre è la segmentazione della clientela a fornire il linguaggio e l'immaginazione per fare andare avanti il programma. La segmentazione per Tesco, dunque, è diventata una forma d'arte. In altri termini, la clientela base è stata segmentata in gruppi di profili. Per esempio un cliente può rientrare in un profilo come quello seguente: esigenze medio-alte, spesa da x sterline a y sterline a settimana, cliente settimanale abituale, interessato alle promozioni, alta fedeltà alla marca. I clienti che hanno caratteristiche e comportamenti analoghi ricevono, di conseguenza, offerte simili. C'è dunque da chiedersi se anche per la banca ci possa essere l'opportunità di apprezzare maggiormente il proprio patrimonio informativo sul cliente, di cui essa già dispone, e ritrovare nei programmi fedeltà un importante meccanismo per mantenere la conoscenza nei confronti del proprio mercato e ancor più affinare la segmentazione in essere. Per esempio, sarà possibile più agevolmente individuare e classificare i clienti ricercando anche nuove dimensioni. Perché la segmentazione non è una "scienza" esatta. Di fatto, nessun database potrà contenere tutte le informazioni sui propri clienti, come pure nessun cliente fornirà tutte le informazioni complete e sempre aggiornate. Per vincere questa sfida, però, è possibile attuare una segmentazione più efficace dei propri concorrenti e riteniamo che questi strumenti possano dare un contributo a questo obiettivo.

Una seconda proposta di segmentazione verte sull'idea di poter quantificare tramite l'indicatore di *Customer Lifetime Value* (d'ora in poi CLV) il valore del cliente, in termini economici, lungo l'intero arco di vita della relazione con la propria banca. E' evidente che anche questo secondo approccio tende a rispondere maggiormente a un obiettivo di fidelizzazione della clientela ancorché di acquisizione di nuovi clienti.

La rilevanza delle strategie di fidelizzazione è riconducibile ad alcuni fattori che sono:

- l'ammortamento dei costi di acquisizione

---

<sup>38</sup> Woolf B., *Loyalty Marketing. The Second Act*, Teal Books, Greenville, 2002, pag. 148-149. L'Autore introduce l'approccio di segmentazione impiegato da Tesco e ritenuto di primaria importanza perché basato sulla fedeltà. In particolare: "I clienti vengono classificati in base a varie combinazioni tra quando hanno fatto la spesa l'ultima volta, con quanto frequenza fanno la spesa e quanto tempo hanno speso da Tesco. Questi tre approcci fondamentali vengono poi integrati per sviluppare un insieme di combinazioni e permutazioni che consentono di descrivere meglio le varie sfaccettature dell'universo clienti di Tesco."



- l'effetto degli investimenti in comunicazione già realizzato
- l'incremento nel tempo dei volumi di acquisto
- l'accrescersi del mix di prodotti posseduti dal cliente
- la minore sensibilità al prezzo.

Vi sono due modi per rafforzare il mantenimento del cliente. Uno consiste nell'erigere barriere all'uscita ostacolando il passaggio alla concorrenza. I clienti saranno meno propensi a cambiare banca se ciò comporta loro maggiori costi in termini di risorse economiche e psicologiche. Il secondo modo, invece, che riteniamo migliore, è quello di garantire al cliente un'elevata soddisfazione. Sicché i concorrenti avranno più difficoltà a praticare prezzi più bassi o a premere affinché il cliente decida di cambiare fornitore.

La creazione di un'elevata fedeltà nel cliente è conosciuta come gestione delle relazioni (o *Customer Relationship Management* – CRM). Essa ha dunque lo scopo di produrre una maggiore *equity*, ovvero un maggior valore, della clientela. La *equity* della clientela è costituita dal valore attuale del ciclo di vita di tutti i clienti dell'impresa, in quanto esiste una relazione diretta tra fedeltà ed *equity*, tale per cui più elevata è la fedeltà, più elevata è la *equity* della clientela.

Alcuni Autori (Rust, Zeithmal, Lemon), distinguono tre elementi che determinano l'*equity* della clientela, che sono:

1. l'*equity* del valore che è la rappresentazione della valutazione obiettiva da parte del cliente dell'utilità di un'offerta sulla base della percezione dei vantaggi rispetto al costo
2. l'*equity* della marca che è la valutazione soggettiva e intangibile della marca da parte del cliente: la marca in questo caso può posizionarsi sopra ovvero sotto il valore percepito
3. l'*equity* della relazione che è la tendenza del cliente a fissarsi su una marca, a prescindere dalle valutazioni oggettive e soggettive del suo valore. Essa è rappresentata da un insieme di iniziative, come i programmi fedeltà, i programmi speciali di riconoscimento e di costruzione della conoscenza. Essa è particolarmente importante quando le relazioni personali contano molto e quando i clienti tendono a non cambiare azienda per abitudine o inerzia.

In questo quadro, come accennato pocanzi, si inserisce quale indicatore strettamente connesso al concetto di fidelizzazione della clientela, il valore del ciclo di vita del cliente o *Customer Lifetime Value* (d'ora in poi CLV). Esso descrive il valore corrente del flusso di profitti futuri previsti, di fatto, all'interno del ciclo di vita della relazione che il cliente intrattiene con la propria banca. In sintesi, il CLV è un indicatore che contiene in sé una stima della durata della permanenza di ciascuna cliente con una data banca e pertanto indica la capacità di questa di conservare la relazione e, quindi, incidere sul suo valore attuale netto, che è appunto espresso dal tasso di retention, che peraltro è l'obiettivo che le banche dichiarano di voler conseguire e mantenere.

Da un punto di vista concettuale, il calcolo del CLV dovrebbe includere tutti i ricavi che la banca potrà ottenere dal cliente nel corso della relazione dai quali dovranno essere sottratti tutti i costi che il rapporto genererà nel corso del tempo. I ricavi proverranno dalla somma del margine di interesse sulla raccolta e sugli impieghi ottenuti dal cliente e dal valore delle commissioni per i servizi resi. Ai quali dovranno essere sommati anche i guadagni indiretti che la banca ottiene dalla relazione con il cliente, derivanti dal fatto che questi, avendo rapporti con altri operatori del mercato, può svolgere un ruolo promozionale nei confronti della medesima banca. Mentre, i costi da sottrarre saranno costituiti dagli oneri sostenuti dalla banca per acquisire e mantenere

il cliente (costi di marketing) e da quelli connessi all'erogazione dei servizi finanziari e non. Da ultimo, andrebbe considerato anche l'eventuale rischio di credito che ogni cliente può comportare per la banca.

A questo fine è evidente che ogni impresa necessiti di effettuare anche una stima del valore medio del ciclo di vita del cliente oltre a disporre di un modo per stimare il valore del ciclo di vita di ciascuno. Una delle ipotesi principali che sono alla base di questa stima è che esista una correlazione tra le caratteristiche descrittive della clientela e il suo comportamento di acquisto.

Al crescere dell'anzianità di relazione, poi, si innalza il valore del cliente per l'impresa. E' quindi possibile descrivere il ciclo di vita del cliente in relazione al tempo e al valore che questi genera nel rapporto con la propria banca. Dopo un iniziale costo di acquisizione, si consegue un punto di pareggio e da quel punto in poi il cliente è profittevole per la banca grazie alla sua interazione. E' allora opportuno accrescere l'area dell'interazione al fine di aumentare la redditività per cliente. E a questo proposito le strade da percorrere sono molteplici, così come riportiamo, di seguito, e cioè:

- riduzione dei costi di acquisizione
- avvicinamento del punto di *break even*
- aumento della fedeltà del cliente, generando maggiori vendite mediante attività di *cross selling* e di *up selling*
- allungamento del ciclo di vita del cliente e nuovamente customer retention dello stesso.

Si può a questo proposito affermare che la qualità della quota di mercato, in termini di presenza più o meno consistente di clienti fedeli nella base clienti di ogni banca, è assai indicativa della redditività futura. Emerge, quindi, che: la fedeltà del cliente è un criterio di analisi e di segmentazione del mercato<sup>39</sup> che distingue i clienti in base alle proprie potenzialità di restare fedeli all'azienda e, quindi, su questi focalizzare le strategie di impresa, orientando investimenti in risorse, soprattutto umane<sup>40</sup>. Se dunque il tema della fedeltà è assai critico in ciascuna azienda, sorge spontanea una domanda: come mai l'orientamento alla fedeltà è stato tradotto nelle pratiche aziendali in modo vago? Si può ritrovare una possibile risposta nell'affermazione seguente: man mano che la consapevolezza della centralità delle risorse immateriali di competenza e di fiducia si accresce, in parallelo, si palesa anche la parzialità dell'informazione contenuta nei documenti contabili. Di fatto, la maggior parte dei sistemi contabili è incapace di cogliere il potenziale generativo delle risorse immateriali. Per questo motivo, quindi, è auspicabile avvenga una più visibile modificazione nei criteri di rappresentazione del patrimonio che tengano anche conto di tali risorse<sup>41</sup>. Di fatto, se non si apprezza a bilancio la variazione delle risorse immateriali si penalizza la valutazione dello stato e delle prospettive della banca e dell'operato del management.

Se da un lato è evidente che i clienti fedeli siano una buona cosa per ogni azienda, dall'altro lato, però ci si scontra con una oggettiva difficoltà presente a valutare il valore monetario di un cliente fedele a causa di una contabilità che, nella maggioranza dei casi, non offre ancora mezzi adeguati per valutare la fedeltà.

---

<sup>39</sup> Valdani E., Definizione e segmentazione del mercato, per i beni industriali e di largo consumo, Giuffrè, Milano, 1988.

<sup>40</sup> Varaldo, 1994.

<sup>41</sup> Vicari, 1989.

I contabili hanno elaborato metodi sofisticati per valutare i beni capitali, il loro deprezzamento e altro ancora, ma difficilmente essi registrano in modo differenziato il ricavato delle vendite a clienti di vecchia data e fedeli da quello scaturito da nuovi acquirenti. Vi è poi da aggiungere che è prassi diffusa in contabilità trattare l'investimento per l'acquisizione di nuovi clienti come una spesa corrente, invece, di imputarlo a conti specifici intestati al cliente (o a segmenti omogenei di clienti) e ammortizzare lo stesso durante il ciclo di vita di questo. Ne consegue che i principi contabili comunemente accettati, di fatto, occultano il valore di un cliente fedele; un occultamento di un certo rilievo se si considerano gli effetti che la fedeltà può produrre per la maggioranza delle imprese<sup>42</sup>. E' allora rilevante individuare quelle differenze significative fra i clienti nuovi e quelli maturi, che sono tali da influenzare il flusso di cassa della gestione aziendale.

Tuttavia, al fine di implementare le strategie per migliorare il raggiungimento di questi risultati occorre focalizzare gli sforzi organizzativi dell'impresa sui clienti a maggior valore. E per identificare e valutare il valore dei clienti dell'azienda la metodologia del CLV può risultare altamente efficace. In altri termini, la banca valuta il valore del cliente in base ai profitti futuri che lo stesso sarà in grado di generare. Il calcolo del valore di un cliente secondo schemi propri del CRM, dunque, deve tener conto di tre variabili rilevanti, che sono:

- la numerosità delle relazioni
- la durata della relazione
- la profittabilità della relazione.

Inoltre è necessario ricordare che è soprattutto sui clienti più profittevoli che si sviluppino strategie di relazione e, dunque, di accrescimento della fedeltà. Ma per identificare i clienti a più alto valore è opportuno segmentare il proprio portafoglio, sulla base delle seguenti variabili:

- *customer loyalty*
- *customer value*.

Da questa ulteriore segmentazione scaturisce la possibilità di disegnare una matrice nella quale sono individuate quattro categorie di clienti cui corrispondono altrettante strategie aziendali<sup>43</sup>.

Vi è poi un altro aspetto da ricondurre all'indicatore di CLV ed è quello emerso in alcuni studi condotti<sup>44</sup> circa il fatto che il valore del cliente lungo la sua vita costituisce uno dei fattori chiave per il *Customer Value Management*. Perché mentre i dati storici sono utili per lo sviluppo dei profili comportamentali circa l'uso di taluni prodotti oltre a permettere di definire il profitto implicito a ogni comportamento; l'allocazione delle risorse della banca deve essere condotta sulla base della previsione di una profittabilità realistica potenziale del cliente lungo il suo ciclo di vita e il calcolo del *customer value* non sarebbe possibile se non in un contesto temporale, che è costituito appunto dal *lifetime*.

Per completezza riportiamo di seguito alcune delle criticità implementative che sono state riscontrate nello stimare questo indicatore ma che possono essere per certi aspetti ovviate, per esempio, adottando prospettive di impiego differenti. *In primis*, il CLV è un indicatore complesso e oneroso sicchè talvolta si giustifica la sua

---

<sup>42</sup> Reichheld, 1996.

<sup>43</sup> Abi, *Valutazione del Customer Lifetime Value e del potenziale commerciale del clienti*, I lavori delle Commissioni Tecniche, Aprile, 2005, pag. 19.

<sup>44</sup> ABI, *op. cit.*, pag.60.

applicazione solo a talune aree del portafoglio clienti della banca, come il *private* e il *corporate*. Mentre laddove si opera con segmenti ampi – come quello del retail – una soluzione è quella di elaborare ricavi e costi attesi raggruppandoli per tipologie omogenee, e formulando ipotesi di cicli di vita per segmento che, però, siano tali da recepire la presenza di eventuali migrazioni di clienti tra sottosegmenti all'interno del medesimo portafoglio della banca.

In secondo luogo, si ricorda che il calcolo del CLV oltre a richiedere una numerosità di dati elevata ed eterogenea, affinché esso produca gli effetti desiderati in termini di opportunità commerciali per la banca, si scontra con la presenza di alcune difficoltà oggettive. Queste sono riconducibili al fatto che un approccio puramente statistico, come ricordato, che ricerca modelli di tipo *bottom up*, rischia di non essere efficace perché omette di considerare le variabili legate a contingenze riscontrabili nelle politiche di offerta che la banca ha prodotto negli anni passati, le quali non sono sempre state complete e adeguate a soddisfare tutte le esigenze finanziarie dei clienti.

A questo proposito l'orientamento potrebbe essere quello di recepire un approccio di tipo top down dove viene maggiormente enfatizzata la dimensione strategica, cosicché sia privilegiata la definizione della reale e naturale evoluzione del ciclo di vita finanziario dei clienti, confrontato con il livello di sviluppo commerciale presente, al fine di evidenziare gli scostamenti e da qui ricercare le aree di miglioramento e quelle necessarie a sviluppare maggiori opportunità di consolidamento della relazione, presenti e prospettiche.

Una terza proposta, infine, è quella che ha inteso riunire, ma non ancora completamente, alcuni degli elementi contenuti nelle precedenti, con la finalità di giungere a una segmentazione della domanda che si basasse in prevalenza sulla reattività di questa a un mix di variabili di offerta, comprese anche le variabili promozionali di cui si è detto. Ma in particolare la prospettiva, che si è voluta considerare, è stata quella di privilegiare la *customer experience* del cliente, in senso allargato e cioè: attraverso l'apprezzamento, in termini di utilità e soddisfazione, degli elementi che il singolo, come individuo, incontra, percepisce e valuta durante le molteplici interazioni (leggasi contatti) intrattenute con la propria banca. Le quali, considerate in un arco temporale di medio – lungo termine, costituiscono il ciclo di vita della relazione che questi “riceve” dalla propria banca.

Questo approccio riteniamo risponda più efficacemente alle reali esigenze della domanda oltre a permettere di identificare gli spazi di miglioramento e la costruzione di modelli di servizio più mirati sui singoli *target*.

A questo proposito, si riportano di seguito alcuni risultati emersi nel corso di una recente ricerca condotta in ambito Newfin<sup>45</sup>, nella quale si aveva come obiettivo quello di identificare nuovi modelli di servizio per l'offerta banca *retail*. La prospettiva della

---

<sup>45</sup> La ricerca si è strutturata in due fasi principali: una fase qualitativa nella quale sono stati condotti dei colloqui individuali in profondità e dei focus group e una seconda quantitativa che si è basata su 300 interviste personali domiciliari (CAPI) a individui di età compresa tra i 25 e i 55 anni collocati su tutto il territorio nazionale. Il campione intervistato rappresenta un universo di circa 18 milioni di individui. La ricerca si è posta in particolare due obiettivi: il primo ricostruire una visione generale del servizio bancario e delle sue offerte nel quadro dei bisogni della famiglia e il secondo quello di indagare le aree di bisogno e delle soluzioni offerte od offribili dalla banca.

Per valorizzare la natura esplorativa della ricerca, e conservare una pluralità di direzioni, è stato utilizzato un metodo di Conjoint Analysis. Più diffusamente si rimanda al testo di Omarini (a cura di), di prossima pubblicazione.

ricerca è stata, dunque, quella di considerare la domanda, quale interlocutore privilegiato per ogni tipo di riposizionamento strategico che la singola banca intenda intraprendere.

Per quanto la ricerca non si proponesse come obiettivo prioritario quello di realizzare una fine *cluster analysis*, i dati sono stati tali che hanno comunque permesso l'identificazione di tre gruppi tipologici, che si distinguono al loro interno per una differente stimata reattività a taluni driver di scelta (e cioè: i prodotti bancari, i servizi aggiuntivi, la tipologia di agenzia, i canali a distanza, la presenza di promozioni, la relazione con il personale di banca, le caratteristiche dello sportello, la possibilità o meno di negoziare le condizioni e il prezzo dei servizi bancari) e per un differente apprezzamento, anche in senso economico, delle componenti composite dei modelli di servizi proposti.

Le tipologie, che presenteremo di seguito, sono più che altro uno stimolo esplorativo per permettere di riflettere sulla segmentazione dei bisogni dichiarati dal mercato, criterio spesso adombrato dalle prassi in uso. I tre gruppi sono rappresentati sotto un profilo socio-demografico in Figura 6, mentre di seguito si segnalano i principali tratti distintivi.

Il Gruppo 1 è rappresentativo della clientela “evoluta” è quello che:

- aggrega profili socio-demografici e comportamenti finanziari più evoluti della media
- in termini di reattività alle proposte, presenta una buona apertura all'innovazione pur essendo guidato da criteri di valutazione essenzialmente razionali e concreti
- ha bisogni articolati, ma è in grado di valutare e “acquistare” sia soluzioni di convenienza sia soluzioni a elevato valore aggiunto
- si caratterizza per un ampio *range* di accettazione di proposte di offerta che vanno dalle logiche “*discount*” a quelle “*premium price*”, purché le proposte siano focalizzate e posizionate sul target. Il che sottintende la necessità di procedere a un'ulteriore segmentazioni per bisogni.

Il Gruppo 2 è espressione dei bisogni di una clientela più “relazionale” e rappresenta una fascia di clienti più ristretta, si tratta cioè di:

- una clientela più matura, con un'istruzione complessiva medio/bassa e una quota importante di presenza delle professioni autonome
- una clientela tendenzialmente tradizionale
- un segmento che complessivamente si mostra meno interessato e propenso ai pacchetti di offerta
- una clientela i cui bisogni sono fortemente incentrati sulla relazione personale e sul credito.

Il Gruppo 3, infine, è una tipologia di clientela maggiormente sensibile al prezzo (*price oriented*) e in quanto tale il fattore *pricing*, viene inteso come filosofia/immagine di convenienza dell'offerta (non come mero risparmio). Esso si caratterizza per:

- una maggiore propensione alle soluzioni di offerta “a pacchetto”, purché vantaggiose in termini di *value for money*
- la richiesta di soluzioni tradizionali ma coniuga comunque bisogni razionali e materiali con bisogni più immateriali e aspirazionali.

Si tratta a questo punto di rendere il secondo e il terzo approccio integrabili, non solo da un punto di vista teorico, con riferimento al quale riteniamo esserci ampie aree di convergenza, quanto invece da un punto di vista operativo affinché il contributo che il marketing può offrire alla moderna banca *retail* tenda ad accrescere la propria efficacia

interna ed esterna e riesca a giungere a una quantificazione, anche in termini economici, del proprio contributo alla creazione del valore a livello aziendale.

## 6. Considerazioni conclusive

Si tratta di una conclusione provvisoria perché se la relazione con il cliente è al centro del nuovo marketing è importante capire quali siano le variabili sulle quali esso può agire al fine di modificare la qualità di questa relazione, che pare in continuo divenire.

Si ricorda, di fatto, che la situazione presente parte da una prassi sinora generalmente seguita, che è ed è stata quella di definire gli obiettivi in termini di conti aperti, volumi negoziati, prodotti venduti e, in alcuni casi, di margini conseguiti. Anche se al proprio interno la banca simula una sua maggiore attenzione al mercato finale, rischiando di privilegiare la reificazione del processo di segmentazione a discapito di una sua maggiore efficacia strategica e tattica, per contro è innegabile che lo sforzo da fare è quello di rendere maggiormente compatibili gli obiettivi della banca con le esigenze del mercato. A questo proposito anche gli strumenti di controllo, i sistemi di valutazione, i meccanismi di incentivazione dovranno essere modificati di conseguenza<sup>46</sup>.

Ciò è ancor più necessario nella situazione presente, allorché la percezione della domanda è altalenante: talvolta dichiara una percezione di rapida massificazione e standardizzazione di alcuni *business* afferenti al comparto del *retail banking*. Talaltra, invece, manifesta un'aperta difficoltà di comprensione dell'offerta e dunque percepisce una situazione che talvolta è di oggettiva complessità. Tuttavia, nell'una e nell'altra ipotesi, il rischio per la banca è quello di perdere il legame con il mercato, svuotando di contenuti professionali il rapporto con il cliente, ma soprattutto facendo sì che la domanda finisca con il valutare l'offerta solo, o quasi, in base al prezzo. C'è dunque bisogno di recuperare la relazione con il mercato, non tanto e non solo in senso personale, ma attraverso gli strumenti tipici del marketing relazionale.

Il passaggio al marketing relazionale però non è solo una strategia dettata dalla necessità di sottrarsi all'appiattimento dello scenario competitivo. Ma è un'evoluzione in senso positivo, un miglioramento complessivo del servizio prestato; in altri termini, si direbbe un salto di qualità.

Volendo provare a riassumere i concetti presentati si potrebbe forse dire che l'innovazione che serve, passa per una migliore gestione degli strumenti attivati. Migliore, nel senso di una più attenta e coordinata relazione fra obiettivi e metodi. E, soprattutto, attraverso una presa di coscienza anche critica, del senso delle grandi trasformazioni in atto nel mercato finanziario.

L'impressione di chi scrive è che l'innovazione, quella almeno che creerà distintività e valore per il cliente e per la banca, non passerà probabilmente attraverso

---

<sup>46</sup> Munari L., *CRM e redditività di cliente: opportunità per la revisione degli orientamenti gestionali nel retail banking* in "APB News", n.1, 2001, pag. 8 afferma: "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."

qualche nuovo approccio o metodo (tecnico statistico od organizzativo). Solo la capacità di orchestrazione e di gestione integrata e di misurazione del dato anche in senso “qualitativo”, sembrano in grado di portare oggi un effettivo vantaggio ai processi di segmentazione in ambito bancario. E questo significa tornare, forse, a rimettere il pensiero di marketing e il cliente al centro della banca. Un cliente vero, però, non invece quella frammentata rappresentazione di cui si è detto.

Si ribadisce in questo modo la necessità di evitare che la segmentazione risulti fine a se stessa. E a questo proposito la scelta del modello di segmentazione è strettamente connessa all’approccio che si intende sviluppare nei confronti dell’attività di *targeting*. E’ dunque importante riconoscere che essere una banca universale non significa disinteressarsi dall’individuare i segmenti di mercato e dal confrontarli, alla ricerca dei target più rispondenti alle strategie aziendali e più sinergici con le proprie capacità di offerta.

E’ dunque importante introdurre le variabili di appetibilità e quelle di posizionamento. Le prime esprimono, da un punto di vista generale, l’interesse delle banche verso ciascun segmento. Le seconde debbono invece evidenziare in quale misura ciascuna banca è attrezzata per avere buone probabilità di successo nel rispondere alle esigenze dei vari segmenti di mercato.

Da questa esposizione si è voluto far emergere con chiarezza che la scelta del metodo di segmentazione non è un fatto tecnico, ma deve invece legarsi agli obiettivi che l’azienda vuole perseguire, e cioè è necessario ritornare a identificare il proprio approccio al mercato ma anche e soprattutto valutare la bontà del sistema di erogazione e quello dei mondi di marca che sono sviluppabili conseguentemente.

Secondo questo approccio, si evidenzia l’importanza di conoscere le esigenze e la condotta della clientela e contemporaneamente attivare un adeguato sistema informativo, come strumento di supporto alle decisioni di marketing. A questo proposito sono stati sviluppati studi e applicazioni di sistemi di *Customer Relationship Management*, che si propongono di governare le relazioni di clientela dal punto di vista delle risposte da veicolare all’intero segmento come pure al singolo cliente, secondo il grado di personalizzazione della relazione ricercato. Quanto sopra, tradotto in termini operativi, fa sì che il marketing relazionale significhi fondamentalmente cinque cose:

- Pubblicità informativa ed educativa
- Metodologia comunicativa
- *Database* di marketing come strumento dinamico, completo e aggiornato
- Sinergia tra centro e periferia
- Vendita strategica, in quanto deve ricercarsi l’integrazione bidirezionale tra il cliente il sistema azienda banca.

Va dunque innescato un circolo virtuoso tramite il quale sviluppare differenziazione dell’offerta per costruire un vantaggio competitivo duraturo diverso dal prezzo nei confronti dei concorrenti e con riferimento alla situazione presente e futura. Ma questo non può che partire dalla prospettiva di come la singola banca osserva e analizza la propria domanda. E dunque, riteniamo che l’anello debole ma al tempo stesso il fulcro attorno al quale le strategie bancarie devono essere rilanciate risiede proprio nel riconoscere effettivamente la segmentazione, quale punto di partenza della propria pianificazione strategica.

La segmentazione strategica deve poter divenire un linguaggio usato nella banca (fra gli addetti al marketing ma anche fra il marketing e le altre funzioni: la formazione dei front line, la ricerca e sviluppo, l’alta direzione) e nella filiera della produzione

come in quella della comunicazione. La sua trasmissibilità e il suo utilizzo creativo e pertinente costituiscono elementi fondamentali.

Un ultimo richiamo va nella direzione dell'integrazione delle visioni, degli strumenti e dei piani di segmentazione; e questo ci pare una direzione di innovazione importante da perseguire.



## BIBLIOGRAFIA

- Abi, *Valutazione del Customer Lifetime Value e del potenziale commerciale dei clienti*, I lavori delle Commissioni Tecniche, Aprile, 2005
- Alioto S., *Segmentazione della clientela, struttura dei mercati e competitività nel retail banking* in Baravelli M. – Omarini A. (a cura di), “Le strategie competitive nel retail banking. Segmentazione della clientela, modelli organizzativi e politiche commerciali”, Roma, Bancaria Editrice, 2005
- Ansoff I., *Strategies for Diversification* in “Harvard Business Review”, Settembre-Ottobre, 1957
- Badoc M., *Le Marketing Bancaire. Applications pour le siège et les agences des banques européennes*, Les Editions d’Organisations, Paris, 1975
- Bajetta L. - Munari L., *Customer retention e performances commerciali delle banche* in, “MK”, n.2, 2002
- Baravelli M. – Omarini A., *Le strategie competitive nel retail banking. Segmentazione della clientela, modelli organizzativi e politiche commerciali*, Bancaria Editrice, Roma, 2005
- Baravelli M., *Strategia e organizzazione della banca*, Egea, Milano, 2003
- Baravelli M., *La struttura organizzativa della banca* in Baravelli M. – Biffis P. – Mottura P., *Struttura organizzativa, controllo di gestione e marketing nella banca*, Giuffrè, Milano, 1983
- Bertucci M., *Il processo di segmentazione del mercato della banca* in Scott G. W. (a cura di), “Il manuale di marketing bancario”, Utet, Torino, Volume I, 1995
- Bertucci M., *Marketing bancario* in “Quaderni di Economia e Banca”, n.12, 1992
- Bouroche J.M. – Giuliani R., *La segmentazione geodemografica e comportamentale* in Scott G. W. (a cura di), “Il manuale di marketing bancario”, Utet, Torino, Volume I, 1995
- Buonuomo M. (a cura di), *Il marketing bancario in Italia*, Isedi, Torino, 1989
- Castaldo S. (a cura di), *Retailing & Innovazione. L’evoluzione del marketing nella distribuzione*, Egea, Milano, 2001
- Castaldo S. – Mauri C., *Il loyalty management nella distribuzione moderna*, Egea, Milano, 2002
- Castaldo S. – Mauri C., *Promozioni-fedeltà della distribuzione moderna 1993-1995*, Egea, Milano, 1996
- Channon D.F., *Strategie e marketing nelle banche*, Edibank, Milano, 1989
- Cherubini S., *Il marketing dei servizi*, Franco Angeli, Milano, 1982
- Cowell D., *The Marketing of Services*, Heinemann, Oxford, 1984
- D’Alterio R., *Dalle strategie di prodotto alle strategie di segmento nel retail banking* in Baravelli M. – Omarini A. (a cura di), “Le strategie competitive nel retail banking. Segmentazione della clientela, modelli organizzativi e politiche commerciali”, Bancaria Editrice, Roma, 2005
- De Laurentis G., *Il ruolo dell’information technology* in Scott Walter G. (a cura di), “Manuale di marketing bancario”, Utet, Torino, 1995
- Esters R. – Christenson L., *Market Segmentation: Effective Design and Use in Financial Service Institutions* in “Journal of Retail banking”, Winter, 1986
- Eurisko, *Multifinanziaria*, Rapporto, Milano, (vari anni)
- Fabris G., *Il nuovo consumatore verso il post-moderno*, Franco Angeli, Milano, 2003

- Filotto U. (a cura di), *Una vita da bancario: un viaggio nei rapporti filiale-direzione (senza dimenticare i clienti)*, Rapporto Newfin, n. 92, Newfin, Università Bocconi, Milano, Maggio, 2005
- Fornezza F., *Del cliente segmentato* in Omarini A. (a cura di), "Il rapporto banca-cliente", I° Working Paper AIFIn, Ottobre, 2004
- Fusconi A., *Organizzazione e controllo gestionale nelle aziende di credito ordinario* in Contadini P. (a cura di), "Manuale di organizzazione", Isedi, Torino, 1978
- Frank R.E. – Massy W.F. – Wind Y., *Market Segmentation*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1972
- Gilmore A., *Services, Marketing and Management*, Sage, London, 2003
- Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, Oxford (trad. it.: *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994), 1991
- Gronroos C., *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino, 2002
- Johnson M. D. – Gustafsson A., *Customer Satisfaction*, Edizioni Angelo Guerini & Associati, Milano, 2003
- Harrison T., *Financial Services Marketing*, Pearson Education Limited, Essex, 2000
- Kotler P., *I dieci peccati capitali del marketing*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano, 2004
- Kotler P., *Marketing management*, Pearson Education Italia, Milano, 2004
- Kotler P., *Il marketing secondo Kotler. Come creare, sviluppare e dominare i mercati*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1999
- Kotler P., *Marketing management*, Isedi, Milano, 1978
- Levitt T., *Marketing Myopia* in "Harvard Business Review", July/August, 2004
- Levitt T., *The Marketing Imagination*, The Free Press, Macmillan, London, 1983
- Lovelock C.H., *Services Marketing*, Prentice-Hall, London, 1984
- Misciatelli Delle Ripe P. – Bugatti G., *Il nuovo marketing dei servizi finanziari*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 200
- Mottura P. (a cura di), *Struttura organizzativa, controllo di gestione e marketing in banca* in, Baravelli M. - Biffis P - Mottura P. (a cura di), "La gestione del marketing nella banca", Giuffrè Editore, Milano, 1982
- Munari L., *CRM e redditività di cliente: opportunità per la revisione degli orientamenti gestionali nel retail banking* in "APB News", n.1, 2001
- Munari L., *Marketing management in banca: come organizzare processi e risorse*, Edibank, Milano, 1994
- Munari L., *Differenziazione dell'offerta e segmentazione della domanda di servizi bancari*, Giuffrè Editore, Milano, 1988
- Newell F., *The New Rules of Marketing*, McGraw Hill, New York, 1997
- Normann R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano, 1985
- Omarini A., *Il loyalty management in banca: strategie ed esperienza. I programmi fedeltà nel rapporto banca-cliente*, Bancaria Editrice, Roma, 2004
- Omarini A., *Il comportamento di acquisto e gli strumenti di analisi* in Filotto U. (a cura di), "Distribuzione e tecnologia: la banca del domani", Egea, Milano, 1998
- Palmer A., *Principles of Services Marketing*, McGrawHill, Berkshire, 2005
- Pastacaldi A. – Vitali L., *La segmentazione del mercato bancario*, Edibank, Milano, 1990
- Pivato S., *Il marketing dei servizi*, Accademia Italiana di Economia Aziendale, Giuffrè, Milano, 1982
- Scott G. W., *Il manuale di marketing bancario*, Utet, Torino, Volume I, 1995

- Valdani E., *Definizione e segmentazione del mercato, per i beni industriali e di largo consumo*, Giuffrè, Milano, 1988
- Verona G., *Innovazione continua. Risorse e competenze per sostenere il vantaggio competitivo*, Egea, Milano, 2000
- Vescovo L., *Il cliente: da homo economicus a persona* in “MK”, n.2, 2005
- Wind Y.J. – Mahajan V. – Gunther R.E., *Il consumatore centauro ovvero il marketing della convergenza*, Etas, Milano, 2002
- Wind Y., *Issues and Advances in Segmentation Research* in “Journal of Marketing Research”, Vol. 15, No.3, 1972
- Woolf B., *Loyalty Marketing. The Second Act*, Teal Books, Greenville, 2002
- Zeithmal V.A., *How Consumer Evaluation Differ Between Goods and Services* in Lovelock C.H., “Services Marketing”, Prentice-Hall, London, 1984
- Zeithmal V.A.. – Bitner M.J. – Gremler D.D., *Services Marketing*, McGrawHill, New York, 1996
- Ziliani C.A., *Micromarketing. Le carte fedeltà della distribuzione in Europa*, Egea, Milano, 1999