

Gestire il finance con l'intelligence

A cura di michele lovati

Pubblicato il 22-12-2008 0:00



Gestire il finance con l'intelligence

Customer intelligence e Bi sono al centro degli investimenti del settore finance. Tra i temi centrali gestiti con queste soluzioni: la gestione del cliente, della sua profittabilità, delle campagne di marketing personalizzate, il risk management, l'analisi delle performance finanziarie. L'esperienza di Neos Banca, e di altre società operanti nel settore

di Michele Lovati

Il settore finance ha vissuto in questi anni un forte consolidamento che ha comportato grossi sforzi a livello organizzativo, volti alla ricerca della maggiore efficienza operativa e della maggiore efficacia commerciale possibile, e massicci investimenti in risorse e tecnologie Ict, necessarie per l'integrazione tra le diverse strutture, per mantenere vantaggi competitivi e per supportare nuove funzionalità: costituzione di banche multicanale, trading online, necessità di creare continuamente nuovi prodotti finanziari sofisticati. In questo scenario una delle aree di maggiore investimento è nelle soluzioni di Bi e di Crm, che sono molto diffuse e utilizzate in ambito banking, brokerage, credito al consumo, Sim e compagnie assicurative. In un momento così particolare per la situazione finanziaria globale, le società che operano in questi settori **hanno ancora più bisogno di una gamma completa di soluzioni specifiche destinate a soddisfare le esigenze strategiche e operative nelle aree più cruciali del business: dal credit scoring alla segmentazione e al profiling dei clienti, dalla customer retention al **cross selling (per vendere ai clienti altri prodotti associati a quelli desiderati)**, e all'**up selling** (per vendere ai clienti prodotti di gamma superiore rispetto a quelli che è abituato a comprare), dalla **gestione del rischio** secondo la normativa **Basilea 2** al Performance management, dalla gestione delle **risorse umane** all'**It management**.**

La Customer intelligence

I sistemi di Crm nel settore finance sono diffusi da diversi anni. Le società presenti sul mercato sono particolarmente dinamiche, e gestiscono proattivamente le relazioni con i propri clienti invece di subirle. Questo è possibile proprio grazie ai sistemi Crm, che permettono di raccogliere, storicizzare e analizzare tutte le informazioni disponibili sul cliente, e che sono implementati per permettere velocità e flessibilità di azione di fronte alle mutevoli esigenze del mercato, con sistemi di acquisizione e analisi dei dati integrati alle iniziative e alle campagne di direct marketing. **Le piattaforme di Customer intelligence implementate nel settore finance permettono di strutturare i processi aziendali per la gestione efficiente delle attività promozionali, migliorare le attività di segmentazione e selezione con indicatori di propensione e di rischio del singolo cliente, gestire direttamente i canali di comunicazione in modo integrato nel processo di promozione, raffinare le liste di contatto in base al budget e alle capacità strutturali aziendali, pianificare la politica commerciale e di promozione e rispondere con offerte appropriate alle richieste espresse dai clienti.**

La Business intelligence

Utilizzando le soluzioni analitiche e di reporting, le società del settore finance sono in grado di comprendere con maggior rapidità e accuratezza il comportamento dei clienti, permettendone la segmentazione, fattori determinanti per le loro attività; possono calcolare redditività e profittabilità dei singoli utenti, e trovano risposte a domande quali: Che tipo di cliente è attrattivo dal punto di vista di acquisizione, conservazione e, crescita? Quali non lo sono? Quanto dobbiamo spendere per essere attrattivi e in grado di trattenerli, per mantenere una crescita o il recupero di ogni segmento di clientela?

Le soluzioni di Bi permettono anche di rendere automatico il rispetto delle normative e degli standard di reporting, ottenere più efficienza nel servizio a clienti e agenti via Internet, analizzare e misurare le performance aziendali, gestire e automatizzare le campagne di marketing, governare e migliorare i processi di pianificazione, budgeting, reporting direzionale e costing, organizzare al meglio le risorse umane, mappando le competenze presenti in azienda e individuando le aree di criticità, l'It, **ottimizzando la gestione delle informazioni** in ogni area aziendale e pianificando un'efficace politica di sicurezza.

«Nel quadro delle trasformazioni in atto da tempo nell'ambito del settore bancario le applicazioni di Business intelligence assumono un ruolo sempre più importante - esordisce **Roberto Fontana, direttore marketing di Cognos Italia** (www.cognos.com/it) -. Le banche sono oggi alla ricerca di nuove soluzioni per effettuare analisi sempre più sofisticate e che siano anche fruibili con facilità dagli operatori e, nello stesso tempo, non richiedano interventi tecnologici particolari alla filiale che le utilizza. Da questo punto di vista il mercato dichiara vincenti le soluzioni realmente Web based. Ma non solo: un altro elemento caratterizzante le nuove soluzioni di Bi è che siano non solo in grado di monitorare le grandezze principali della filiale, ma soprattutto che forniscano per esempio al promotore finanziario tutte le informazioni adeguate a eseguire azioni mirate per uno specifico utente o linea di prodotto. Quindi uno strumento di reportistica dotato di alert o messaggi di attenzione associabili a particolari eventi della vita del cliente che aiuti il consulente della banca a passare da una gestione passiva del cliente stesso a una modalità operativa proattiva».

Sempre più importante la gestione del **Risk management**, per valutare il rischio e contenerlo entro limiti stabiliti, soprattutto dopo l'accordo di **Basilea 2**, che prevede il completo ridisegno dei criteri correnti per la valutazione dei requisiti patrimoniali minimi, da calcolare in funzione non solo del **rischio di mercato**, ma anche dei **rischi operativi e di credito**.

L'esperienza di Neos Banca

Con **Raffaella Roversi, marketing intelligence di Neos Banca** (www.neosbanca.com), vediamo in concreto come la Bi possa aiutare le aziende del settore finance.

Data Manager: Quali erano le vostre aspettative e le problematiche da risolvere?

Roversi: L'ufficio Marketing intelligence è nato nel 2006 e allora erano disponibili solo archivi finanziari: tutte le informazioni non erano espresse per cliente ma per richiesta di finanziamento e nel nostro portafoglio erano già presenti molti clienti con più finanziamenti, di natura diversa. Il primo obiettivo è stato quello di trasformare ogni dato finanziario in informazioni marketing per cliente. Contemporaneamente, per ogni anagrafica, abbiamo costruito diversi indicatori statistici di propensione e cluster che vengono aggiornati mensilmente. La storicizzazione periodica ci permette di tener monitorate non solo le strategie di marketing ma anche l'efficienza degli indicatori statistici.

Che benefici e vantaggi competitivi avete avuto dalle soluzioni di Bi?

Disporre di tutte le informazioni utili per i contatti marketing permette di ottimizzare l'azione sul cliente: "a ogni strategia il suo cliente". Ogni mese infatti, definito il tipo di offerta e il canale di contatto, riusciamo ad attribuire a ogni azione gli utenti che, con alta probabilità, daranno le migliori performance. Questa procedura, supportata da un costante monitoraggio delle azioni, dei canali e degli indicatori statistici, ha consentito di migliorare le redemption del 20%. Allo stesso tempo a ogni cliente sono state associate anche le informazioni di rischio e quindi siamo in grado di fare delle politiche di pricing ad hoc. Queste pre-selezioni hanno migliorato le performance di accettazione, diminuendo i rifiuti del 30%.

Che altri progetti di Bi state sviluppando?

Stiamo ora procedendo alla costruzione e diffusione dei risultati delle azioni di marketing alla rete commerciale, utilizzando SAS Web Report Studio. Abbiamo intenzione di sintetizzare i principali risultati di monitoraggio attraverso i cruscotti strategici, per offrire un'informazione semplice e di immediata lettura dell'andamento delle strategie di marketing. Contemporaneamente stiamo arricchendo il database di marketing inserendovi la redditività generata da ciascun cliente, a seguito delle azioni di marketing.

Gli utenti

Nel seguito, presentiamo alcune delle applicazioni di Bi e di Crm che sono state implementate nel settore finance.

Il Crm in Banca Popolare di Milano

Il **Gruppo Banca Popolare di Milano** (www.bpm.it) vede tra i suoi capisaldi lo stretto rapporto con la clientela e il presidio del territorio con un respiro europeo grazie all'accordo con Crédit Industriel et Commercial. Ciò implica la capacità di conoscere al meglio i clienti, obiettivo che si raggiunge con strumenti evoluti di Business intelligence. Secondo **Giovanni Damiani, direttore centrale Information technology & operations** dell'istituto, «l'utilizzo della soluzione di Crm di SAS facilita ai colleghi di filiale l'interazione con il cliente fornendo suggerimenti e indicazioni sulle proposte commerciali meglio commisurate al suo profilo». A questa si aggiunge un'altra area di Bi su cui, sempre in collaborazione con **SAS** (www.sas.com/italy), BPM ha investito. E' quella relativa alla valutazione del rischio di credito. «L'impulso – continua Damiani - nasce dalla necessità di adeguarci alle norme di Basilea 2, ma abbiamo cercato di trasformare la valutazione del rischio in strumento per ottimizzare la relazione commerciale. Aggregando le informazioni disponibili sui clienti, siamo stati in grado di costruire modelli utili per assegnare a ogni tipologia il rating di controparte, definire i contorni della proposta commerciale e gestire al meglio la nostra clientela, calibrando il livello di erogazione del credito e il costo del finanziamento».

Bi e Balance scorecarding in Cornè Banca

Cornè Banca (www.cornerbanca.com) è un'istituto svizzero, privato e indipendente che appartiene alla categoria delle banche universali, operando nell'intera gamma dei servizi bancari tradizionali. Le sue principali attività sono il private banking, punta di diamante dei suoi servizi, il finanziamento e l'emissione delle carte di credito Visa e MasterCard. «L'ultimo progetto realizzato, e forse il più ambizioso - spiega **Graziano Lamberti, first vice president del dipartimento It di Cornè Banca** -, è un sistema di Balance scorecard. Aggregando in modo ponderato oltre 140 Key performance indicator quantitativi e qualitativi, scelti e categorizzati secondo lo schema logico di Kaplan e Norton, abbiamo creato un BSC dashboard con indicatori di sintesi che forniscono un'immediata valutazione dei nostri risultati secondo le prospettive di misurazione strategica economico-finanziaria, della clientela, dei processi e dell'apprendimento. Il sistema, oltre a dare visibilità all'andamento storico dei Kpi e dei loro trend, consente di presidiare l'intero processo di

data collection e validation, di definire target periodici e annuali, di gestire l'inserimento di nuovi attori e di amministrare semplicemente la ponderazione dei pesi dei diversi Kpi. Per questo progetto si è rilevata fondamentale la capacità di **Board** (www.board.com) di coniugare funzionalità di data entry, workflow e navigabilità multidimensionale del dato, ma anche l'apporto consulenziale di **SDG** (www.sdgggroup.com) che si è concretizzato in una struttura applicativa evoluta ed estremamente funzionale».

L'outsourcing di PhonEtica migliora il Crm di Banca UCB

Banca UCB (www.bancaucb.it) è l'istituto del **Gruppo BNP Paribas** (www.bnpparibas.it/) specializzato nell'erogazione di finanziamenti immobiliari. L'esigenza che ha determinato la decisione, all'interno dell'istituto di credito milanese, di sviluppare un progetto di ottimizzazione della gestione dei flussi di comunicazione con i propri clienti, è stata dettata dal consistente aumento delle richieste di informazioni e delucidazioni, da parte della clientela privata, in seguito al ricevimento dell'estratto conto inviato con frequenza annuale. Banca UCB ha deciso di rivolgersi a **PhonEtica** (www.phonetica.it), protagonista da dieci anni nel mercato italiano nell'offerta di soluzioni di Business process outsourcing nelle comunicazioni telefoniche, per affidare l'intera gestione in outsourcing del servizio di informazioni relative al conto corrente e garantire una significativa riduzione dei tempi di evasione delle richieste, fattore determinante la qualità percepita dal proprio bacino d'utenza. A seguito dell'accordo, i clienti della banca hanno potuto rivolgersi direttamente agli operatori del centro servizi di PhonEtica per richiedere e ottenere, in tempi pressoché immediati, informazioni e delucidazioni sull'estratto conto, oltre che un eventuale e ulteriore invio dello stesso.

Reporting e gestione del consolidato in Fondiaria-SAI

Fondiaria-SAI (www.fondiaria-sai.it) è un gruppo composto da oltre 120 società, di cui 3 quotate in Borsa. E' un nome di assoluto rilievo nel panorama del settore terziario italiano che opera, anche su scala internazionale, nel mercato dei servizi assicurativi. La necessità di avere un controllo in real time sui processi di gestione ha "imposto" nel recente passato alla società torinese un percorso di innovazione importante nell'ambito del bilancio consolidato. Questo percorso è sfociato nell'adozione di una soluzione software capace di far coesistere e di legare fra loro diversi ambienti gestionali: quello fiscale, quello assicurativo, quello inerente i principi contabili Ias e Ifrs e quello industriale. La scelta è caduta su e-Report, la suite applicativa della famiglia di prodotti FRP-Financial resource planning di **Formula** (www.formula.it), che comprende soluzioni per contabilità, tesoreria, bilancio consolidato, gestione cespiti e controllo di gestione. «Gli applicativi di e-Report si sono dimostrati strumenti assai flessibili per soddisfare ogni tipo di richiesta contabile - dichiara **Massimo Dalfelli, responsabile del bilancio di Fondiaria-SAI e del consolidato di Gruppo** -. Con la soluzione di Formula la gestione del consolidato, soprattutto a livello di sedi periferiche, oggi del tutto allineate ai parametri della sede centrale, è maggiormente integrata e ci garantisce la totale uniformità dei dati richiedendo meno risorse dedicate, che vengono liberate per altre attività a maggior valore aggiunto».

Una soluzione di Crm completa per Casse del Centro

L'adozione di misure efficaci per massimizzare i ritorni dell'azione commerciale è da diverso tempo un punto fondamentale nelle strategie di sviluppo dei gruppi bancari. Tuttavia, la situazione di crisi che ha investito il mondo finanziario ha reso ancora più necessaria l'implementazione di soluzioni che consentano di agire tempestivamente sia per ridurre gli abbandoni sia per individuare nuove opportunità di marketing. **Cedacri** (www.cedacri.it), in risposta a questa esigenza, propone la soluzione di Crm realizzata in collaborazione con **Casse del Centro** (www.cassedelcentro.it - holding finanziaria del Gruppo Intesa San Paolo). Spiega **Giacomo Spaggiari, responsabile area Architettura Funzionale di Cedacri**: «CRM³, nome che ben mette in evidenza il punto di forza della soluzione, ossia la visione a più dimensioni del cliente - non è un semplice prodotto di Crm, ma un'applicazione completa, integrata e massimamente efficace, in quanto offre gli strumenti necessari per innescare il circolo virtuoso relazione-soddisfazione-valore, spostando la

focalizzazione delle campagne da "product driven" (profilate sulle caratteristiche del prodotto) a "customer driven" (dove è il cliente, con le sue peculiarità e i suoi bisogni, a dare le indicazioni sui servizi o prodotti necessari). In questo modo si ottiene un reale incremento dei tassi di redemption: profilando correttamente la clientela per capire dove risiede il potenziale più alto e modulare l'offerta commerciale con priorità mirate, ottenendo benefici che si riflettono sull'intera organizzazione. I punti di forza di CRM³ (che in Casse del Centro ha portato a risultati molto positivi in tempi brevi, innalzando i tassi di redemption delle campagne di marketing dal 5-10% al 30%, con un sensibile aumento dell'income) sono gli allarmi, che identificano le opportunità e le criticità nella relazione e segnalano la necessità degli interventi più tempestivi, e le matrici di orientamento che sottosegmentano la clientela classificata per potenziale e grado di fidelizzazione e consentono quindi la pianificazione di attività commerciali mirate ed efficaci». Attualmente la soluzione è attivata su tutte e 8 le banche di Casse del Centro e su altri 15 istituti di credito clienti di Cedacri.

Analisi approfondite e tempestive in Unipol Banca

Unipol Banca (www.unipol.it), nata nel 1998 e distribuita su tutto il territorio nazionale con una rete di 295 filiali presenti in 18 regioni e 77 province italiane, fa parte di **Unipol Gruppo Finanziario** (www.unipolgf.it), primario gruppo assicurativo italiano: una rete di oltre 4.500 punti vendita che serve più di sei milioni e mezzo di clienti. «Avevamo la necessità di un sistema in grado di supportare in modo efficace e tempestivo l'operatività legata al controllo di gestione e l'analisi delle componenti principali del conto economico secondo diverse prospettive di interesse: finanziaria e dei servizi, canale di vendita, tipologia di clientela», spiega **Marco Lodi, responsabile global banking services di Unipol Banca**. Con la consulenza del partner **Iconsulting** (www.iconsulting.biz), l'istituto bancario ha scelto **Oracle Hyperion Essbase** (www.oracle.it), «un sistema - aggiunge Lodi - in grado di gestire la multidimensionalità dell'informazione con semplicità ed efficacia perché, pur mantenendo una base dati unica e certificata, consente autonomia nella rappresentazione dei dati alle diverse direzioni. Grazie alle sue capacità di integrazione con gli ambienti relazionali, il sistema ha reso possibile spingere il livello di analisi sino al dettaglio del singolo rapporto (oltre 247mila rapporti di C/C attivi a oggi) analizzando il cross selling tra i conti correnti e altri prodotti quali carte di credito, bancomat, telepass e così via».

«Unipol Banca - aggiunge **Simone Scagliarini, partner di Iconsulting** - utilizza questi strumenti per favorire la penetrazione nel territorio attraverso una piena conoscenza della clientela e supportare il rapido livello di crescita con un attento monitoraggio della redditività. Con il nostro aiuto ha realizzato un sistema per rendere disponibile il conto economico completo entro i primi giorni del mese successivo, garantire la possibilità di effettuare analisi del conto economico per prodotto, canale, aree commerciali e filiale, segmento di clientela, agenzia assicurativa, scenario, gestire il processo di raccolta e approvazione del budget commerciale della rete, analizzare le possibilità di cross selling tra i conti correnti e gli altri prodotti».

Una soluzione integrata di Crm e Bi in una banca d'affari

Il cliente più significativo in cui **Altea** (www.alteanet.it) ha implementato una soluzione integrata di Crm e Bi è una importante banca d'affari, in cui gli strumenti sono utilizzati per la definizione e il controllo dei piani di marketing e operativi. Lo strumento è in uso a ogni banker che lo utilizza come supporto alla pianificazione delle attività e alla rendicontazione dei risultati ottenuti. I dati generati dal sistema Crm sono utilizzati per alimentare un datawarehouse corporate, in cui sono elaborati e utilizzati per la pianificazione strategica, in considerazione del fatto che tutte le attività "commerciali" della banca sono contenute all'interno del sistema Crm, classificate con la totalità degli attributi necessari. «Le analisi sono fruibili tramite accesso alla intranet, vero "collante" delle applicazioni - spiega **Giovanni Rota, practice manager enterprise information integration di Altea** -, in quanto anche il Crm è utilizzato come applicazione Web. Il sistema, di valenza strategica, è in uso a più di 100 utenti presenti nelle sedi italiane e internazionali, e ha richiesto moltissima attenzione nella fase di definizione della security e delle autorizzazioni di accesso, oltre che nella strutturazione di report di analisi sia operativi sia corporate. Inoltre il sistema è integrato con l'applicazione di rendicontazione delle attività, al fine di consentire delle accurate analisi di effort e di marginalità a livello di singola iniziativa».