

Prevenire è meglio che curare: Come prevenire l'abbandono dei nostri migliori clienti

Autori:

Fabio Marchetti, Filippo Avigo - BIPOP CARIRE
Alberto Saccardi, Salvina Piccarreta - NUNATAC

Abstract

BIPOP-CARIRE opera attraverso una Rete di oltre 600 punti vendita prevalentemente distribuiti nel Nord e Centro Italia.

Nella primavera del 2000, sotto la supervisione della Direzione Marketing, Bipop-Carire, in collaborazione con Nunatac, ha iniziato il suo progetto di CRM.

Tutte le attività concernenti lo sviluppo degli ambienti di Data Mining, i modelli di analisi e gli strumenti per interfacciare con società e pianificatori finanziari durante le campagne di marketing.

Questa presentazione illustra una delle più significative attività adottate durante l'inverno 2001-2002 per prevenire l'abbandono dei clienti. Nello specifico, il processo operativo conteneva i seguenti passi:

- ✓ *Sviluppo di un modello churn per identificare i più probabili clienti a rischio di abbandono.*
- ✓ *La creazione di un modello per identificare i clienti che hanno un'alta probabilità d'acquisto di un'assicurazione per rinforzarne la fedeltà.*
- ✓ *Valutazione dei clienti basata sul loro valore attuale e potenziale.*
- ✓ *Sviluppo di una matrice tridimensionale – i tre fattori di cui sopra – per identificare l'azione a livello di marketing e anticipare l'abbandono dei clienti.*

Enterprise Miner permetteva di completare il progetto in pochi mesi. Si è utilizzato SAS/AF per la creazione di tool di comunicazione verso le agenzie e pianificatori finanziari e per facilitare il reporting immediato.

1. Introduzione

L'aumento generale dell'intensità competitiva verificatosi nell'ultimo decennio ha chiaramente evidenziato che la capacità di soddisfare in modo completo i desideri e le aspettative della domanda costituisce una delle principali determinanti della rilevanza e della solidità che caratterizzano la posizione di mercato conseguibile dall'impresa. Tale capacità può e deve essere costantemente *misurata e migliorata*, per conseguire un vantaggio strategico difendibile nel tempo.

Da un punto di vista concreto BIPOP-CARIRE ha deciso di implementare un'attività di data mining per supportare le attività di marketing con strumenti in grado di valutare il potenziale del cliente e di proporre un'offerta integrata per le campagne e per il cross-selling.

In particolare, la fidelizzazione dei clienti, soprattutto di quelli ad alto valore per la banca, è stato uno degli elementi fondamentali.

Sono state utilizzate tecniche di analisi multivariata che consentono l'apprezzamento delle relazioni esistenti tra diverse variabili oltre che l'interpretazione multidimensionale

delle scelte dei clienti, viste come grappolo di bisogni interconnessi. Le variabili utilizzate sono quelle di comportamento bancario del cliente, che hanno il vantaggio di essere già a disposizione per l'analisi, definite per tutti i clienti e ben descrittive delle *reali* tendenze e desideri dei clienti.

Lo scopo del progetto è quello di soddisfare le aspettative dei clienti *interni* quanto quelle dei consumatori finali. Le variabili che determinano il grado di soddisfazione dei clienti *interni* possono essere identificate in:

- a) Elevata velocità di distribuzione delle informazioni necessarie al supporto delle decisioni.
- b) Possibilità di realizzare di Campagne di Marketing multiple in tempi stretti.
- c) Qualità complessiva dei servizi offerti.

2. Bipop Carire

BIPOP-CARIRE opera attraverso una Rete di oltre 600 punti vendita (circa 320 filiali e quasi

300 negozi finanziari) prevalentemente distribuiti nel Nord e Centro Italia.

La Banca è impegnata ad ampliare e diversificare il network distributivo tradizionale per garantire un miglioramento continuo del servizio offerto ai propri clienti e per diffondere i prodotti del gruppo sull'intero territorio nazionale.

L'attività di intermediazione del denaro e l'offerta dei servizi bancari è esercitata direttamente da BIPOP-CARIRE, che offre anche i prodotti del risparmio gestito e i prodotti assicurativi coi rispettivi brand di Cisalpina Gestioni e Cisalpina Previdenza, così come le attività del "parabancario"- leasing e factoring - con i marchi Fineco Leasing e Fineco Factoring.

3. Modello Logico dei Dati

Le tabelle di dettaglio del Datamart BIPOP CARIRE si comportano come storico repository per ottenere una migliore conoscenza del profilo dei clienti. In questa struttura dettagliata si devono unire tutte le informazioni riguardanti ogni singolo account ed ogni singolo contatto fra banca e cliente in periodi significativi.

Questo significa le tabelle di dettaglio non sono l'input corretto per l'attività di Data Mining. Infatti, per questo di attività, si dovrebbe lavorare con dei dataset denormalizzati in cui:

- ogni record corrisponde ad un cliente
- le colonne raggruppano le relative differenze dei clienti in comportamento e caratteristiche.

Questo tipo di datasets sono chiamati "customer tables".

Il Modello Logico di dettaglio del Datamart tenta di essere un compromesso fra:

- coerenza con il modello di Business
- consistenza e integrità
- possibilità di tenere tracce della storia
- massima granularità
- semplice accesso e un'efficiente estrazione dei dati.

Le *customer tables* sono tabelle tematiche ordinate per codice indicativo di cliente e contengono dati aggregati riguardanti:

- Le variabili d'analisi, nella terminologia di Datawarehousing, i *fatti*. (e.g. il numero di transazioni per account)

- Le variabili di classificazione, le dimensioni, (e.g. classificazione del account per tipo di prodotto)
- L'interazione tra fatti e dimensioni.
- Una dimensione *tempo* per poter raggruppare i dati.

Un passo delicato nel disegno delle *customer tables* è la decisione del livello di interazione fra fatti e dimensioni per il controllo del livello di granularità.

4. Scopo del Progetto

Lo Scopo del progetto è l'implementazione di una *Business Intelligence Factory* nel modo più efficiente ed efficace possibile.

Le regole chiave seguite sono state:

- a) **Sicurezza** – poiché si trattava di un progetto con dati molto riservati è stato deciso di sviluppare l'intero Datawarehouse internamente.
- b) **Qualità dei Dati** - è stata implementata un'attività automatica di Data Audit continua nel tempo. La reportistica prodotta permette alle risorse interne di valutare la bontà dei dati a disposizione.
- c) **Standard Aziendali** – apertura e conformità agli standard aziendali per ottimizzare i tempi.
- d) **Scalabilità** - tutti i progetti realizzati sono stati portati in produzione con l'ausilio del software Enterprise Miner, pertanto sono facilmente riapplicabili e rinfrescabili.
- e) **Indipendenza** – per garantire l'indipendenza dei utenti è stato costruito, utilizzando SAS/AF, un ambiente di gestione delle campagne, in grado di trasmettere via intranet alle filiali e ai promotori la lista dei clienti da contattare, controllando le sovrapposizioni tra le campagne in termini di clienti e tempi. Si è ritenuto di trasmettere i dati in formato HTML, un protocollo facilmente fruibile dalle filiali.
- f) **Performance ed affidabilità** - per garantire l'efficienza del Gruppo Data Mining è stata approntato un sistema di reportistica sulle campagne, che integra i dati del warehouse e le informazioni passate dalle filiali tramite internet, per valutare l'effettivo incremento del ROI dovuto alle campagne, ma anche per acquisire conoscenze sui desideri e sulle necessità dei clienti, oltre che permettere

una rapida implementazione di correzioni e migliorie.

5. Le campagne realizzate

Ad oggi le azioni realizzate per la fidelizzazione dei clienti sono state due:

- campagna di cross selling per un'assicurazione a premi ricorrenti;
- campagna per la riduzione del churn dal patrimonio gestito.

In tutti e due i casi si è dimostrato di vitale importanza avere a disposizione dati e software maneggevoli. Questo ha permesso una definizione molto precisa dell'evento da monitorare, basata sui risultati delle analisi. La reportistica prodotta non vuole mettere in evidenza solo la risposta alla specifica proposta, ma, più in generale come reagiscono i clienti al contatto. Sono stati privilegiati i modelli statistici che permettono l'interpretazione dei risultati ottenuti, questo ha permesso un maggiore controllo dei risultati, la possibilità di condividere la soluzione scelta con i gestori, e, inoltre, aumentano le informazioni sui clienti e sul loro comportamento.

Campagna di cross selling per un'assicurazione a premi ricorrenti.

Questa campagna è stata realizzata in 2 fasi, per due diversi prodotti. In entrambi i casi, alle filiali è stata passata una lista dei clienti più propensi all'acquisto del prodotto promosso; la lista è stata prodotta in base ai risultati di modelli statistici prodotti con Enterprise Miner. L'obiettivo di questa campagna è la sottoscrizione di polizze ad importo minimo. Si è dunque scelto l'acquisto di una polizza con queste caratteristiche come evento da monitorare, costruendo la popolazione di riferimento in modo da non inquinare il modello. I risultati possono essere considerati positivi, anche se hanno reso evidente l'importanza di una stretta collaborazione e intesa con le filiali.

Campagna per la riduzione del churn dal patrimonio gestito.

L'obiettivo di questa campagna è la retention dei clienti a maggior valore e ad alto rischio di abbandono. In accordo con le filiali, questi clienti sono stati individuati come i possessori di Fondi, Gestioni Patrimoniali e Prodotti Previdenziali. Un primo problema è stato individuare una definizione di cliente attivo, rilevabile in base ai dati gestionali,

indispensabile per individuare in modo corretto il momento dell'abbandono e per rendere significativa l'azione. Nella scelta del modello statistico, è stata data particolare importanza alla robustezza (mediante validazioni del modello su basi dati relative a istanti differenti) e alla possibilità di reazione da parte delle filiali (per evitare di passare alle filiali liste di clienti in gran parte estinti, si è deciso di stimare un modello che preveda l'abbandono a partire da 60 giorni rispetto alla data di aggiornamento), anche se si è dovuto rinunciare a performances particolarmente brillanti. Considerando che le basi dati sono caricate con un mese di ritardo, non avrebbe alcun senso produrre un modello che perda di significato in un paio di mesi, né sarebbe utile passare alle filiali una lista di clienti che hanno già abbandonato. I gestori delle filiali, oltre a contattare i clienti, compilano una scheda i cui dati vengono utilizzati per integrare le informazioni sui clienti, e che successivamente vengono sintetizzati per comprendere le esigenze dei clienti e i motivi che li portano all'abbandono. Un sistema circolare in cui i risultati aggiungono informazione ed un modello realizzato con Enterprise Miner, facilmente replicabile, sono gli elementi di un processo finalizzato al miglioramento del modello anti churn, cercando di calibrare le indicazioni emerse dai dati comportamentali dei clienti con quelle fornite dai gestori.

6. Conclusioni

Al momento, la campagna di retention è stata realizzata in fase di test su un insieme rappresentativo di filiali. I ritorni sono molto positivi: le filiali confermano che il 60% dei clienti può ritenersi a rischio, ma che le modalità di interazione con il Servizio Marketing realizzate nell'ambito del progetto consentono di rendere più efficace il lavoro di recupero dei clienti a rischio di abbandono.

NUNATAC Via Crocefisso 5, 20122 Milano – (Italy)
Tel. +39 02 86996848 Fax. +39 02 89012074
E-mail: alberto.saccardi@nunatac.it;
salvina.piccarreta@nunatac.it