

# Seminario: La Banca Digitale e le Reti Distributive Bancarie

Dipartimento di Management



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Salvatore Alioto

Roma, 28 aprile 2016

## **- Metodologie di segmentazione**

## *The Paradox of banking 2015, IBM, 2005*

“Any serious discussion of the future of the retail banking industry eventually raises a basic question:

will future customers still need retail banks?

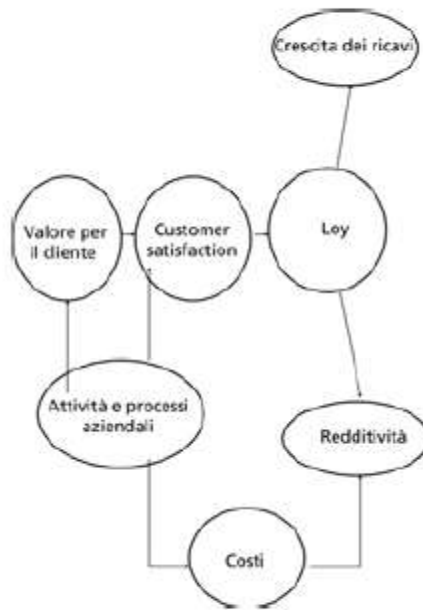
The answer, it turns out, depends on banks themselves! With technology and nonbank businesses providing new options for safeguarding and managing their finances, customers will continue to depend on banks only as long as banks can provide service and value that cannot be found anywhere else.”

# La segmentazione dei clienti

- **Dalla banca universale nel corso degli anni 80/90 si è passati ad una prima segmentazione della clientela basata sull'AuM, per i clienti depositanti e sul fatturato per i clienti da affidare**
  - **Clienti mass market**
  - **Clienti affluent**
  - **Clienti Imprese**
  - **Clienti corporate**
- **Fine anni 90 il modello di servizio private arriva in Italia creando per la prima volta un modello di servizio ad hoc per un segmento. Gli impatti distributivi cambieranno il modo di fare banca.**

Figura 1

## Service profit chain



**FONTE: ADATTATO DA HALLOWELL, SCHLESINGER (2000)**

Parte importante di questa relazione è certamente determinata dalla qualità, percepita, dei servizi offerti, la quale potrebbe non sempre corrispondere con quanto si ritiene di aver prodotto e distribuito.

## Si torni a ridare valore al rapporto costi/benefici – «cost to serve»

Dalle considerazioni sin qui emerse è nostro convincimento che la variabile prezzi-costi ritorni nei ranghi di strumento informativo per i clienti affinché essi sappiano ri-apprezzare i contenuti dei servizi resi e la qualità della prestazione offerta.

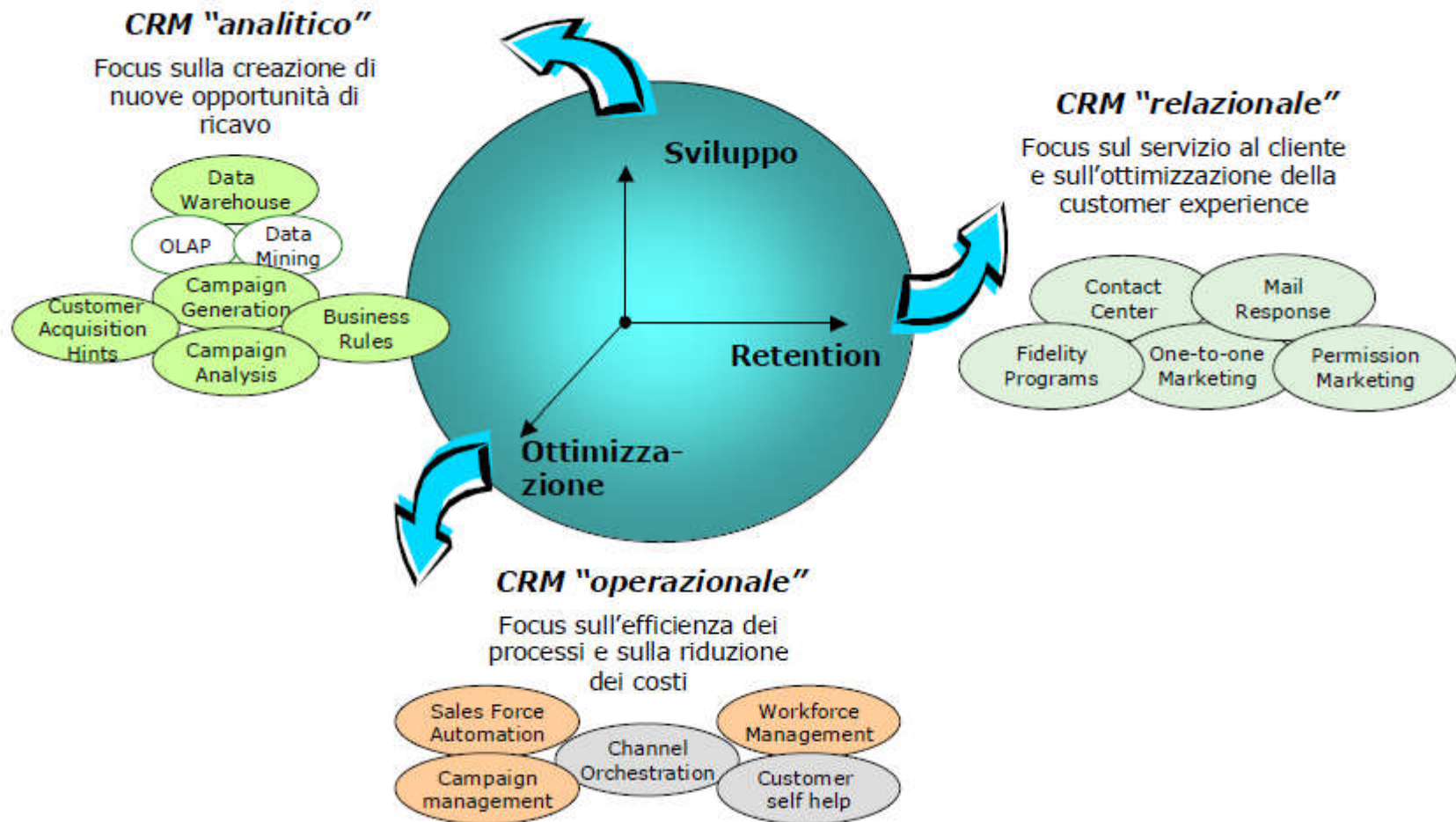
In questo modo, riteniamo si possa ricostruire un legame antico tra le parti, che sia cioè ispirato alla dimensione della fiducia: la sola, in ultima istanza, a muovere l'economia, al servizio della quale tutto il resto si pone. E, dunque, a garantire relazioni di lungo periodo in grado di assicurare maggiore redditività alla singola impresa bancaria.

# Come cambia la segmentazione

- **Utilizzo di sistemi di CRM in grado di definire i comportamenti dei clienti**
- **Nuove variabili comportamentali (es. segmentazione eurisko)**
- **Nuove tecnologie ovvero le diverse modalità attraverso le quali i clienti utilizzano la banca.**



- **L'esempio di analisi dei clienti che faremo cerca di spiegare l'impatto di queste variabili.**





# Le informazioni sui clienti /1

NDG	DES_SEGM_EURISKO	ETA	DTA_ACQUI_CLI	COD_SEGM_APPART	DISTANZE DALLE AGENZIE PIU' VICINE		DISTANZA DALLA AGENZIA PIU' VICINA ALLA RESIDENZA (IN METRI)			CLUSTER NIELSEN	SPIEGAZIONE IN BASE AL COMPORTAMENTO TENUTO NELL'ULTIMO ANNO
					DISTANZA DA AG.2813 (IN METRI)	DISTANZA DA AG.2814 (IN METRI)	METRI	AGENZIA PIU' VICINA	DESCRIZIONE		
196158	TYCOON	68	01/10/1982	S2	847,28	908,88	847	2813 AG. N 13 - FIRENZE	Fantasma	Nessuna operazione di sportello, su internet o presso il gestore	
198607	TYCOON	82	01/10/1982	S2	918,34	1.547,18	918	2813 AG. N 13 - FIRENZE	Multicanale	Utilizza sportello, Internet e gestore	
198651	TYCOON	80	01/10/1982	S4	1.095,22	839,43	839	2814 AG. N 14 - FIRENZE	Tradizionale	Ha effettuato operazioni di sportello e appuntamenti con il gestore	
198652	TYCOON	76	01/10/1982	S4	1.095,22	839,43	839	2814 AG. N 14 - FIRENZE	Fantasma	Nessuna operazione di sportello, su internet o presso il gestore	
208666	ELITE CULTURALE	59	01/10/1982	S5	6.546,05	7.020,58	5.190	2812 AG. N 12 - FIRENZE	Multicanale	Utilizza sportello, Internet e gestore	
208868	BENESTANTI	87	01/10/1982	S6	733,74	1.429,91	440	2803 AG. DI RIFREDI - FIRENZE	Multicanale	Utilizza sportello, Internet e gestore	
208869	BENESTANTI	86	01/10/1982	S6	733,74	1.429,91	440	2803 AG. DI RIFREDI - FIRENZE	Tradizionale	Ha effettuato operazioni di sportello e appuntamenti con il gestore	
223184	TYCOON	74	01/10/1982	S4	909,34	945,43	909	2803 AG. DI RIFREDI - FIRENZE	Transazionale	Ha effettuato solo operazioni di sportello	

NDG CLIENTE

DESCRIZIONE SEGMENTO EURISKO (vedi allegato 1)

DATA DI ACQUISIZIONE DEL CLIENTE (PRIMO RAPPORTO APERTO)

SEGMENTO ISTITUZIONALE

DESCRIZIONE DELL'AGENZIA PIU' VICINA ALLA RESIDENZA ANAGRAFICA. CHE PUO' ESSERE ANCHE IN REGIONI DIVERSE DALLA TOSCANA. PUO' INTERESSARE A CLIENTI PIU' ANZIANI O CHE STANNO PER ANDARE IN PENSIONE

DISTANZE IN METRI DALLE AGENZIE PIU' VICINE ALLA AGENZIA IN CHIUSURA (SE IL CLIENTE LAVORA NELLE VICINANZE DI QUEST'ULTIMA, SARA' INTERESSATO A SPOSTARSI DI POCO)

NDG	DES_SEGM_EURISKO	ETA	DTA_ACQUI_CLI	COD_SEGM_APPART	DISTANZE DALLE AGENZIE PIU' VICINE	
					DISTANZA DA AG.2813 (IN METRI)	DISTANZA DA AG.2814 (IN METRI)
196158	TYCOON	68	01/10/1982	S2	847,28	908,88
198607	TYCOON	82	01/10/1982	S2	918,34	1.547,18
198651	TYCOON	80	01/10/1982	S4	1.095,22	839,43
198652	TYCOON	76	01/10/1982	S4	1.095,22	839,43
208666	ELITE CULTURALE	59	01/10/1982	S5	6.546,05	7.020,58
208868	BENESTANTI	87	01/10/1982	S6	733,74	1.429,91
208869	BENESTANTI	86	01/10/1982	S6	733,74	1.429,91
223184	TYCOON	74	01/10/1982	S4	909,34	945,43

# Le informazioni sui clienti /2

NDG	DES_SEGM_EURISKO	ETA	DTA_ACQUI_CLI	COD_SEGM_APPART	Distanze dalle agenzie piu' vicine		Distanza dalla agenzia piu' vicina alla residenza (in metri)			Cluster Nielsen	Spiegazione in base al comportamento tenuto nell'ultimo anno
					Distanza da AG.2813 (in metri)	Distanza da AG.2814 (in metri)	Metri	Agenzia piu' vicina	Descrizione		
196158	TYCOON	68	01/10/1982	S2	847,28	1.047,18	847	2813	AG. N 13 - FIRENZE	Fantasma	Nessuna operazione di sportello, su internet o presso il gestore
198607	TYCOON	82	01/10/1982	S2	918,34	1.047,18	918	2813	AG. N 13 - FIRENZE	Multicanale	Utilizza sportello, Internet e gestore
198651	TYCOON	80	01/10/1982	S4	1.095,22	1.339,43	839	2814	AG. N 14 - FIRENZE	Tradizionale	Ha effettuato operazioni di sportello e appuntamenti con il gestore
198652	TYCOON	76	01/10/1982	S4	1.095,22	1.339,43	839	2814	AG. N 14 - FIRENZE	Fantasma	Nessuna operazione di sportello, su internet o presso il gestore
208666	ELITE CULTURALE	59	01/10/1982	S5	6.546,05	7.120,58	5.190	2812	AG. N 12 - FIRENZE	Multicanale	Utilizza sportello, Internet e gestore
208868	BENESTANTI	87	01/10/1982	S6	733,74	1.129,91	440	2803	AG. DI RIFREDI - FIRENZE	Multicanale	Utilizza sportello, Internet e gestore
208869	BENESTANTI	86	01/10/1982	S6	733,74	1.129,91	440	2803	AG. DI RIFREDI - FIRENZE	Tradizionale	Ha effettuato operazioni di sportello e appuntamenti con il gestore
223184	TYCOON	74	01/10/1982	S4	909,34	1.045,43	909	2803	AG. DI RIFREDI - FIRENZE	Transazionale	Ha effettuato solo operazioni di sportello

DISTANZA IN METRI DALLA AGENZIA PIU' VICINA ALLA RESIDENZA

CODICE DELL'AGENZIA PIU' VICINA ALLA RESIDENZA

DESCRIZIONE DELL'AGENZIA PIU' VICINA ALLA RESIDENZA ANAGRAFICA. CHE PUO' ESSERE ANCHE IN REGIONI DIVERSE DALLA TOSCANA. PUO' INTERESSARE A CLIENTI PIU' ANZIANI O CHE STANNO PER ANDARE IN PENSIONE

Distanza dalla agenzia piu' vicina alla residenza (in metri)		
Metri	Agenzia piu' vicina	Descrizione
847	2813	AG. N 13 - FIRENZE
918	2813	AG. N 13 - FIRENZE
839	2814	AG. N 14 - FIRENZE
839	2814	AG. N 14 - FIRENZE
5.190	2812	AG. N 12 - FIRENZE
440	2803	AG. DI RIFREDI - FIRENZE
440	2803	AG. DI RIFREDI - FIRENZE
909	2803	AG. DI RIFREDI - FIRENZE

# Le informazioni sui clienti /3

NDG	DES_SEG_M_EURISKO	ETA	DTA_ACQUI_CLI	COD_SEG_M_APPART	Distanze dalle agenzie piu' vicine		Distanza dalla agenzia piu' vicina alla residenza (in metri)			CLUSTER NIELSEN	SPIEGAZIONE IN BASE AL COMPORAMENTO TENUTO NELL'ULTIMO ANNO
					DISTANZA DA AG.2813 (IN METRI)	DISTANZA DA AG.2814 (IN METRI)	METRI	AGENZIA PIU' VICINA	DESCRIZIONE		
196158	TYCOON	68	01/10/1982	S2	847,28	908,88	847	2813	AG. N 13 - FIRENZE	Fantasma	Nessuna operazione di sportello, su internet o presso il gestore
198607	TYCOON	82	01/10/1982	S2	918,34	1.547,18	918	2813	AG. N 13 - FIRENZE	Multicanale	Utilizza sportello, Internet e gestore
198651	TYCOON	80	01/10/1982	S4	1.095,22	839,43	839	2814	AG. N 14 - FIRENZE	Tradizionale	Ha effettuato operazioni di sportello e appuntamenti con il gestore
198652	TYCOON	76	01/10/1982	S4	1.095,22	839,43	839	2814	AG. N 14 - FIRENZE	Fantasma	Nessuna operazione di sportello, su internet o presso il gestore
208666	ELITE CULTURALE	59	01/10/1982	S5	6.546,05	7.020,58	5.190	2812	AG. N 12 - FIRENZE	Multicanale	Utilizza sportello, Internet e gestore
208868	BENESTANTI	87	01/10/1982	S6	733,74	1.429,91	440	2803	AG. DI RIFREDI - FIRENZE	Multicanale	Utilizza sportello, Internet e gestore
208869	BENESTANTI	86	01/10/1982	S6	733,74	1.429,91	440	2803	AG. DI RIFREDI - FIRENZE	Tradizionale	Ha effettuato operazioni di sportello e appuntamenti con il gestore
223184	TYCOON	74	01/10/1982	S4	909,34	945,43	909	2803	AG. DI RIFREDI - FIRENZE	Transazionale	Ha effettuato solo operazioni di sportello

**CLUSTER CHE IDENTIFICA IL COMPORAMENTO CON I CANALI (Vedi allegato 2)**

**DESCRIZIONE DEL CLUSTER CHE IDENTIFICA IL COMPORAMENTO CON I CANALI**

CLUSTER NIELSEN	SPIEGAZIONE IN BASE AL COMPORAMENTO TENUTO NELL'ULTIMO ANNO
Fantasma	Nessuna operazione di sportello, su internet o presso il gestore
Multicanale	Utilizza sportello, Internet e gestore
Tradizionale	Ha effettuato operazioni di sportello e appuntamenti con il gestore
Fantasma	Nessuna operazione di sportello, su internet o presso il gestore
Multicanale	Utilizza sportello, Internet e gestore
Multicanale	Utilizza sportello, Internet e gestore
Tradizionale	Ha effettuato operazioni di sportello e appuntamenti con il gestore
Transazionale	Ha effettuato solo operazioni di sportello

# Le informazioni sui clienti /4

NDG	DES_SEG_M_EURISKO	ETA	DTA_ACQUI_ CLI	COD_SEG_M_ APPART	DISTANZE DALLE AGENZIE PIU' VICINE		DISTANZA DALLA AGENZIA PIU' VICINA ALLA RESIDENZA (IN METRI)		
					DISTANZA DA AG.2813 (IN METRI)	DISTANZA DA AG.2814 (IN METRI)	METRI	AGENZIA PIU' VICINA	DESCRIZIONE
196158	TYCOON	68	01/10/1982	S2	847,28	908,88	847	2813	AG. N 13 - FIRENZE
198607	TYCOON	82	01/10/1982	S2	918,34	1.547,18	918	2813	AG. N 13 - FIRENZE
198651	TYCOON	80	01/10/1982	S4	1.095,22	839,43	839	2814	AG. N 14 - FIRENZE
198652	TYCOON	76	01/10/1982	S4	1.095,22	839,43	839	2814	AG. N 14 - FIRENZE
208666	ELITE CULTURALE	59	01/10/1982	S5	6.546,05	7.020,58	5.190	2812	AG. N 12 - FIRENZE
208868	BENESTANTI	87	01/10/1982	S6	733,74	1.429,91	440	2803	AG. DI RIFREDI - FIRENZE
208869	BENESTANTI	86	01/10/1982	S6	733,74	1.429,91	440	2803	AG. DI RIFREDI - FIRENZE
223184	TYCOON	74	01/10/1982	S4	909,34	945,43	909	2803	AG. DI RIFREDI - FIRENZE

CLUSTER NIELSEN	SPIEGAZIONE IN BASE AL COMPORTAMENTO TENUTO NELL'ULTIMO ANNO
Fantasma	Nessuna operazione di sportello, su internet o presso il gestore
Multicanale	Utilizza sportello, Internet e gestore
Tradizionale	Ha effettuato operazioni di sportello e appuntamenti con il gestore
Fantasma	Nessuna operazione di sportello, su internet o presso il gestore
Multicanale	Utilizza sportello, Internet e gestore
Multicanale	Utilizza sportello, Internet e gestore
Tradizionale	Ha effettuato operazioni di sportello e appuntamenti con il gestore
Transazionale	Ha effettuato solo operazioni di sportello

CLUSTER NIELSEN	NUMERO DI CLIENTI	%
<i>Digitale puro</i>	39	8%
<i>Digito relazionale</i>	79	16%
<i>Digito transazionale</i>	14	3%
<i>Fantasma</i>	74	15%
<i>Multicanale</i>	109	22%
<i>Relazionale</i>	63	13%
<i>Tradizionale</i>	87	18%
<i>Transazionale</i>	23	5%
<b>Totale complessivo</b>	<b>488</b>	<b>100%</b>

Il 65% dei clienti utilizza Internet o, comunque non va più allo sportello. Buona occasione per proporre la migrazione ad Hello Bank!

# Il Profilo Eurisko del Cliente

		CHI E'	COSA VUOLE	CANALE DI RICERCA <sup>(1)</sup>
A F F L U E N T	Tycoon	<input type="checkbox"/> Senior (in carriera) <input type="checkbox"/> Alto Reddito <input type="checkbox"/> Laureato	<input type="checkbox"/> Massima Professionalità <input type="checkbox"/> Dinamismo Propositivo <input type="checkbox"/> Servizio "Guanti bianchi"	<input type="checkbox"/> Gestore <input type="checkbox"/> Sportello <input type="checkbox"/> Internet ( Info, Dispo, Tol)
	Benestanti	<input type="checkbox"/> Senior (Pensionato) <input type="checkbox"/> Alto Reddito <input type="checkbox"/> Non Scolarizz./Non Laureato	<input type="checkbox"/> Approccio tradizionale/cauto <input type="checkbox"/> Portafogli bilanciati <input type="checkbox"/> Necessità di empatia	<input type="checkbox"/> Gestore <input type="checkbox"/> Sportello
	Elite Culturale	<input type="checkbox"/> Junior/Middle Age <input type="checkbox"/> Alto Reddito <input type="checkbox"/> Laureato	<input type="checkbox"/> Sviluppo e Evoluzione	<input type="checkbox"/> Gestore <input type="checkbox"/> Sportello <input type="checkbox"/> Internet ( Info, Dispo, Tol)
	Funzionali	<input type="checkbox"/> Middle Age (Commercianti,..) <input type="checkbox"/> Alto Reddito <input type="checkbox"/> Non Scolarizz./Non Laureato	<input type="checkbox"/> Concretezza e empatia <input type="checkbox"/> Prodotti Daily Banking <input type="checkbox"/> Basso Rischio/Liquidità	<input type="checkbox"/> Gestore <input type="checkbox"/> Sportello <input type="checkbox"/> Internet (Info, Dispo)
M A S S	Innovazione Giovani	<input type="checkbox"/> Junior <input type="checkbox"/> Basso Reddito <input type="checkbox"/> Laureato	<input type="checkbox"/> Innovazione <input type="checkbox"/> Finanza di base e Crescita <input type="checkbox"/> Realizzazione progetti	<input type="checkbox"/> Internet (Info, Dispo)
	Disimpegnati	<input type="checkbox"/> Junior <input type="checkbox"/> Basso Reddito <input type="checkbox"/> Non Scolarizz./Non Laureato	<input type="checkbox"/> Facilitazioni nella crescita <input type="checkbox"/> Autonomizzazione finanz. <input type="checkbox"/> Previdenza	<input type="checkbox"/> Internet (Info, Dispo)
	Lontani	<input type="checkbox"/> Middle Age/Senior <input type="checkbox"/> Basso Reddito <input type="checkbox"/> Alta o bassa Scolarizzazione	<input type="checkbox"/> Approccio cauto e timoroso al mondo finanz. <input type="checkbox"/> Prodotti di base e empatia	<input type="checkbox"/> Sportello

Nota (1): Sono indicati i canali verso i quali i vari segmenti dimostrano maggiore propensione

# L'utilizzo dei canali – driver fondamentale per definire l'offerta

Come ben sappiamo, ad oggi, i clienti BNL hanno molteplici possibilità di scelta in merito all'interazione con la propria banca.

Essi difatti possono decidere se compiere le operazioni tramite sportello; previo appuntamento con un gestore specializzato, o addirittura *online*, ovvero senza che vi sia la necessità di recarsi presso la propria agenzia.

A seconda dei canali che il *cliente* predilige è possibile stilare una *clusterizzazione* dei clienti in relazione alle modalità scelte per «comunicare» con la propria banca.

Nello specifico è possibile parlare di:

**FANTASMI** → ovvero quei soggetti che nel periodo interessato non hanno svolto nessuna operazione né via sportello, né tramite internet, né tramite incontro col gestore.

**RELAZIONALI** → sono coloro che nel periodo di osservazione hanno utilizzato almeno una volta esclusivamente il «canale gestore».

**DIGITALI PURI** → sono coloro che nel periodo di osservazione hanno effettuato almeno un login su internet senza però avere rapporti relazionali diretti con la banca.

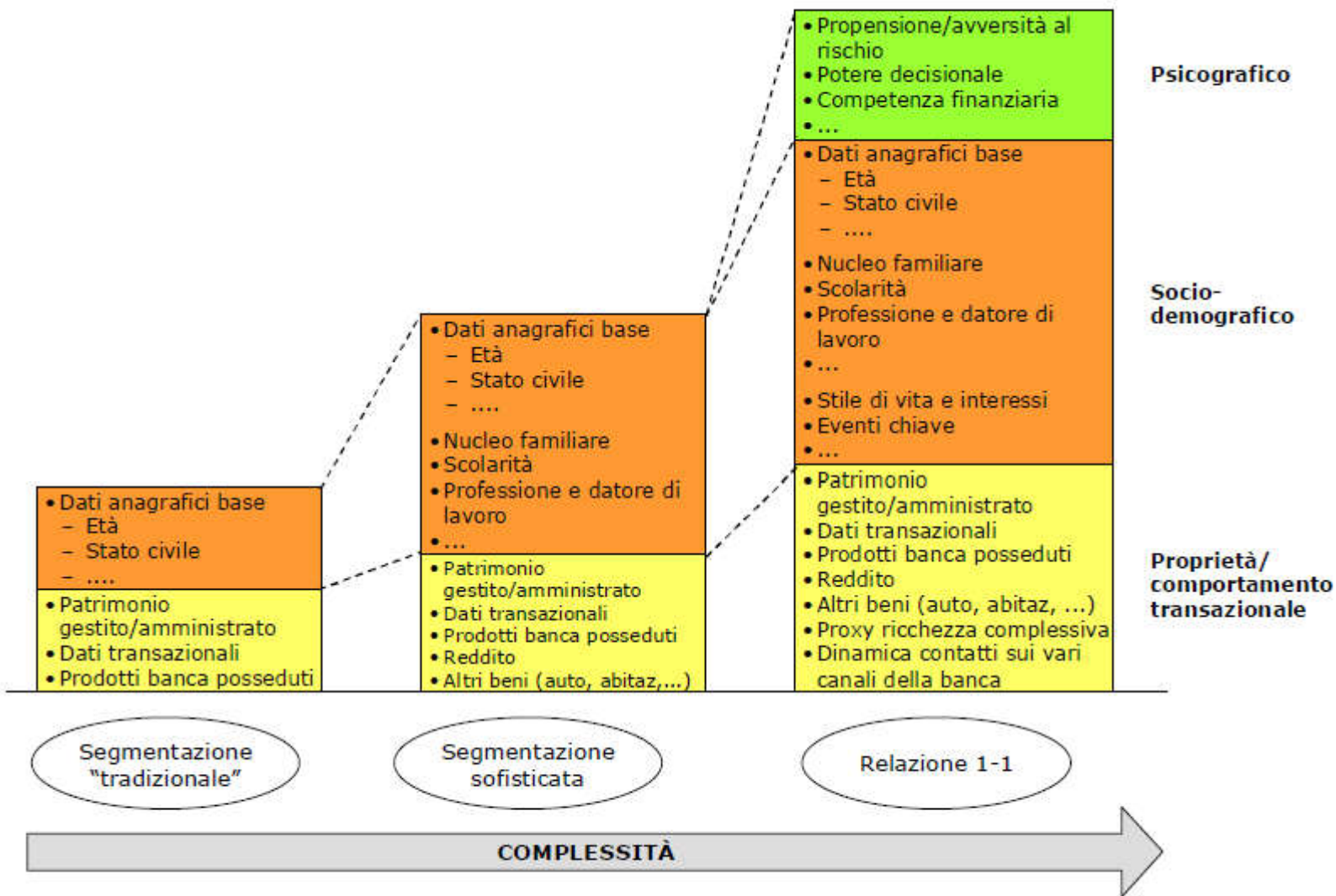
**DIGITO-RELAZIONALI** → sono coloro che nel periodo di osservazione hanno effettuato almeno un login ed hanno avuto almeno un incontro col gestore, non facendo mai ricorso però al «canale sportello».

**TRANSAZIONALI** → sono coloro che nel periodo di osservazione hanno utilizzato almeno una volta esclusivamente il «canale sportello».

**TRADIZIONALI** → sono i clienti riluttanti alle nuove forme di comunicazione. Prediligono contatti diretti. Sono coloro che hanno effettuato almeno un'operazione allo sportello nonché hanno avuto almeno un incontro col gestore della propria agenzia. Non utilizzano mai il web per le operazioni bancarie.

**DIGITO-TRANSAZIONALI** → sono coloro che nel periodo di osservazione hanno effettuato almeno un login e si son recati almeno una volta allo sportello, trascurando il «canale gestore».

**MULTICANALE** → sono coloro che nel periodo di osservazione hanno effettuato almeno un'operazione in riferimento a tutti e tre i canali.



# Il segmento affluent

- L'età media di questa tipologia di clientela è solitamente piuttosto elevata e nell'Europa mediterranea si aggira intorno ai 52 anni.
- Per le banche italiane gli affluent rappresentano circa il 15%-20% della base clienti, e si è soliti suddividerli tra mass-affluent (patrimonio < 100.000€) e upper-affluent (patrimonio > 100.000€). La maggior parte degli affluent italiani tuttavia ha un patrimonio che non supera i 500.000€.
- In generale, si tratta di clienti multi-bancarizzati e tendenzialmente poco fedeli, che richiedono maggiori informazioni, ricercano depositi sicuri, mostrano interesse nelle nuove tecnologie e nella banca digitale, e sono interessati alla dimensione internazionale dell'offerta bancaria. Sono molto attenti alle caratteristiche di esclusività (del servizio, del prodotto) e proprio per questo sono disposti a pagare un prezzo maggiore se il prodotto è di elevata qualità o si presenta più esclusivo.



# Il segmento emerging affluent

Data l'elevata età media e la consistenza dei patrimoni, le banche hanno solitamente adottato verso questo segmento di clientela delle politiche di fidelizzazione basate su una consulenza dedicata, per massimizzare la redditività degli investimenti, basandosi sull'assunto che maggiori sono i patrimoni e la redditività degli investimenti, maggiore è l'indice di retention del cliente verso la propria banca.

Da un punto di vista puramente di business, i vantaggi del focalizzare le proprie attenzioni verso il mercato affluent per le banche universali sono considerevoli. Per prima cosa si rafforza il legame banca-cliente. Ciò permette alle istituzioni finanziarie di attrarre maggiori capitali da clienti multi-bancarizzati e progressivamente di dotarli di prodotti su misura e sempre più redditizi.

In secondo luogo, questo target rappresenta un'opportunità per rinnovare la propria base clienti, tramite l'acquisizione di nuovi più attivi e giovani: sono gli *emerging affluent* ovvero persone con un'età media piuttosto bassa ma con un patrimonio liquido che è destinato a crescere rapidamente nel futuro, e che un giorno potrebbero essere dirottati addirittura verso il proprio segmento (molto redditizio) di Private Banking.

# Il segmento emerging affluent

Caratteristiche distintive:

## Caratteristiche finanziarie

- Stipendio/Pensione con flusso annuo > 50.000 €
- **Spending annuo > 20.000 € con carte**
- Versamenti annui > 175.000 €
- **Cultura finanziaria superiore alla media**
- **Multibancarizzati e tendenzialmente poco fedeli**

## Caratteristiche socio demografiche

- Orientati all'acquisto di beni di alta gamma (riconoscibilità del brand)
- Utilizzatori di nuove tecnologie
- **Alto potenziale di spesa nel mercato del *leisure***
- **Età media tra i 30 e i 45 anni**

Da qualche tempo molte banche europee hanno iniziato a guardare con interesse il segmento degli affluent. Tuttavia soltanto nell'ultimo paio d'anni la pressione competitiva su questi clienti è divenuta più evidente, con un chiaro incremento del numero di offerte sviluppate. Le banche hanno tipicamente adottato due differenti approcci verso la clientela affluent:

- Approccio Globale – con un'offerta molto simile a quella già sviluppata in tutti i paesi nei quali sono presenti (HSBC, Santander, BNPP, ...)
- Approccio Locale – definendo un'offerta dedicata al solo mercato domestico, dove si trovano già ad occupare una posizione di leadership (ING, Société Générale, Unicredit ...)

# Focus segmentazione small business

## Clienti Imprese

### Criteri di segmentazione:

- FATTURATO
- ACCORDATO

### **Mercato Corporate**



### **Mercato Retail**



# Focus segmentazione small business

## **•Segmenti Small Bussiness**

- **PMI (società di capitali)**
- **Poe (piccoli operatori economici) affidati**
- **Poe non affidati**
- **Enti**

## **Criticità**

- **Problematiche legate al Rating**
- **Esigenze sofisticate nonostante le dimensioni**
- **Falsi small business**
- **Correlazioni tra clienti (gruppi di fatto)**

# Focus segmentazione small business

In tutti gli intermediari si registra

- progressiva revisione della soglia di accesso al Mercato Corporate (innalzamento del livello di fatturato) e la riassegnazione dei clienti al di sotto della nuova soglia nel segmento Small Business delle Filiali Retail;
- la focalizzazione dei Gestori Small Business sulle Piccole Medie Imprese e POE affidati o direttamente in filiale o attraverso filiali dedicate (centri imprese);
- la riassegnazione dei clienti POE non affidati ai Gestori Affluent anche per sviluppare sinergie nel comparto investimenti personali;
- la creazione di un segmento Affluent “Premium” con un modello di servizio dedicato all’interno del mercato Retail su cui sviluppare servizi ad alto valore aggiunto.
- l’utilizzo dell’innovazione tecnologica per ridurre il ricorso alla filiale e per focalizzare la rete sulla consulenza