



Luciano Bruccola  
Experian Decision  
Analytics



Emanuela Abballe  
Experian Decision Analytics

# Il monitoraggio del proprio portafoglio clienti grazie all'utilizzo dei flussi di ritorno BDCR

## 1. Il monitoraggio del portafoglio clienti

Nelle applicazioni di natura statistica quando si hanno a disposizione molti dati spesso ci si focalizza sulla possibilità ovvero sulla necessità di individuare dei pattern di "comportamento" che aiutino ad interpretare più velocemente la realtà.

Gli esercizi sono costruiti su esperienze empiriche del passato ed una volta individuata la "regola" di interpretazione questa è applicata ai dati correnti secondo l'approccio: studio del passato per interpretare il futuro.

Molto spesso questi sono eser-

cizi una tantum (o one-off come direbbero gli inglesi) e necessitano di un monitoraggio adeguato della realtà in continua evoluzione e della relativa tenuta dei modelli interpretativi per misurare quanto questi siano ancora aderenti alla realtà che cambia.

Le applicazioni statistiche in campo di risk management rientrano in questo contesto.

Gli esercizi di monitoraggio, fine tuning dei modelli interpretativi, misurazione dell'impatto di ogni singola regola dei processi decisionali... sono però generalmente molto limitati per 3 ordini di ragioni:

- in primo luogo è necessario,

dal punto di vista informatico strutturare dati e basi di dati come primo passo insostituibile del processo,

- è necessario avere degli strumenti che consentano di processare dati ed informazioni,
- è necessario avere la necessaria sensibilità per individuare i fenomeni da tenere sotto controllo, interpretarli correttamente, porre in essere dei correttivi adeguati (il cui impatto deve essere monitorato adeguatamente allo stesso modo).

E questo sovente non perché manchino capacità ma perché le risorse sono rare ed una volta costruito un processo che "tiene" ci si concentra su quello successivo.

Finanche quando su base estemporanea si producono analisi di tal specie, non sempre se ne coglie la possibilità di impatto sul business: anticipare trends e azioni di sviluppo, implementare diverse logiche e misurarne conseguentemente gli effetti (champion-challenger), in una parola essere "pioneer" piuttosto che "follower".

“**Anticipare trends e azioni di sviluppo, implementare diverse logiche e misurarne conseguentemente gli effetti (champion-challenger), in una parola essere "pioneer" piuttosto che "follower"**”

Il mondo del Leasing nel complesso non fa eccezione a questa regola: la disponibilità di risorse è generalmente di gran lunga inferiore al patrimonio informativo complessivamente disponibile e l'utilizzo che ne viene fatto è, nel migliore dei casi, limitato.

Eppure le riflessioni intorno alla importanza del portafoglio clienti acquisito da mantenere

e sviluppare sono molto attuali. La "scoperta" dell'importanza della clientela acquisita è qualcosa che puntualmente si realizza quando la conquista di spazi di mercato si fa più difficile ovvero si è prossimi a "raschiare il fondo". E' avvenuto nel corso degli anni novanta per le banche retail sui prodotti e servizi più comuni ed è in corso ad esempio nel Regno Unito sul mercato del credito al consumo che sta sperimentando dei livelli mai registrati di saturazione di mercato.

Gli obiettivi che ci si pongono sono di 2 tipi: come individuare gli spazi (ed i clienti) sui quali realizzare vendite aggiuntive, come accelerare i processi di individuazione delle situazioni problematiche per anticipare le azioni e quindi avere uno spazio temporale aggiuntivo per intervenire con successo.

Nelle analisi a corredo di questo approccio quanto più si ha la possibilità di utilizzo di informazioni puntuali di mercato che arricchiscano la visibilità del cliente al di là delle informazioni interne di utilizzo dei prodotti da parte dei clienti stessi, tanto più si ha quel-

l'elemento supplementare che possa fare la differenza.

In questo contesto si inserisce l'iniziativa di Experian Decision Analytics nel mettere a disposizione delle Associate e utilizzatrici della BDCR Assilea uno strumento di monitoraggio del portafoglio clienti che a fronte di impatti limitatissimi sulla informatica interna aziendale, indirizza i fenomeni da tenere sotto controllo e il ventaglio di azioni che è possibile porre in essere.

## 2. Portfolio Monitoring & Reporting: un utilizzo operativo del patrimonio informativo della BDCR Assilea

Ciascuna associata, tramite la BDCR Assilea, dispone di un bacino di informazioni sul proprio portafoglio clienti aggiornato mensilmente. Tali informazioni vengono utilizzate per lo più come strumento conoscitivo puntuale per la valutazione del merito creditizio. La disponibilità di questa massa di dati offre però anche l'opportunità di strutturare al meglio delle analisi conoscitive per una visione d'insieme del proprio portafoglio, sulle quali poter fondare politiche atte alla creazione di

valore attraverso lo sviluppo e la difesa della propria clientela.

L'iniziativa di Experian Decision Analytics ha per obiettivo quello di rendere fruibile, con impatto minimale sulle risorse interne della singola associata, un tool operativo per:

- analizzare il business, contestualmente ad analisi comparative di comportamento della clientela verso le altre associate,
- anticipare le azioni di intervento sui clienti che presentano a sistema dei problemi di pagamento,
- identificare nuove opportunità di business valorizzando i già clienti.

Il servizio si focalizza quindi sui temi di prevenzione e gestione del rischio, sulla analisi della pressione competitiva che ogni associata ha sulla propria clientela e sulla individuazione di nuove opportunità commerciali.

Completa il servizio una serie di analisi descrittive sul portafoglio clienti che permettono di evidenziare le peculiarità del posizionamento di ciascun

associata, al fine di trarre spunti di riflessione per delineare possibili azioni operative.

### 2.1. Prevenzione e gestione del rischio: esempi

Sul tema della prevenzione e gestione del rischio sono state individuate alcune analisi descrittive specifiche, con conseguente estrazione di liste di clienti, che riguardano in modo particolare:

- i clienti che risultano regolari con la singola associata ma insolventi con le altre,
- coloro che hanno peggiorato il proprio stato (indicatori ES1, ES2, ES3) tra il periodo di riferimento e quello immediatamente precedente,
- ovvero risultano irregolari con la singola associata ma non con le altre.

Ad esempio i clienti che risultano regolari nei pagamenti con la singola associata e sono insolventi con altre associate Assilea potrebbero essere potenzialmente rischiosi per eventuali nuovi rinnovi automatici del rapporto.

Per ognuno di questi clienti

una analisi puntuale sia in termini di prodotto che in termini di esposizione consente di valutare attentamente la tipologia ed il livello di rischio potenziale ad essi associato. Il confronto temporale degli indici ES1, ES2, ES3 agevola peraltro la misurazione dell'ampiezza e della velocità di tale deterioramento.

“ Il servizio si focalizza quindi sui temi di prevenzione e gestione del rischio, sulla analisi della pressione competitiva che ogni associata ha sulla propria clientela e sulla individuazione di nuove opportunità commerciali ”

E' possibile disporre di questa informazione di dettaglio ed utilizzarla per individuare la clientela da porre in 'watch list', catturare segnali di 'early warning' al fine di identificare su quali clienti e con quale priorità mettere in atto azioni differenziate di controllo (ispezione del bene ad esempio) ovvero di aumento di livel-

Fig. 1 - Esempio di analisi e di produzione liste

## Prevenzione e gestione del rischio

È possibile disporre dell'informazione di dettaglio su foglio elettronico ed utilizzarla ad esempio per individuare la clientela da porre in "watch list", catturare segnali di "early warning" o identificare su quali clienti e con quale priorità mettere in atto azioni differenziate.

Stato EST della singola associata	Stato EST con le associate Assilea											
	MONDIEC		REGOLARE		IN SOLVENZA		SOSPESO		CON ESTINZIONE		Totale	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
MONDIEC	26	7%	102	26%	11	3%	18	5%	250	6%	409	10%
REGOLARE											2080	52%
IN SOLVENZA					106	3%	303	7%	17	0%	326	8%
SOSPESO					1.000	26%	5	0%	47	1%	1.052	26%
CON ESTINZIONE							289	7%	8	0%	297	7%
<b>Totale</b>					11	3%	373	9%	284	7%	772	19%

  

Ass	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
	Indice	Corr. G	Provvista	Data scadenza	Forma giuridica																					
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000000	200																						
1	1000	FR	2000																							

Fig. 2 - Esempio di analisi e di produzione liste

## Pressione Competitiva ed Opportunità Commerciali

Si possono individuare quei clienti che manterranno in vita delle posizioni contrattuali con le altre associate nel momento in cui termineranno il proprio rapporto con la singola associata.

Numero massimo di mesi dalla scadenza dei contratti in essere	Numero massimo di mesi dalla scadenza dei contratti in essere									
	0		0-6		6-12		oltre 12 mesi		Totale	
	#	% row	#	% row	#	% row	#	% row	N	% row
0	392	7%	276	6%	340	2%	4.034	93%	5.032	100%
0-6	0	0%	388	9%	406					8%
6-12	0	0%	0	0%	1.058					8%
oltre 12 mesi	0	0%	4	0%	0					75%
Totale	392	1%	668	1%	1.804					100%

In questo caso potrebbe essere utile fornire la lista di dettaglio di tali clienti alla forza vendita per effettuare azioni di 'retention'.

	A	B	C	D
1	Codice Cliente	Provincia	Data scadenza	Prima guida
2	00001	PC	2008001	SAE
3	00002	PC	2011001	SAE
4	00003	PI	2008002	SAE
5	00004	PC	2011001	SAE
6	00005	PA	2001720	SAE
7	00006	BA	2011001	SAE
8	00007	AV	2011001	SAE
9	00008	AV	2011001	SAE
10	00009	PR	2008001	SAE
11	00010	PA	2008001	SAE



© Experian, 2010. Tutti i diritti sono riservati.

ranno il proprio rapporto con la singola associata,

- coloro che manterranno in vita delle posizioni contrattuali con la singola associata nel momento in cui termineranno il rapporto con le altre associate,
- i clienti che hanno con altre associate prodotti simili e/o diversi rispetto a quelli posseduti con la singola asso-

ciata,

- ovvero coloro che sono clienti di tipo "monoprodotto" con la singola associata.

Ad esempio l'individuazione di quei clienti che manterranno in vita delle posizioni contrattuali con le altre associate nel momento in cui termineranno il proprio rapporto con la singola associata consente di pro-

durre la lista di dettaglio di tali clienti da condividere con la forza vendita per effettuare azioni di 'retention'.

O ancora, analizzando quella fascia di clientela che ha contratti solo con la singola associata, è possibile individuare in modo immediato quei clienti "monoprodotto" sui cui attivare azioni di up-selling.



Infine in tema di analisi descrittive per la totalità del clientela e per i clienti con rapporti con più di una associata, il servizio consente di beneficiare in prima istanza delle seguenti suite di report:

- tipologia clientela: clienti per forma giuridica, regione, RAE;
- stato cliente: clienti per

indicatore di sintesi ES1, ES2, ES3;

- andamento: migrazione clienti tra fasce di rischio (ES) per periodi contigui;
- prodotto Leasing: clienti per numero e tipologia prodotti;
- importi: frequenza clienti per fasce di importo contratti in decorrenza, debito residuo, insolvenza.

### 3. Caratteristiche tecniche del servizio

Il servizio prevede la produzione periodica di una suite di report descrittivi e di estrazione liste clienti per applicazioni operative e il supporto e la consulenza per l'utilizzo operativo dei report stessi e delle liste clienti.

Le liste clienti comprenderanno gli elementi di identificazione di ciascun cliente ed una serie di informazioni a corredo per il supporto alla azione commerciale (prodotti e importi, stato cliente,...) e saranno ordinate in funzione dell'informazione guida (ad esempio per "la prevenzione e gestione del rischio", la variabile guida sarà l'importo insolvenza).

Gli input di dati necessari per attivare il servizio sono gli stessi flussi di comunicazione della BDCR Assilea che la singola associata già produce e riceve dalla banca dati. E quindi non sono previsti sviluppi informatici in carico alla singola associata.