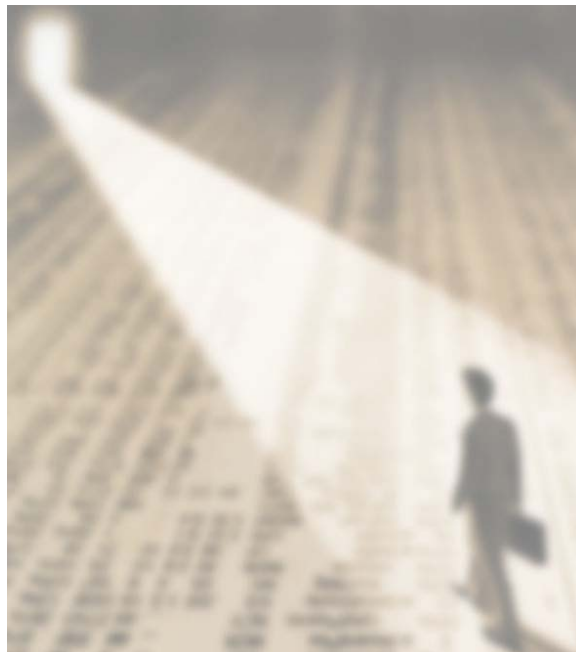


**Financial Services
Banking**

Conti correnti: linee guida di ristrutturazione dei prodotti

Dr. Enrico Trevisan, Dr. Georg Wuebker



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Management Summary

Il sistema bancario italiano è attualmente oggetto di profondi cambiamenti ed i clienti bancari sono diventati più critici ed esigenti. Il rinnovato rapporto con gli istituti, dinamico ed instabile, passa attraverso le richieste fondamentali di semplicità, trasparenza, qualità e giusto prezzo. Le banche devono far fronte a tali cambiamenti attraverso una ridefinizione della loro *value proposition*. Punto centrale è la riforma dei conti correnti con gli obiettivi di stipulare un armistizio con i clienti, semplificare l'offerta, ridurre il tasso d'abbandono ed aumentare il business bancario dei clienti. Fare pace con i clienti non significa operare una generale diminuzione dei prezzi, ma ridefinire la propria politica di Pricing tenendo conto delle loro esigenze, in termini di semplicità e trasparenza. Inoltre la semplificazione dell'offerta non deve rendere il prodotto banale ed imitabile dai concorrenti, ma basarsi su una reale differenziazione, definita a partire dai punti di forza della banca. La riduzione del tasso d'abbandono è possibile solo sviluppando un'approfondita conoscenza delle preferenze dei clienti (banche dati del Pricing) su cui basare la segmentazione del mercato e la definizione dei nuovi conti correnti. Infine la banca deve integrare nei nuovi prodotti dei meccanismi d'incentivo ai clienti per incrementare l'utilizzo e il business bancario. Esistono numerosi metodi d'incentivazione, basati sul principio del "do ut des", ma è fondamentale individuare quelli che realmente creano valore aggiunto per propri clienti e quindi un ritorno per la banca.

Il sistema bancario al centro dell'attenzione del grande pubblico

Il sistema creditizio italiano si trova ormai da qualche anno al centro dell'attenzione del grande pubblico. Il gossip ed il risiko creditizio occupano regolarmente l'apertura dei telegiornali, le prime pagine dei quotidiani, gli articoli di fondo delle riviste più o meno specializzate. Gli scandali Bond Argentini, Cirio, Parmalat prima, le (tentate) scalate dell'estate scorsa poi, hanno raggiunto il grande pubblico e acceso un dibattito che ha raggiunto la sfera politica ed istituzionale. In questo contesto si è messa in moto la politica, con quel ritardo che caratterizza la marcia delle organizzazioni di grandi dimensioni, ed ha posto le banche al centro della propria agenda. I risultati sono stati la nomina di un nuovo governatore, la riforma della banca centrale e della legge sul credito ed – recentemente – l'emanazione del decreto Bersani.

Non sono stati però solo gli scandali e le conseguenti riforme ad indirizzare l'attenzione verso il mondo bancario. Anche il dibattito sulle politiche industriali del credito – prima di tutto quello relativo all'insufficiente dimensione e capitalizzazione dei nostri istituti nell'arena competitiva internazionale – e la loro parziale realizzazione hanno contribuito a puntare la luce dei riflettori sulle banche. L'acquisizione di BNL realizzata dalla francese BNP Paribas e quella di Antonveneta effettuata da ABN-Amro, la sorprendente conquista della bavarese HypoVereinsbank da parte dell'Unicredit di Alessandro Profumo ed il recentissimo accordo Bazoli-Salza per la creazione del nuovo campione nazionale Intesa-San Paolo-Imi sono stati i casi più eclatanti. A questi si sono aggiunte le innumerevoli speculazioni su possibili fusioni ed acquisizioni, che hanno coinvolto praticamente tutti i grandi gruppi privati così come le maggiori popolari.

Sebbene questi eventi attesi e/o realizzati siano stati di natura molto eterogenea, essi presentano tutti un comune denominatore, ovvero tematizzano e tentano di rispondere a domande ormai da tempo rilevanti: gli istituti di credito italiani, sono in grado di garantire in maniera efficiente ed efficace un adeguato livello di servizio per i loro clienti? Il consumatore bancario medio si confronta con un'offerta conveniente rispetto ai suoi pari europei? Quali sono i punti deboli della value proposition delle banche nazionali, e quali i margini di miglioramento? Domande insomma sostanziali,

rivolte al cuore della capacità competitiva e di value delivery dei nostri istituti.

Il nuovo profilo dei clienti bancari

A questo macro-discorso relativo al sistema bancario non hanno preso parte solo macro-attori come politici, economisti, giornalisti e top manager. Anche i piccoli consumatori hanno seguito con attenzione le vicende del dibattito, non limitandosi peraltro ad un mero ruolo passivo d'ascoltatori. Al contrario, si sono cimentati in un'estensione del macro-discorso dei media in un micro-discorso tra loro e le loro banche di riferimento, trasformando un rapporto cliente-fornitore tradizionalmente caratterizzato da inerzia e lentezza in una relazione dinamica ed instabile. L'attenzione e l'analisi per i prodotti e servizi utilizzati è così cresciuta dramaticamente, la loro effettiva conoscenza aumentata, la capacità di confronto e valutazione critica dell'offerta decisamente migliorata.

**I clienti
chiedono semplicità,
trasparenza, qualità e
il giusto prezzo**

Sebbene questo nuovo spirito critico si sia rivolto al complesso dell'offerta bancaria, particolare attenzione è stata dedicata al tema dei conti correnti. Questi infatti, come tipico prodotto d'entrata e gestione del rapporto con la banca, hanno svolto un po' la funzione di catalizzatore del nuovo spirito critico. Nella sostanza, l'attenzione e le richieste dei consumatori rispetto ai conti si sono articolate lungo quattro principi fondamentali: semplicità, trasparenza, qualità e giusto prezzo.

In primo luogo i clienti hanno iniziato a prestare particolare attenzione alla struttura dei conti correnti offerti. L'accento è andato sulla facilità di comprensione del prodotto, sulle sue caratteristiche e modalità d'utilizzo. "Quali servizi contiene un conto, attraverso quali canali se ne può usufruire e in che misura", sono diventate domande a cui si è preteso di poter dare una risposta facile ed immediata. Strettamente collegato a quello della *semplicità* si è sviluppato il tema *trasparenza*. I clienti pretendono ormai informazioni chiare sulle condizioni effettivamente praticate, ovvero sul costo reale e complessivo dei vari servizi e se sono compresi o meno nel canone di base. La richiesta di *qualità* ha seguito

lo stesso percorso. Anche nell'ambito dei servizi base come deposito, pagamenti e carte, le aspettative in termini di qualità sono ormai piuttosto elevate. Percepiti sostanzialmente come commodity, questi servizi sono sempre più dati per scontato. La loro perfetta realizzazione lascia il cliente sostanzialmente indifferente, mentre errori e mancanze provocano una reazione fortemente negativa. Infine *il prezzo*, come componente di prodotto con significativo impatto sull'utilità complessiva - soprattutto per i servizi base -, ha registrato una notevole crescita. La sensazione generale che la banca "sia cara" e la presenza sempre più aggressiva di (nuovi) *price competitor* ha incrementato la sensibilità del cliente al livello del prezzo, aumentando così la sua disponibilità a cambiare istituto in funzione del Pricing più conveniente dei diversi offerenti. Nel complesso i clienti sono diventati più difficili da accontentare e più facili da deludere, meno fidelizzati e meno disposti a spendere.

La risposta delle banche: alcune linee guida per la riforma dei conti correnti

In termini di utilità e soddisfazione dei propri clienti le banche italiane si trovano quindi a confrontarsi con una situazione difficile. È necessario farvi fronte con grande cura e determinazione, formulando in maniera precisa obiettivi e strategie ed identificando le leve di maggior impatto per la loro realizzazione. I conti correnti, proprio per la funzione di prodotto d'entrata e per la grande attenzione loro dedicata attualmente sia dai clienti che dai concorrenti, rappresentano sicuramente un primo passo fondamentale nella re-definizione complessiva della propria value proposition. Attraverso i nuovi conti le banche possono e devono perseguire obiettivi fondamentali, correlati tra loro. Stipulare un armistizio con la clientela, ridurre drasticamente il tasso d'abbandono, semplificare l'offerta senza perdere le proprie peculiarità, accrescere la quota di business che i clienti realizzano con il proprio istituto.

Le banche devono ridefinire la loro value proposition

Ridefinire la politica di Pricing tenendo conto delle esigenze dei clienti

Fare pace

Partiamo dall'armistizio, che non deve diventare una capitolazione. Il nuovo accordo con la clientela non può limitarsi ad un generale abbassamento dei prezzi. Certamente è necessario tenere conto dell'aumento della sensibilità ai prezzi, senza però tralasciare di indagare a fondo le sue conseguenze in termini d'elasticità. Nell'ambito di numerosi progetti abbiamo osservato che la correlazione tra l'attenzione prestata al fattore prezzo e la variazione della domanda in funzione del suo cambiamento non sempre hanno un carattere lineare. Questo significa che anche per prodotti particolarmente in vista – come per esempio il conto corrente – la reazione concreta ad una variazione del prezzo è piuttosto limitata. I clienti inoltre non sono ugualmente sensibili alle diverse componenti di prezzo. Spesso danno molta importanza ad elementi che influenzano solo marginalmente il costo complessivo del prodotto e trascurano invece le componenti di maggiore impatto. In questo contesto l'assoluta precisione nell'identificazione dell'importanza delle varie componenti di prezzo e il relativo impatto del loro livello sulla domanda diventa un elemento fondamentale per sfruttare al meglio il potenziale di ricavo e profitto dei conti.

Abbiamo prima parlato della crescente importanza che i clienti attribuiscono alla semplicità ed alla trasparenza del prodotto bancario. Il conto corrente non è un'eccezione. L'iniziativa "Patti chiari" ha rappresentato un passo importante in questo senso. Il problema è però che ogni banca deve cercare di indirizzare in maniera specifica gli sforzi di trasparenza e semplicità, comprendendo a fondo le aspettative dei suoi clienti, non solo aderendo a generiche iniziative di comunicazione.

Semplificare i listini prezzo, riducendone il numero delle voci ed aumentando la logica alla base della differenziazione dei vari elementi può contribuire in maniera decisiva al raggiungimento di questo obiettivo. Questo significa in concreto individuare una logica che sia intuitivamente accessibile al cliente, ovvero che si basi su categorie a lui ben comprensibili, e non su necessità interne relative alla struttura organizzativa ed informatica della banca. Semplificare la struttura di prezzo non è però un'operazione semplice in quanto

allineamenti generali verso il basso hanno lo svantaggio di sprecare parte della disponibilità alla spesa della clientela e quindi di bruciare ricavi, mentre allineamenti indiscriminati verso l'alto portano rischi notevoli in termini d'insoddisfazione e quindi di abbandono.

La quadratura del cerchio si ottiene coinvolgendo i clienti fin dall'inizio nella creazione del nuovo conto e nella definizione del suo Pricing. Assieme ad una precisa misurazione del valore delle varie componenti di prodotto, è necessario investigare con metodi intelligenti quale struttura ed organizzazione dei prezzi si addice meglio al desiderio dei clienti e quale livello di prezzo può essere imposto al loro interno. Quello che osserviamo è che spesso la semplificazione ha un valore in se e per se, e quindi aumenta la disponibilità alla spesa. In questo senso il metodo "dell'azzeccagarbugli" non necessariamente sfrutta al massimo il potenziale di prezzo, e può avere invece conseguenze negative in termini di soddisfazione e fiducia.

Un buon banco di prova per la semplicità di un nuovo conto è la sua comunicabilità. Costruire un prodotto attorno alla sua comunicabilità è un'operazione pericolosa. Prima o poi il prodotto viene utilizzato dal cliente, e se in questa fase l'esperienza fatta si distacca troppo dalle aspettative create attraverso la comunicazione, il risultato non può essere altro che un alto livello di insoddisfazione. Essere in grado di comunicare in maniera chiara e veloce le caratteristiche fondamentali di un conto corrente è però un primo indicatore del raggiungimento di quel livello di semplicità ed intuitività che il cliente si aspetta. Nell'ambito di diversi studi di mercato per l'introduzione di nuovi conti abbiamo sviluppato stimoli visivi con lo scopo – durante l'intervista realizzata con il (potenziale) cliente – di spiegargli le caratteristiche fondamentali della nuova offerta. La costruzione di questi stimoli segue regole piuttosto precise. Per esempio si deve cercare di evitare didascalie esplicative, ma piuttosto utilizzare simboli intuitivamente comprensibili. Il tempo necessario alla visione e comprensione dello stimolo deve rimanere molto limitato – qualche secondo – , l'impianto del supporto multimediativo nullo o minimo. Se nonostante queste limitazioni è possibile verificare una buona comprensione del nuovo prodotto da parte dell'intervistato, allora si è certamente raggiunto un livello di semplicità e comunicabilità soddisfacente.

**Comunicare il
prodotto in modo
chiaro e veloce**

Semplificare, ma non rendere comparabile

Oltre al giusto livello di prezzo, semplicità, comunicabilità e trasparenza sono elementi di crescente importanza nel mondo dei conti correnti, e diventeranno sempre più delle *conditio sine qua non* per ottenere un vasto consenso. Queste caratteristiche – in se positive – possono avere tuttavia delle conseguenze estremamente negative se portano ad una totale *comparabilità* con i servizi offerti dai concorrenti. La classica giustificazione del management bancario per una mancata imposizione del prezzo si basa appunto sull'osservazione che i servizi bancari di base sono ormai delle commodity – dei prodotti *me too* – facilmente imitabili e comparabili, quindi fortemente esposti alla pressione concorrenziale. La sfida della semplificazione dei prodotti consiste proprio nell'evitare che *semplice* diventi *uguale*, quindi *sostituibile*, ovvero di scarso valore.

Le possibilità di differenziazione nel mondo dei conti correnti non mancano di certo. Nell'ambito di un recente studio di benchmarking abbiamo analizzato l'offerta di conti correnti di 35 grandi gruppi bancari europei. La varietà delle proposte è enorme ed in continuo movimento. Partendo da offerte minime in cui il prodotto "conto corrente" si limita a concedere l'accesso ad un servizio di deposito monetario si arriva a pacchetti complessi in cui – oltre a servizi di banking in senso stretto come carte di credito e svariati servizi di pagamento – sono inclusi prodotti finanziari come agevolazioni per crediti personali e contratti leasing, prodotti assicurativi come coperture per viaggi o infortuni, fino ad arrivare a servizi para-bancari come ticket service ed conciergerie. A tutto questo si aggiunge frequentemente la partecipazione a programmi loyalty con relativi premi ed agevolazioni.

Non esiste una ricetta generale nella strutturazione ed estensione di un conto bancario. Molto dipende dal posizionamento della banca, dalla sua immagine presso il pubblico, dalla struttura della sua clientela. Una banca con un'immagine di prezzo piuttosto bassa avrà per esempio difficoltà a differenziare il proprio conto attraverso servizi aggiuntivi sofisticati. Al contrario, un gruppo fortemente dedicato al segmento Affluent sarà in grado di aggiungere valore specifico

alla propria offerta attraverso per esempio l'accesso a programmi bonus articolati.

Indipendentemente da come essa viene raggiunta, solo la particolarità e singolarità della propria value proposition è in grado di aumentare la disponibilità alla spesa del cliente, questo sia a causa della maggiore utilità del prodotto che per le difficoltà di confrontarlo con offerte simili.

Ridurre il tasso d'abbandono

Stipulare un armistizio con la clientela non può rimanere un obiettivo fine a se stesso, ma deve avere delle conseguenze positive per il business, prima fra tutte la riduzione del tasso di abbandono. Diversamente da quanto ritenuto generalmente – ovvero che la stragrande maggioranza dei clienti migri verso offerte più economiche e/o di online banking – nell'ambito dei nostri progetti abbiamo osservato che la migrazione verso un'offerta più economica riguarda meno di un terzo dei clienti interessati. All'interno di questo gruppo la percentuale dei clienti che si appoggiano ad un conto online si aggira tra il 10% ed il 20%. La specificità ed adeguatezza ai bisogni particolari dei diversi segmenti rappresenta l'altro grande motivo di abbandono, una ragione spesso correlata con le nuove richieste del cliente bancario. Il problema qui è un'adeguata segmentazione della clientela, che sia in grado d'identificare il giusto numero di profili di comportamento, senza creare un'eccessiva complessità nell'infrastruttura organizzativa e tecnologica destinata a gestirli. Le banche hanno ancora molto da fare in questo senso. Innanzitutto, è necessario creare una trasparenza sulle preferenze dei vari clienti. "Chi usa quali prodotti, quando, quanto ed in che modo" sono domande a cui le banche possono dare raramente una risposta precisa. Nell'ambito dei nostri progetti osserviamo piuttosto il contrario, ovvero una generale mancanza di trasparenza non solo riguardo ai prodotti usati, ma anche relativa ai prezzi realizzati. Per raggiungere la necessaria chiarezza è necessario costruire una vera propria banca dati del Pricing, in cui confluiscono tutti i dati relativi a prodotti acquistati e alle condizioni concesse. Solo sulla base di queste informazioni è possibile identificare dei profili comportamentali preci-

Conoscere
le preferenze
del cliente

Gestire la migrazione in modo professionale

si, cui orientarsi nel processo di segmentazione e di design del conto corrente.

Nell'ambito dell'introduzione di nuovi conti è necessario esaminare con chiarezza il loro impatto in termini di migrazione. Ridurre il tasso d'abbandono in maniera intelligente significa certamente stemperare i flussi di migrazione verso l'esterno, senza però provocare un esodo dei propri clienti verso prodotti meno profittevoli. La prima decisione da prendere in questo senso è definire se e quali vecchi conti coesisteranno con i nuovi, a che clienti verranno offerti quali prodotti e a quali condizioni.

Nell'ambito di un progetto per una grande banca tedesca per l'introduzione di nuovi conti a pacchetto abbiamo sviluppato un modello di simulazione per verificare l'impatto dei nuovi prodotti sui ogni singolo cliente. L'obiettivo strategico della banca era modernizzare radicalmente la propria offerta Retail, eliminando completamente la vecchia gamma di conti e sostituendola con i nuovi. Attraverso il modello è stato possibile tarare le componenti di prodotto a cui la clientela era particolarmente sensibile e ridurre così al minimo il numero di clienti perdenti rispetto alla vecchia offerta. La migrazione forzata verso i nuovi conti è stata realizzata grazie a questo strumento con particolare successo, sia nel senso che la percentuale di disdette è stata del tutto trascurabile, sia che il ricavo complessivo ottenuto dai nuovi conti correnti è cresciuto grazie ad un aumento marginale del loro prezzo medio.

Una grande banca italiana aveva invece deciso di far coesistere la vecchia offerta con la nuova, allo scopo di mantenere i vecchi conti – in se leggermente più profittevoli – presso i vecchi clienti ed offrire i nuovi conti ai nuovi clienti o a quelli a rischio di abbandono. Nell'ambito del progetto abbiamo analizzato – in una prima serie di workshop con i gestori – il potenziale di prezzo dei nuovi conti, con lo scopo di sfruttare al massimo la disponibilità alla spesa. Sulla base di questi dati è stato possibile misurare l'impatto delle nuove offerte, in particolare in termini di migrazione interna. In una seconda fase – sempre basandoci sull'expert judgment di un gruppo rappresentativo di gestori – abbiamo valutato il potenziale dei nuovi conti in termini di *up selling* e *cross selling*. Il loro impatto complessivo risultava essere positivo,

soprattutto grazie alla riduzione del *churn* d'abbandono ed alla crescita delle AFI affidate all'istituto.

Accrescere la quota di business dei clienti presso il proprio istituto

Creare meccanismi d'incentivazione al maggior utilizzo

Come abbiamo visto in quest'ultimo esempio, il successo economico di un conto corrente dipende in misura fondamentale dalla sua capacità di spingere il cliente ad aumentare il business con la propria banca. A questo scopo è necessario incorporare nel conto un meccanismo d'incentivo al maggiore utilizzo dei prodotti correlati che si hanno già ed all'estensione dei prodotti che si potrebbero acquistare presso la banca. Prendiamo l'esempio delle carte di credito. Molte banche stanno inserendo nell'ambito dei servizi compresi nei loro conti una carta di credito a canone zero per il primo anno. Dopo i primi dodici mesi è possibile mantenere la carta a costo zero a patto però che durante il primo anno siano stati realizzati acquisti con la carta superiori ad un ammontare prestabilito. Il cliente in questo modo vede posto in diretta correlazione il costo della sua carta con l'intensità del suo utilizzo ed è in questo modo incentivato ad usarla.

Altri metodi d'incentivazione consistono nel:

- Porre in relazione il patrimonio affidato alla banca (AFI) con il costo dei servizi che si acquistano da essa;
- Concedere condizioni particolari ai famigliari dei clienti (*family Pricing*);
- Concedere uno sconto in caso di relazione primaria con la banca (*primary bank Pricing*);
- Ridurre proporzionalmente il prezzo di un pacchetto in funzione del numero dei prodotti inclusi (*progressive bundling Pricing*);
- Scontare un prodotto in funzione dell'intensità del suo utilizzo (*usage Pricing*);
- Scontare un prodotto in funzione dell'intensità del suo utilizzo all'interno di un determinato periodo di tempo (*frequency usage Pricing*).

Il meccanismo alla base di questi sistemi d'incentivo si basa

sul principio del *do ut des*. Il cliente particolarmente interessato ad un buon prezzo deve fare qualcosa per guadagnarselo. L'idea è creare una situazione win – win, in cui la banca concede qualcosa in più al cliente a patto che questo restituisca il favore in termini di quantità e qualità di business. Concepire meccanismi di questo genere è relativamente semplice. Il problema consiste nel capire con esattezza quali di essi offre un vero e proprio valore aggiunto al cliente. Gli sconti – in quanto rovescio della medaglia dei prezzi – rappresentano delle componenti dell'offerta come altre. Anche per loro vale la regola che non sempre attenzione corrisponde ad elasticità, ovvero che ad un interesse generale segue necessariamente un'effettiva utilità ed una relativa disponibilità alla spesa. In questo senso è necessario costruire con grande cura i meccanismi d'incentivo per la clientela, concedendo condizioni particolari solo là dove è possibile avere un sufficiente ritorno sull'investimento.



Dr. Enrico Trevisan è Director e responsabile di Financial Services per l'ufficio di Milano di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.



Dr. Georg Wuebker è Partner presso Simon-Kucher & Partners e responsabile del Centro di Competenza Financial Services Global. Inoltre dirige l'ufficio Simon-Kucher & Partners di Zurigo.

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale con 16 uffici in tutto il mondo. Il nostro focus è nel settore Strategia, Marketing e Vendite. La Professional Pricing Society negli USA e le riviste "Business Week" ed "The Economist" definiscono Simon-Kucher & Partners come i maggiori esperti nel Pricing a livello internazionale.

Per ulteriori informazioni:

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Ufficio Milano:
Viale Brianza 20
I-20127 Milano
Tel.: +39 02 289951-207
Fax: +39 02 289951-290
E-mail: enrico.trevisan@simon-kucher.com
georg.wuebker@simon-kucher.com

Sito d'internet: <http://www.simon-kucher.com>