

**Financial Services
Banking**

Consumer Credit - Evoluzione e potenziale

Dr. Enrico Trevisan, Sara Zanichelli, Dr. Georg Wübker



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

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

Le società specializzate e le banche universali hanno scatenato un'accesa battaglia sui prezzi nel credito al consumo. Una guerra che non si basa più soltanto su diminuzioni dei tassi, ma che si combatte anche gestendo in maniera aggressiva (e talvolta inappropriata) le leve del pricing e dell'offering. Gli operatori da un lato riducono direttamente i tassi usando promozioni e differenziazioni, dall'altro aumentano il valore offerto proponendo componenti di flessibilità gratuite ed altri prodotti in bundling, praticamente a parità di prezzo. Essi dovrebbero invece utilizzare in maniera intelligente gli strumenti di pricing ed offering per differenziarsi dai competitor, creare valore per i clienti, massimizzare la loro disponibilità alla spesa per poi estrarla e sfruttarla pienamente.

Evoluzioni: prezzi più bassi ed offerte più ricche

Promozioni

L'uso delle promozioni ha tradizionalmente l'obiettivo di far conoscere un nuovo prodotto e/o acquisire nuovi clienti con il risultato finale di aumentare i volumi ed i ricavi di vendita. Le promozioni sono efficaci soltanto se l'effetto dei maggiori ricavi derivanti dai volumi è sovraproporzionale alla perdita dovuta allo sconto sul prezzo. In tale ottica questi interventi dovrebbero essere attentamente pianificati ed implementati in condizioni specifiche e non utilizzati in maniera continua alla stregua di strumenti pubblicitari e di comunicazione. L'osservazione del mercato mostra invece un ricorso continuo al lancio di promozioni a termine, spesso rinnovate alla scadenza con nuove campagne. Sono varie le forme adottate: dalla classica riduzione del tasso, a periodi di preammortamento scontati, all'offerta di rate scontate per un periodo.

Gli operatori devono utilizzare in maniera intelligente gli strumenti di pricing ed offering.

Differenziazioni

Le differenziazioni concedono al cliente uno sconto sul prezzo in relazione ad un suo particolare comportamento premiante. Tali strumenti per essere efficaci si devono basare rigorosamente sul principio del *do ut des*, ovvero il cliente deve effettivamente generare maggior valore per l'operatore per poter accedere allo sconto.

I criteri di differenziazione più diffusi sono: tipologia cliente (giovane, precario, famiglia, donne), canale di richiesta (Internet vs. filiale vs. altri), cross-selling, patrimonio/AUM, fedeltà (mantenimento del prodotto). In realtà il mercato del credito mostra una forte capacità innovativa nel concepire differenziazioni di prezzo, ma quel che non è chiaro è se tali forme generino un impatto positivo in termini di redditività. La nostra esperienza ha rilevato che spesso l'applicazione errata di differenziazioni di prezzo porta soltanto ad un abbassamento dei ricavi. Ed infatti le differenziazioni così come le promozioni sono spesso adottate dagli operatori su imitazione dei concorrenti, per attirare i clienti attraverso l'offerta di prezzi più bassi. In questo modo si crea una spirale dei prezzi verso il basso che distrugge progressivamente valore per tutti i player del mercato.

Bundling

L'offerta di un pacchetto di prodotti scontato rispetto alla somma dei singoli prezzi ha l'obiettivo di trasferire disponibilità alla spesa da prodotti più attraenti per i clienti verso prodotti meno attraenti, aumentando così i volumi di vendita di quest'ultimi. Il bundling è efficace solo se costituito in maniera ottimale, ovvero considerando sia le preferenze dei clienti che l'impatto economico finale dato dall'effetto combinato dello sconto sul prezzo e dei maggiori volumi di vendita. Attualmente si osserva sul mercato un frequente ricorso a pacchetti sempre più ricchi ed estesi. Gli operatori arricchiscono il valore offerto al cliente senza però estrarre maggior valore da questi. Un esempio è quello di un'offerta di prestito personale abbinato ad una carta revolving proposta con quota associativa gratuita per sempre. Altri operatori abbinano ai prestiti personali servizi di consulenza e polizze assicurative estremamente scontate.

Flessibilità

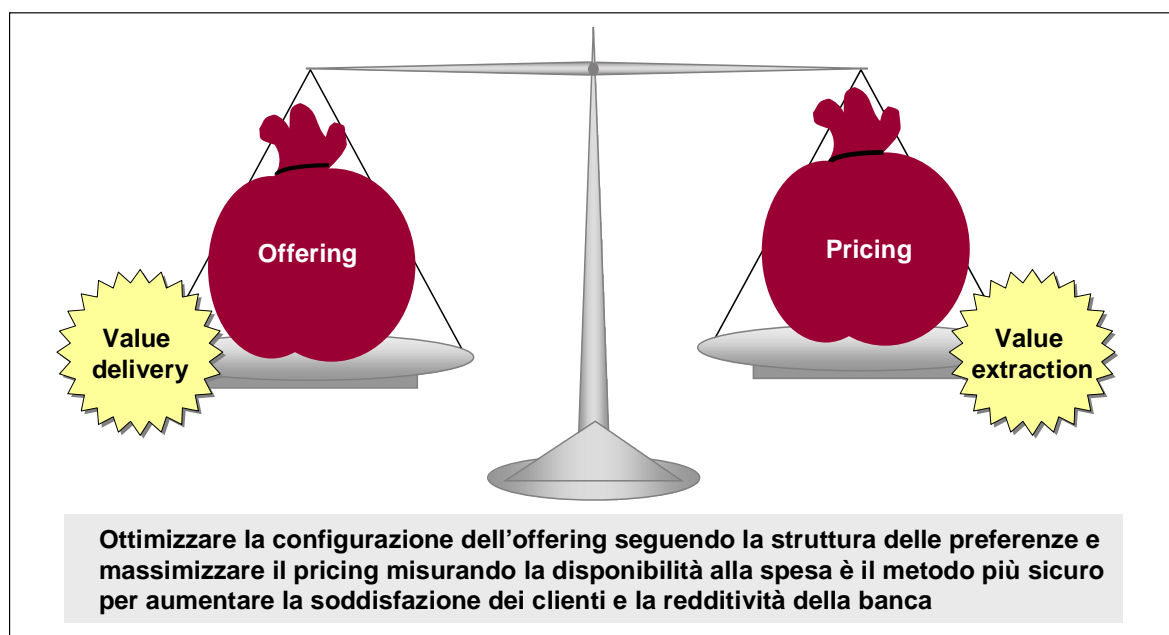
La flessibilità è l'ultima innovazione del mercato del credito.

L'ottimizzazione dell'offering e del pricing si basa sul bilanciamento di value delivery e value extraction.

Le componenti di flessibilità offerte al mercato sono numerose: possibilità di modificare la durata del finanziamento, di saltare una rata, di sospendere il pagamento per un periodo, di cambiare il valore della rata, di pagare una rata doppia, di fare rimborsi *ad hoc*, di variare l'ammontare del debito. Gli operatori offrono di *default* generalmente più di una componente insieme al finanziamento. Se queste componenti generano valore per i clienti, allora gli operatori dovrebbero estrarre tale valore sotto forma di prezzo. Se invece tali componenti non creano valore aggiunto per i clienti, allora idearle e proporle al mercato è uno sforzo ed un costo inutile.

Ottimizzazione offering & pricing

L'ottimizzazione dell'offering e del pricing del consumer credit deve basarsi sulla massimizzazione ed il bilanciamento di value delivery e value extraction. Per poter fare questo è essenziale avere una profonda conoscenza ed una precisa misurazione delle preferenze e della disponibilità alla spesa dei clienti verso le componenti di prodotto e le strutture di prezzo. E' necessario da un lato configurare un'offerta che generi il massimo valore per il cliente (value delivery), dall'altro prezzare in modo da estrarre completamente la sua risultante disponibilità alla spesa (value extraction).

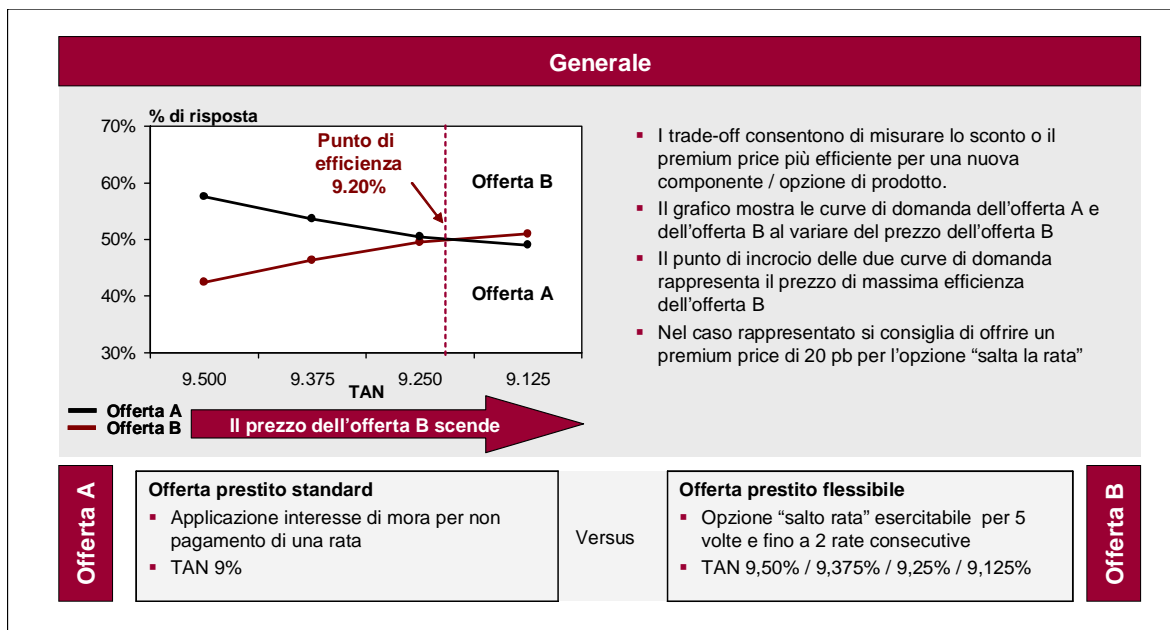


Il percorso di ottimizzazione parte dalla rilevazione delle preferenze dei clienti attraverso l'utilizzo di tecniche di ricerca di mercato sofisticate, quali Gabor Granger, Van Westendorp, analisi trade-off e Conjoint Measurement.

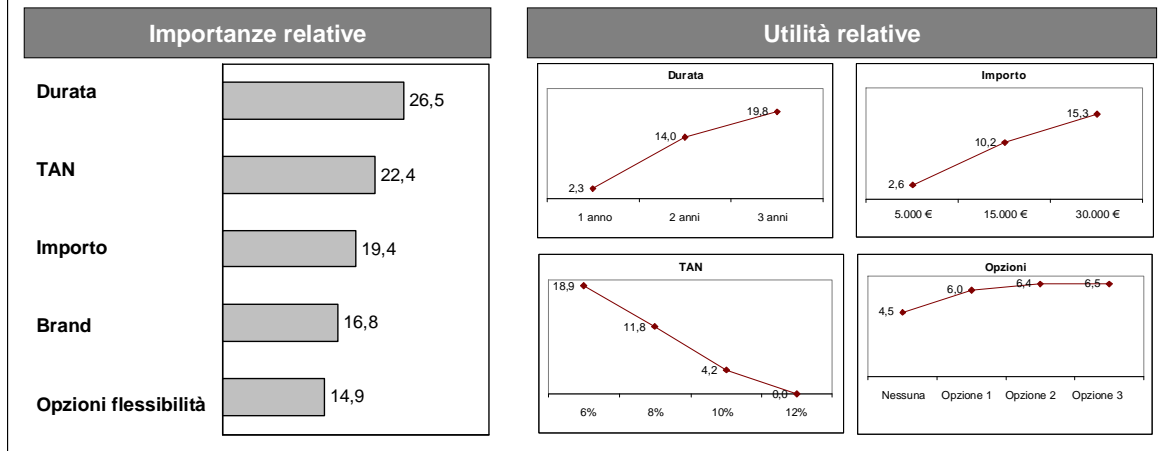
Le interviste ai clienti – supportate da questionari elettronici e dinamici - danno come risultato indicazioni precise sulle loro potenziali reazione a manovre di offering e pricing. In particolare:

- per le promozioni: attrattività delle campagne, preferenze per tipologie diverse di promozione, probabilità d'acquisto per diversi livelli di sconto;
- per le differenziazioni: attrattività di diversi criteri di differenziazione, probabilità d'acquisto per diversi livelli di riduzione di prezzo;
- per il bundling: interesse generale per il bundling, preferenze per prodotti da pacchettizzare, disponibilità alla spesa verso diverse configurazioni di bundling;
- per la flessibilità: interesse ed attrattività delle diverse componenti di flessibilità, disponibilità alla spesa per le componenti.

Il Conjoint Measurement in particolare consente di misurare l'attrattività e la disponibilità alla spesa di specifiche configurazioni di offering e pricing.

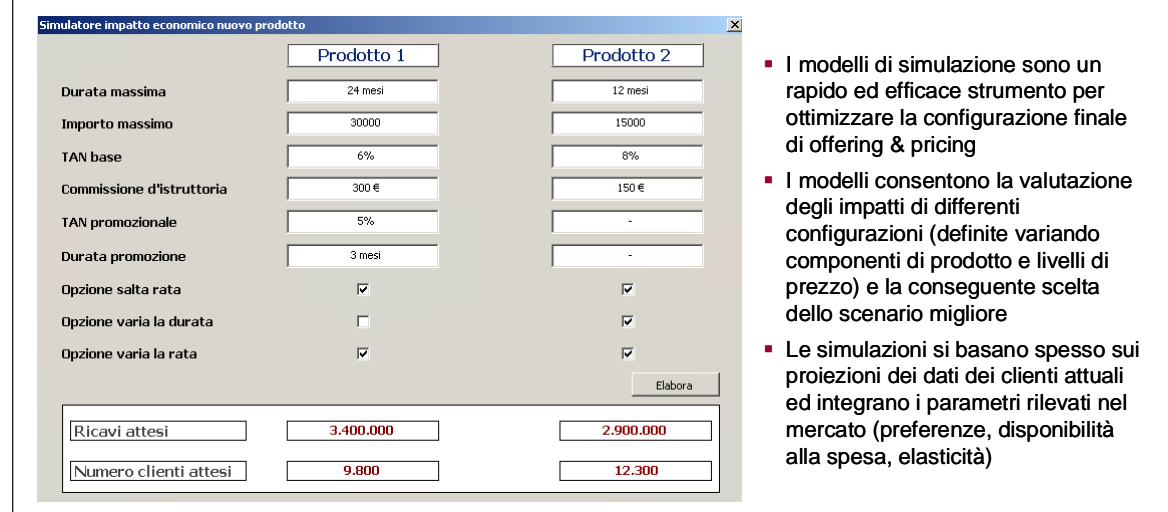


Conjoint measurement su prestiti personali



La conoscenza delle preferenze, della disponibilità alla spesa e della propensione all'acquisto dei clienti per i diversi attributi di offering e pricing non è però sufficiente. La fase finale consiste nell'ottimizzazione complessiva dell'offerta, che avviene confrontando modelli alternativi, ottenuti modificando le componenti di prodotto/prezzo ed i livelli del pricing. Questo processo – supportato da modelli di calcolo che simulano gli impatti di diverse configurazioni – garantisce una precisa definizione della nuova offerta e la valutazione del suo impatto in termini di economics. Un operatore può infatti realizzare molte nuove idee attraenti per i clienti, la vera sfida è però determinare delle combinazioni ottimali che consentano di aumentare contemporaneamente la soddisfazione del finanziato ed i ricavi del finanziatore.

Modelli di simulazione





Il Dr. Enrico Trevisan è il Responsabile del Competence Center Financial Services di Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants in Italia, Director ed autore del libro "Value Pricing – Come ottimizzare il profitto della banca".



Sara Zanichelli è Consultant presso il Competence Center Financial Services di Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants presso l'Ufficio di Milano.



Il Dr. Georg Wübker è il Responsabile del Competence Center Financial Services di Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, Partner ed autore del libro "Value Pricing – Come ottimizzare il profitto della banca".

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale focalizzata su strategia, marketing e pricing. Siamo presenti in Europa, Asia e Nord America con 18 uffici e 470 consulenti. La rivista Magazin Manager ci ha riconosciuto il primato nella consulenza di marketing e strategia commerciale. La Professional Pricing Society Americana, Busineweek e l'Economist ci hanno definito come "il maggior esperto mondiale del pricing".

Per ulteriori informazioni:

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Amsterdam • Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London
Luxembourg • Madrid • Milan • Moscow • 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

sara.zanichelli@simon-kucher.com

georg.wuebker@simon-kucher.com

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