

# Note in margine alle analisi di profittabilità

Enrico Delendati  
Pianificazione Strategica  
Gruppo CREDEM

## **L'allocazione dei costi è la chiave delle analisi di profittabilità**

Quando i markup/markdown finanziari si misurano in pochi punti base, l'allocazione dei costi diventa topica. Spostare di poche lire un costo da una parte o dall'altra può bastare per cambiare il giudizio di profittabilità/non profittabilità.

Quante decisioni di rilevanza strategica sono state prese sulla scorta di informazioni costruite senza avere coscienza del margine di errore potenzialmente incorporato in un'analisi di profittabilità ?

Banchieri e consulenti strategici risponderebbero all'unisono "nessuna": non sarei così categorico.

## A questo proposito, vorrei capire meglio il fenomeno dei promotori finanziari

Il fatto che questi personaggi - e non parlo dei *Private* - vivano bene e lo facciano alle spalle dei clienti e delle banche stesse (succhiando quote di redditività agli uni e agli altri), getta ben più di qualche ombra sulla qualità delle evidenze e delle analisi di profittabilità che stanno alla base della scelta strategica di disimpegnarsi da determinati segmenti. E lo stanno facendo, semplicemente, rendendo appena più personalizzato un rapporto che le banche hanno scelto di gestire in termini "mass" abbassando di molto il livello di servizio per segmenti di clientela ritenuti poco profittevoli.

## La congiunzione dei costi

La limitazione che deriva dalla congiunzione dei costi è tale per cui si deve abbandonare l'idea che sia possibile scomporre il tutto in singole parti in modo assolutamente corretto. Ragionando ex post, su situazioni stabili ("stabili", significa che nell'arco di tempo della rilevazione il mix dei sottoinsiemi - la composizione del tutto - non deve essere significativamente cambiata), è possibile arrivare a risultati quantomeno "verosimili", se non del tutto veri. Ma più si abbassa il livello della rilevazione e più è mobile la composizione del tutto, meno significativi sono i risultati ottenibili. Peraltro, ciò che può essere "verosimile" - sia pure alle condizioni descritte - nell'analisi ex post, non è detto che abbia la stessa robustezza in una previsione ex-ante.

## **Inapplicabilità sostanziale dell'ABC...**

Diversamente dalle imprese manifatturiere, l'attività bancaria tipica non presenta significativi processi "fisici", ma un solo processo "informatico". E' una conseguenza della immaterialità e della indifferenziazione tra materia prima e prodotto finito. Questo spiega la scarsa incidenza dei progetti di re-engineering . Il fallimento dell'ABC nelle banche, perché di questo si tratta, non è tanto limitato alla scarsa applicabilità di "metodologie efficientiste" nate per la logistica. E' un fallimento concettuale : la condizione di applicabilità dell'ABC è infatti la preponderanza dei costi variabili. Costi che nascono come conseguenza delle attività svolte, che possono essere eliminati eliminando le attività da cui scaturiscono. L'ABC non riesce a trovare significativa applicazione nella banca tradizionale perché la stragrande maggioranza dei costi è rappresentata invece da "costi fissi", in elevatissima percentuale congiunti tra loro.

## ...anche per la preponderanza dei costi fissi

E' l'enorme preponderanza dei costi fissi, indiretti per il cliente o per singole parti della clientela, che segna i limiti di tutte le analisi di redditività. Diverse analisi hanno ritenuto di poter stabilire che alcuni segmenti sono profittevoli, ed altri no. Portiamo alle conseguenze logiche questo assunto cancellando dall'elenco dei clienti tutti questi ultimi. Cosa resta della profittabilità degli altri segmenti ? Avremo cancellato dal c/economico i ricavi portati da questi segmenti, ma i costi ci rimarranno in casa tutti o quasi tutti. Fin che non avremo di nuovo saturata la nostra capacità produttiva con clienti appartenenti ai segmenti più profittevoli non avremo risolto alcunché. Avremo un portafoglio clientela particolarmente profittevole, ma un conto economico tristemente in rosso (attenzione ! queste logiche valgono anche per i modelli di rischio/rendimento).

## Il problema del “costo contatto”

Quanto incide il costo diretto di gestione del rapporto di clientela, quello che alcuni chiamano “costo contatto” ? E' un valore estrapolabile statisticamente ? Sulla base di quali rilevazioni ? C'è chi si è lanciato in stime basate sul segmento di appartenenza del cliente, sul tempo medio standard dedicato dal gestore al segmento e al costo medio del gestore stesso. Questo è un passaggio delicato : occorre infatti che l'estrapolazione statistica sia molto ragionata e scaturisca da rilevazioni robuste e affidabili. Non di rado invece si tende a tagliar corto su questo aspetto. Per intenderci : suddividere il tempo totale dedicato alla gestione di un portafoglio clientela per il numero dei soggetti del portafoglio stesso, non è la strada migliore.

## Questo caso ci insegna la strada da seguire

Ragionando per singoli clienti, o insiemi di questi, è necessario avere ben chiaro il motivo che induce un'analisi di redditività. Questo perché non c'è una risposta univoca ad esigenze diverse e l'utilizzo di informazioni non perfettamente correlate alla domanda può facilmente indurre in errori esiziali.

Le domande possono essere del tipo :

- è un cliente/segmento da tenere o da perdere ?;
- è un cliente/segmento da sviluppare o da "congelare" ?

## **è un cliente/segmento da tenere o da perdere ?**

l'unico ambito di analisi "sensato" è quello "marginale", quello cioè che contempla solo i ricavi netti.

La logica è : qualora dovessimo rinunciare a quel cliente/segmento ne perderemmo tutti i ricavi "netti", ma i costi "d'esercizio" rimarrebbero tutti a carico del c/economico. A meno che non ci si trovi in una situazione di produttività tale da costringerci a scegliere tra due clienti, nel qual caso ovviamente dovremmo scegliere il più profittevole. Ma si tratta, evidentemente, di una ipotesi del tutto teorica, perchè se invece non esistesse l'alternativa tra due clienti, la perdita di un cliente farebbe immediatamente emergere una capacità produttiva non utilizzata.

Sulla base di queste premesse, l'introduzione di valori di costo nel margine di contribuzione non porterebbe nessun vantaggio informativo reale.

## è un cliente/segmento da sviluppare o da "congelare" ?

In quest'ottica può essere utile allargare il quadro informativo con dati di costo che possono essere o "effective" o di estrazione statistica. Tornando al caso del "costo contatto ": molto meglio chiedere al gestore di quel cliente quanto tempo mediamente dedica alla sua cura, ma allo stesso tempo chiedergli (o chiedersi) se, in base alle notizie a disposizione, lo stesso cliente ha potenzialità di fornire una contribuzione migliore nel caso gli venga dedicata una cura maggiore, oppure no. Ma chiedersi anche che impatti può avere, sul resto del portafoglio, un diverso atteggiamento nei confronti del cliente in questione. In questo tipo di analisi "possibilista" è probabilmente utile inserire un valore di costo, sia pure stimato. E' peraltro un costo di tipo "diretto". Nemmeno in quest'analisi sono rilevanti i costi indiretti: un'esplosione full costing della redditività del singolo cliente non porterebbe alcun vantaggio.

## Analisi di tipo strategico

Non possono che avvenire a livelli più aggregati. Se si è ragionevolmente garantiti sulla "verosimiglianza" delle metodologie di ripartizione dei costi fissi e indiretti sui vari segmenti di clientela è utile riportarsi anche i dati dei costi, fino al full costing. Ciò che importa però è ragionare non solo sul singolo segmento, ma sul totale dei segmenti risultante a seguito delle variazioni che si intendono introdurre sul segmento distinto. Va applicato un modo di ragionare "parallelo" : capire l'impatto su tutto il resto di una variazione apportata ad una piccola parte o a un segmento del tutto. Occorre distinguere e poi riunire di nuovo. La logica a "compartimenti stagni" che sta alla base di tanti progetti di divisionalizzazione non contempla certamente questa metodologia operativa.

## **Occorre distinguere e poi riunire di nuovo**

Ciò non significa che non si possano o non si debbano effettuare analisi di redditività sulla clientela; occorre però essere certi del livello di attendibilità e del margine di errore che il dato può contenere. Occorre ragionare in termini di come cambia il tutto cambiando una serie di variabili, ossia continuare a ragionare in termini complessivi e non per parziali. Solo così ha un senso un'analisi che contempli la visione full costing. Non mi pare che la prassi si muova in questi termini metodologici, mi pare piuttosto che si cerchino risposte molto semplici a problemi complessi. Il che non è ovviamente possibile. Basti notare come un'analisi per business units (retail e corporate) neghi a priori l'esistenza di correlazioni tra impieghi e raccolta, come l'applicazione di un Var del credito ad una parzialità del portafoglio clienti neghi l'esistenza di correlazioni e coperture implicite esistenti nella logica stessa del portafoglio.

## **Abbiamo dato per scontata la segmentazione. In realtà...**

la segmentazione della clientela può avvenire in tanti modi e per tanti fini. Il criterio tipico che va prendendo piede è quello di una macrosegmentazione tra clientela retail e corporate, cui vengono fatte corrispondere, altrettanto tipicamente, omologhe business units. Come in tutte le semplificazioni si tratta di definire dei confini : dove finisce il retail, dove comincia il corporate. C'è chi ha creato un segmento di interstizio : lo small business. Non ha semplificato il problema: lo ha aggravato. Dipende dalla dimensione del fatturato oppure dall'importanza relativa di quell'impresa nell'ambito del suo settore d'attività ? Dipende dall'importanza che quell'impresa ha per la banca o per il suo titolare? Quale piccolo imprenditore si riconoscerebbe nello small business? Ma il socio d'impresa è corporate o retail ? O può essere entrambe le cose ? E se sì, di chi è il cliente ?

## Le banche sono davvero originali

Le imprese "normali" si divisionalizzano con riferimento al prodotto o alla classe di prodotto; più raramente con riferimento alle caratteristiche dei cicli produttivi. Quasi mai con riferimento alla tipologia di clientela. Mai con riferimento al canale distributivo.

La forma più tipica è quella che fa riferimento, utilizzando il lessico suggestivo del marketing, ad esigenze di vita della potenziale clientela : ossia i prodotti/le linee di prodotto.

Nel modello che sta prendendo piede nelle banche commerciali l'aggancio alla logica del prodotto, a ciò che può portare visibilmente valore al cliente, è del tutto assente.

Siamo certi di essere sulla strada giusta ?

## L'orizzonte e il target

E' fondamentale capire qual'è l'orizzonte delle analisi di profittabilità. In tempi di transizione come questi, capire il passato può essere di poca utilità: occorre immaginare il futuro e quindi i ragionamenti vanno fatti sulla profittabilità POTENZIALE, sia dei singoli sia dei segmenti.

Segmenti costruiti però non sulle evidenze attuali, ma sull'evoluzione potenziale (quanti affluenti ci sono nel mass, e quanti potenziali private ? Eppure molti hanno preso drastiche decisioni su un segmento che è il meno "compiuto" di tutti)

## Fin dove spingere l'analisi di profittabilità

L'integrazione delle analisi di profittabilità con quelle di rischio/rendimento è concettualmente corretta. Ma qual è il rischio "giusto" da considerare? La mia opinione è che, in una banca commerciale, siano soprattutto a rischio i ricavi da clientela al netto dei costi variabili (e quindi questa sia la base su cui calcolare il "capitale a rischio"). Ritengo che il VaR del credito possa essere uno strumento di supporto ad una migliore gestione del credito e analogamente per quello della finanza. Ritengo che l'unico VaR per cui varrebbe davvero la pena di investire anche cifre consistenti sia un VaR che non c'è: quello della clientela.

## Ci stiamo ponendo le domande giuste ?

- qual è, in termini di profittabilità complessiva, il rapporto di equivalenza tra clienti portati da promotori e clienti "doc" ;
  - qual è il ciclo di vita di un cliente "doc" e di un promotore;
  - qual è il rapporto tra "ricavi al netto dei costi variabili" e "costi fissi generati" per clienti delle diverse tipologie";
  - qual è, attualizzato, lo sbilancio complessivo tra i due stessi parametri nel ciclo di vita di clienti delle diverse tipologie?
  - mi conviene investire in una crescita "tradizionale" oppure forzare i tempi utilizzando intermediari ?
  - mi conviene puntare sul tradizionale o sul franchising ?
  - sulla fidelizzazione oppure sul turn over forzato dei clienti ?
  - quale dovrebbe essere la "duration" ottimale del portafoglio clientela per ottenere sempre il massimo di rendimento ?.
- Queste - ed altre analoghe - sono le domande che faticano a trovare una risposta convincente.

# Note in margine al CRM

Enrico Delendati  
Pianificazione Strategica  
Gruppo CREDEM

## Non è solo un problema tecnologico

- Ho l'impressione che il CRM sia vissuto dalle banche come un problema tecnologico; è stato così anche per Internet. Invece è un problema di marketing strategico che può avere applicazioni operative.
- Il problema è che il tecnologo tende a vedere solo le funzionalità intrinseche del sistema e i costi : difficilmente apprezza i benefici, tanto più quando questi sono "potenziali" e normalmente ignora le esigenze dell'utente finale.
- La tecnologia serve, ma non basta : è fondamentale il data warehouse, ma solo una volta che si sappia come utilizzarlo.
- Siamo interamente nel campo del virtuale : dove i costi sono sempre certi ed i ricavi ...virtuali

## “One to one” or “one to many”

- Il concetto di CRM è più o meno questo : “passare da un rapporto generalizzato ad uno personalizzato, potendo dire ad X cose diverse da Y” .
- Ma io, banca, ho davvero tante cose diverse da dire a tanti diversi target ?..
- O posso parlare contemporaneamente a molti, utilizzando pochi messaggi diversi rilevanti non per i singoli, ma per aggregati di interessi ?
- E ancora, le campagne di direct marketing sono la soluzione o il tentativo di rimediare ad approcci commerciali sbagliati ?

## Cerchiamo di capire dagli altri...

- Telefonia : Tanti diversi piani tariffari, ma erogati top down. Il cliente sceglie quello che interpreta come più conveniente. Nonostante i gestori conoscano i comportamenti d'acquisto dei clienti non mi pare che vengano fatte particolari iniziative proattive sul singolo. I club che stanno nascendo, volti ad ottenere fidelizzazione, segmentano solo in base ad "abbonamento" o "ricarica".
- Carte loyalty supermercati : Esselunga dispone di informazioni estremamente sofisticate sugli stili di consumo dei clienti, ma nonostante tutto invia a tutti lo stesso giornalino con gli stessi buoni sconto.

## ...la chiave del successo (al di là degli slogan)

- La telefonia e le carte dell'Esselunga sono esperienze di successo : hanno creato valore per il cliente attraverso proposte di valore nelle quali i clienti si sono rispecchiati e hanno fatto proprie "autosegmentandosi".
- Nel campo delle banche, Genius ed altri prodotti simili venuti subito dopo hanno applicato il "one to many" ed hanno avuto successo trasversalmente tra tutti i segmenti che hanno trovato la motivazione d'acquisto nella formula del prodotto.

## Per concludere...

- Vanno individuate proposte di marketing di valore, forti e distintive, tali da poter essere adottate come modello di consumo da molteplicità di consumatori e non dai singoli (ciò non toglie che ogni consumatore si riconosca nella proposta come "sua");
- il "valore per il cliente" è la vera, unica, chiave. Fidelizzare significa "conquistare" il cliente; non si fidelizza con prodotti che hanno "barriere all'uscita".
- Il focus strategico deve essere portato sulle idee, sull'innovazione, sul posizionamento distintivo.
- Una buona idea è molto meglio di tante piccole modeste idee.
- Il CRM deve servire per completare l'offerta, non per costruire l'offerta (il rapporto costi/ricavi sarebbe insostenibile)