



## Banche online e pricing Finisce l'era a zero spese

### Le banche e la ricerca di redditività

Oggi l'industria bancaria vive un momento di profonda evoluzione ed innovazione. Gli intermediari finanziari italiani stanno fronteggiando importanti sfide per garantire la loro competitività e presenza nel mercato, con l'obiettivo di ritornare a risultati positivi, consolidati e continui. La lenta ripresa economica, la pressione regolamentare, l'evoluzione delle abitudini di consumo e la competizione 'non' bancaria forzano la redditività dell'intero sistema bancario italiano (ROE pari a ~7% per il 2017), ancora al di sotto dei livelli pre-crisi (~10% nel 2007) e della soglia del costo dell'Equity (COE di ~9% per 2017).

### Il margine di interesse non rappresenta più la principale leva su cui le banche possono contare per aumentare la loro redditività

Il margine di interesse, storicamente la principale fonte di ricavo per le banche, da diverso tempo non offre più elevati spazi di manovra (negli ultimi 10 anni sono stati erosi più di 18 miliardi<sup>1</sup>). Risulta infatti fortemente soggetto all'andamento dei tassi che, come ha dichiarato la BCE, rimarranno contenuti ancora a lungo.

In questo contesto, gli intermediari finanziari sono stati e sono costretti a far leva sulla seconda grande componente di ricavo: le commissioni nette, che, nell'arco 2008-2017, hanno registrato una leggera

crescita passando da 22,6 a 25,6 miliardi di euro nell'anno scorso, con un picco di 27,1 miliardi nel 2015<sup>2</sup> con il mercato bancario italiano che, rispetto alla media europea, già oggi ha una maggiore incidenza dei ricavi commissionali sul totale ricavi (37% vs 28% al 2017).

### Il re-pricing in atto delle banche (online) in Italia

Tuttavia, a parità di Business Model e con tempo e risorse limitate, aumentare le commissioni nette è complicato. Ridurre la componente passiva significa rinegoziare termini di contratto con società partner o internalizzare, se conveniente, servizi

attualmente gestiti in outsourcing – magari robotizzandosi. D'altra parte, agire sulle commissioni attive, può risultare più semplice grazie all'introduzione di nuovi servizi a pagamento o all'attuazione di manovre di re-pricing.

In questo senso, molti attori sul mercato hanno avviato importanti operazioni di rimodulazione del prezzo dei loro prodotti e servizi. Solo negli ultimi 2 esercizi, infatti, si è registrato un aumento medio dell'ISC (Indicatore Sintetico di Costo) sui conti correnti delle principali banche tradizionali<sup>3</sup>, registrando un incremento del 20% per i conti allo sportello e del 17%<sup>4</sup> per i conti online (rif. Grafico 1).

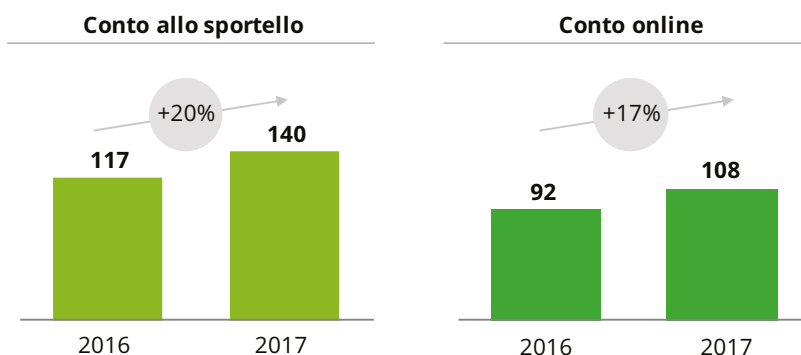
**Così come quelle più tradizionali, anche le banche dirette hanno avviato una logica di re-pricing**

Nel mondo delle banche dirette, è in atto una vera e propria rimodulazione delle condizioni economiche dei prodotti e servizi offerti. Da sempre contraddistinte per un'offerta di servizi gratuita o prossima allo zero, le banche digitali sono arrivate

**Grafico 1:** ISC a confronto conto allo sportello e conto online

**Indicatore Sintetico di Costo pool 10 banche italiane**

(ISC medio, €, 2016-2017)



a conquistare in Italia quasi 6 milioni<sup>5</sup> di clienti; ora, però, anche loro si ritrovano a manovrare la leva del re-pricing, principalmente lungo 3 direttrici: operazioni allo sportello, prelievi e soprattutto canoni di conti e carte (rif. Grafico 2). Da un lato, le operazioni in filiale, seppur effettuate da un numero contenuto di clientela delle banche dirette, sono

state sottoposte ad un rincaro delle loro commissioni (nel 2017, per esempio, una banca diretta ha aumentato a 3€ i bonifici effettuati in filiale e un'altra ha inserito una commissione di 3€ per la sola registrazione delle operazioni allo sportello non incluse nel canone); dall'altro, il prelievo gratuito di contanti con carta di debito presso tutti gli sportelli automatici, elemento distintivo

**Grafico 2:** Recenti operazioni di re-pricing di banche italiane, dirette ed internazionali

Player	Decorrenza	Operazioni di re-pricing		
		Operaz. sportello	Prelievi	Canoni
Banche dirette	Player 1	2015	✓ Con carta debito	✓ Conto corrente
	Player 2	2017	✓ Bonifici in filiale	✓ Invio estratto conto
	Player 3	2017	✓ Prelievi < 100€	
	Player 4	2017	✓ Registraz. operazioni	
	Player 5	2018	✓ Prelievi < 100€	✓ Conto corrente e carta credito
Banche tradiz.	Player 6	2016		✓ Conto corrente
	Player 7	2016	✓ Bonifici in filiale	✓ Conto corrente e carta credito
	Player 8	2017		✓ Conto corrente e carta debito

delle banche dirette, è stato in parte abolito dall'introduzione di una commissione per prelievi al di sotto di una certa soglia (tendenzialmente di 100€).

### **I conti a 'zero spese' stanno lentamente scomparendo; anche le banche digitali stanno introducendo un canone annuo, abbandonando la strategia prevalentemente di prezzo**

Così come l'introduzione della commissione su prelievo di contante tramite sportello automatico, anche l'introduzione del canone su conto corrente o su carta è un'operazione particolarmente significativa per l'utente bancarizzato: essendo un costo diretto ed immediatamente percettibile, a dispetto di voci di costo meno esplicite e meno note come le spese di tenuta conto e quelle di conteggio interessi e competenze. Negli ultimi anni, ad esempio, due delle principali banche dirette italiane hanno prezzato il canone annuale del loro conto corrente base, portandolo da zero a 20 e 60 euro. La quasi totalità dei player digitali attivi nel mercato italiano ha iniziato a muovere passi decisi verso la monetizzazione dei servizi bancari di base, pur mantenendo un punto di continuità con il vecchio modello di business tramite meccanismi di azzeramento e di scontistica delle nuove commissioni (ad esempio subordinando all'accredito dello stipendio). L'abbandono della logica a zero spese e di valorizzazione commissionale porterà probabilmente ad un rallentamento del numero di nuovi conti delle banche dirette (+1,6 mln nel 2017). I clienti self-direct (circa il 37% in Italia, in crescita di 5 p.p. dal 2012 e previsti al 44% al 2022<sup>6</sup>) con bisogni semplici e alla ricerca di un conto corrente vantaggioso si rivolgerebbero probabilmente verso nuovi player tecnologici (come N26 e Atom Bank). Ad ogni modo, la riduzione dell'apertura di nuovi conti e la perdita di parte dei clienti self-direct risulterebbe comunque più che compensata dall'aumento incrementalmente positivo della marginalità commissionale.

Si può quindi considerare verosimilmente concluso il periodo in cui le banche digitali utilizzino la gratuità e la convenienza come principali fattori per differirsi dall'offerta delle banche tradizionali?

### **Il cambio di paradigma: dal prezzo al valore**

L'incremento delle commissioni allo sportello e l'introduzione delle commissioni di prelievo sui contanti rappresentano una strategia meno impattante per i clienti e mirano principalmente ad incrementare la profittabilità per la banca. La principale finalità conseguita attraverso manovre di questo tipo consiste nel ricercare d'indurre comportamenti più 'convenienti' per le banche stesse, come, ad esempio, la riduzione di prelievi di piccolo importo che generano elevate fee e costi di gestione.

### **Le banche dirette stanno entrando in una nuova fase, puntando ad una valorizzazione e differenziazione della propria offerta**

L'introduzione di un canone segna per le banche dirette un momento significativo di discontinuità rispetto ad una prima fase di ingresso ed accreditamento sul mercato. Lo spostamento da un posizionamento focalizzato sul prezzo ad una value proposition basata sulla valorizzazione dei servizi offerti con un paradigma non più a zero spese.

Per questo motivo, è cruciale che il valore offerto dalle banche dirette venga percepito come tale dai clienti, accompagnando le operazioni di re-pricing con un ampliamento dell'offerta o miglioramento dei servizi erogati. Anche player rinomati di altri settori hanno recentemente rimodulato i loro prezzi di vendita a seguito di un sostanziale aumento del valore percepito: Netflix, a fine 2017, aumentò i canoni mensili in Italia a seguito dell'arricchimento del catalogo contenuti<sup>7</sup>; a Settembre 2016, Sony incrementò il canone di Playstation Plus a dopo il miglioramento dei servizi annessi<sup>8</sup>;

Apple continua a rettificare il prezzo di vendita degli iPhone (più 68% in meno di 10 anni) al fine di preservare il margine di guadagno a seguito di un aumento dei costi delle singole componenti<sup>9</sup>.

Anche le banche dirette che hanno effettuato recentemente operazioni di re-pricing hanno accompagnato tale manovra con un'evoluzione di offerta e servizi: un arricchimento dei servizi di consulenza, nuove funzionalità nel mondo della monetica, un significativo miglioramento della customer experience, etc.

### **La rimodulazione del pricing non coinvolge solamente i nuovi clienti, ma in alcuni casi può toccare anche quelli 'già fidelizzati'**

Sebbene, quindi, il nuovo paradigma del 'valore' e conseguente re-pricing sia generalmente orientato ai nuovi clienti (dove applicabile), nulla toglie ad un forte vantaggio competitivo e ad una posizione di leadership nel mercato di giustificare una revisione dei prezzi anche per i già clienti. Un esempio noto a tutti è quello di Amazon che, nell'Ottobre 2017, introdusse una commissione di 3,49€<sup>10</sup> all'interno del servizio Prime Now per ordini di importo inferiori a 50€ e che, a partire da Aprile 2018, ha aumentato il canone annuale da 19,99 a 36 euro per tutti i clienti, anche quelli già iscritti all'abbonamento Prime.

Le banche dirette italiane non hanno ancora intrapreso questa manovra, almeno per le voci di costo più impattanti come i canoni di conti e carte, ma non è da escludere che venga attuata nel futuro, soprattutto dai player più consolidati e affermati, che possono contare su un alto grado di fidelizzazione della clientela.

Qualunque sia il caso, nel determinare il giusto pricing, è fondamentale partire dall'analisi del prodotto o servizio offerto: solo dopo aver compreso il valore riconosciuto dai diversi cluster di utenti, la loro willingness to pay e le caratteristiche e condizioni dello scenario competitivo, si può generare una vera e propria proposta di pricing, basata sul reale valore

percepito e non più sui costi sostenuti<sup>11</sup> (rif. Grafico 3), a cui associare politiche e leve commerciali mirate, e non generiche come avviene tendenzialmente oggi, abilitate dalla possibilità di comprendere a fondo le abitudini e preferenze di consumo.

### Criticità e sfide nel re-pricing

Dagli esempi sopra citati si può dedurre che la modifica del prezzo dei servizi offerti risulta vincente solo se i clienti finali riconoscono il valore che giustifica una revisione delle condizioni economiche.

La mancanza di tale percezione può determinare una scarsa efficacia dell'azione di re-pricing e quindi un limitato impatto sui ricavi, portando l'azienda ad un inevitabile 'ritorno sui propri passi'. Esistono diversi esempi di celebri player di industrie digitali che furono costretti a rivedere la propria strategia e a tornare ad una logica zero spese: WhatsApp, nel 2013, decise di introdurre un canone annuo pari a 0,80€<sup>12</sup>, che 3 anni dopo eliminò; Spotify inserì una soglia massima di 10 ore mensili di ascolto obbligando così i clienti a sottoscrivere la versione a pagamento del servizio, operazione rettificata nell'arco di 6 mesi<sup>13</sup>. Entrambe circostanze fallimentari, dettate dalla presenza di possibili alternative di servizio (Messenger, iMessage, Telegram in un caso e Google Play Music nell'altro) e soprattutto da un'assenza di un delta valore aggiunto riscontrata dagli utenti.

A tal proposito, diviene quindi cruciale per i player di ogni settore riuscire a formulare le giuste valutazioni di prezzo considerando una varietà di fattori ampia ed aggiornata. Sono infatti sempre di più le aziende che si dotano di strumenti automatizzati in

#### Box1: Polaris™

**Polaris™: Decisioni di Pricing e redditività agili, informate ed efficaci**

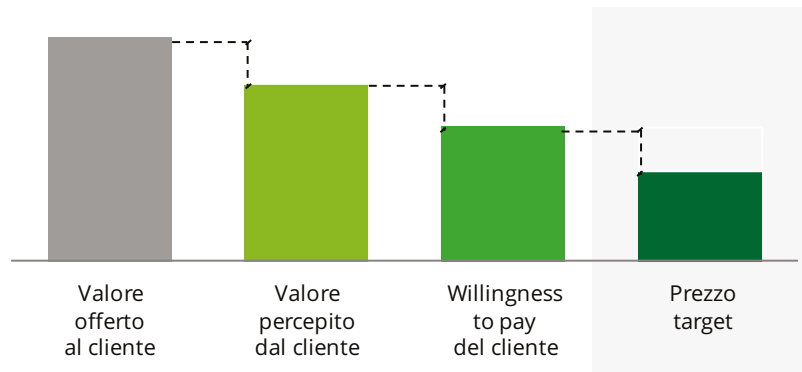
Polaris™: Insight-driven revenue management



**Polaris™**

**Grafico 3:** Definizione prezzo target tramite metodologia EVE

### Definizione pricing (Economic Value Estimation)



grado di abilitare la gestione, lettura e interpretazione di grandi quantità di dati prima di prendere decisioni di re-pricing (rif. Box 1).

In un'ottica di riposizionamento da parte delle banche dirette nel mercato, come quello che sta già avvenendo, il paradigma si evolve da una sola logica di 'prezzo' ad una di 'valore', declinata nella combinazione di prezzo e servizi offerti.

La rilevanza di tale cambiamento viene inoltre accentuata dall'evoluzione del contesto e dalla crescente spinta competitiva: grandi player tecnologici (tra cui ApplePay e Google Pay) nonché start-up (come Satispay, N26, Revolut e molti altri) sono già presenti sul mercato, minacciando soprattutto la componente commissionale dei ricavi 'incumbent'. Si stima che al 2025 più di un terzo dei ricavi commissionali del settore bancario sia a

rischio, in cui in particolare il mondo dei pagamenti è quello più minacciato da nuovi operatori, Fintech ma anche tech-Giant che vedono nella possibilità di offrire un'esperienza di pagamento distintiva e integrata una leva strategica per spingere i consumi e comprendere a fondo i propri clienti.

Infatti, le novità regolamentari introdotte dalla PSD2 abbasseranno ulteriormente le barriere all'ingresso permettendo a nuovi, innovativi player Fintech di rispondere ai bisogni bancari dei consumatori.

Le banche corrono quindi il rischio di vedere la propria relazione col cliente disintermediata. Sicuramente uno dei grossi vantaggi competitivi di tali operatori bancari viene minato.

La PSD2 abilita, infatti, parti terze ad avere visibilità su informazioni e dati dei clienti di banche tradizionali: mentre fino ad oggi queste erano in una posizione privilegiata per capitalizzare tale asset informativo, con l'arrivo dell'Open Banking nuovi player avranno i mezzi per accedervi e monetizzare, magari sfruttando meccanismi free(mium) per avviare il rapporto col cliente e soddisfare la richiesta di gratuità dei servizi base -vista come caratteristica principale della banca del futuro da oltre il 40% dei Millennials<sup>14</sup>.

Ecco quindi che la messa a terra efficace di tale cambio di paradigma verso una logica a valore diviene cruciale per le banche 'incumbent'.

Queste dovranno essere in grado di valorizzare e monetizzare servizi a valore aggiunto percepiti come importanti dai clienti e dall'intero mercato, in modo da sostenere l'abbandono del modello zero spese.

## Contatti

### Carlo Murolo

Senior Partner  
Banking Sector Leader  
[cmurolo@deloitte.it](mailto:cmurolo@deloitte.it)

### Manuel Pincetti

Senior Executive  
Monitor Deloitte  
[mpincetti@deloitte.it](mailto:mpincetti@deloitte.it)

### Luigi Capitanio

Senior Executive  
Monitor Deloitte  
[lcapitanio@deloitte.it](mailto:lcapitanio@deloitte.it)

### Gabriele Falcone

Executive  
Monitor Deloitte  
[gfalcone@deloitte.it](mailto:gfalcone@deloitte.it)

## Ringraziamenti

Un ringraziamento speciale a **M. Mandelli**, **M. Bartolucci** e **E. Zanchetta** per il contributo di valore apportato nella scrittura dell'articolo.

---

## Notes

<sup>1</sup> European Central Bank – Statistical Data Warehouse | Net interest income

<sup>2</sup> European Central Bank – Statistical Data Warehouse | Net fee and commission income

<sup>3</sup> Dieci principali banche italiane per attivo di bilancio

<sup>4</sup> L'economia - Il corriere della Sera | ISC

<sup>5</sup> Elaborazione Monitor Deloitte su siti istituzionali e dati interni

<sup>6</sup> Stima Monitor Deloitte su dati istituzionali

<sup>7</sup> Press clipping (Repubblica, Il Giornale, Wired)

<sup>8</sup> Sito istituzionale PlayStation

<sup>9</sup> Press clipping (Forbes)

<sup>10</sup> Sito istituzionale Amazon Italia

<sup>11</sup> Monitor Deloitte | Metodologia proprietaria Economic Value Estimation (EVE®)

<sup>12</sup> Press clipping (Repubblica)

<sup>13</sup> Press clipping (Il Sole 24ore)

<sup>14</sup> Politecnico di Milano | Il Fintech fa breccia tra gli utenti

# Monitor **Deloitte.**

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).