



INDICATORI E SITUAZIONE DEL MERCATO DEI MUTUI IN ITALIA

Publicazione di Mortgage Insurance Europe

CONTENUTO

<i>Indicatori:</i>	
<i>Macroeconomici</i>	2
<i>Mercato Immobiliare</i>	3
<i>Mercato dei Mutui</i>	4
<i>Introduzione del primo mutuo offset in Italia Intervista con Dottor Massimo Bosi</i>	5
<i>Strategie e politiche di marketing nel segmento di mercato dei mutui ad elevato Loan-to-Value Seconda Parte</i>	7

Dati aggiornati al 20 Luglio 2006

*Preparato e diretto da
Elena Merlika
Market Intelligence Analyst*

Riparte l'economia italiana dopo la brusca frenata data dalla crescita zero dell'ultimo trimestre 2005 e segna un +0.6% congiunturale.

Il PIL secondo le stime di Consensus è previsto in crescita sia in Italia che nei paesi dell'area euro con stime rispettivamente del 1.3% e del 2.1% nel 2006.

L'accresciuto finanziamento concesso alle famiglie ed il timore relativo alle dinamiche inflazionistiche spingono verso nuovi aumenti del costo del denaro nel corso del 2006.

Il mercato immobiliare si prospetta stabile da parte di tutti i previsori: vendite e prezzi in linea con l'andamento del 2005.

Mercato dei finanziamenti alle famiglie in crescita grazie ad un mercato immobiliare non a rischio di bolla e grazie a nuovi prodotti che spingono l'accesso alla proprietà.

La categoria degli "Offset Account Mortgage" approda in Italia. A lanciare sul mercato italiano un prodotto di rinomata esperienza nei paesi anglosassoni è il Gruppo Banco Popolare di Verona e Novara con "Mutuo Alberto".

La sua formula innovativa "meno = più", resa nota dalla pubblicità disegnata da Giorgio Forattini, punta ad incrementare la quota di mercato dell'Istituto. Il prodotto è illustrato nel primo articolo dal Dottor Massimo Bosi, Direttore Marketing e Retail di Banca Popolare di Verona e Novara.

Il secondo articolo esplica le leve di marketing mix nel segmento dei mutui ad elevato loan-to-value. Le strategie di marketing sono un punto di partenza per centrare gli obiettivi aziendali legati a tali prodotti per gli istituti finanziari che intendono crescere nel segmento identificato.

INDICATORI MACROECONOMICI

Grafico 1.1 PIL, tasso di crescita annuale (%)

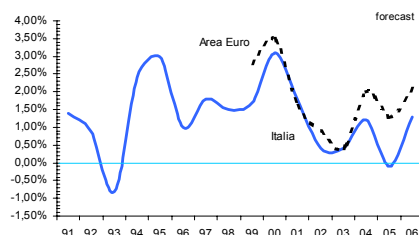
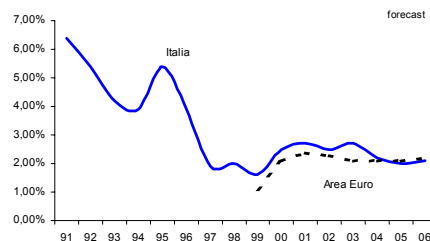


Grafico 1.2 Prezzi al consumo, tasso di crescita annuale (%)

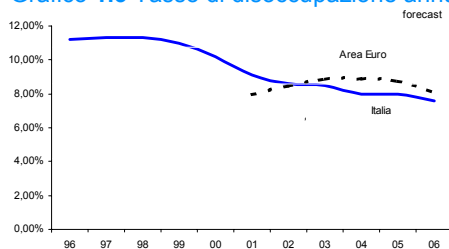


PIL italiano in ripresa, dopo la crescita pari a zero del quarto trimestre 2005

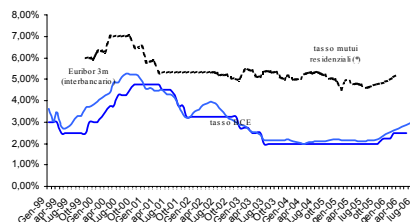
Fonte: ISTAT, Eurostat e Consensus Forecast Giugno 2006

Fonte: ISTAT, Eurostat e Consensus Forecast Giugno 2006

Grafico 1.3 Tasso di disoccupazione annuale (%) **Grafico 1.4 Tassi d'interesse di riferimento**



Fonte: ISTAT, Eurostat e Consensus Forecast Giugno 2006



Fonte: Banca d'Italia (*) da Gennaio 2003 nuova serie armonizzata

I timori inflazionistici preoccupano e dirigono la politica monetaria europea

Dopo la crescita zero dell'economia italiana nel quarto trimestre 2005, il prodotto interno lordo è cresciuto dello 0.6%. La crescita del PIL è avvenuta grazie all'aumento del valore aggiunto nell'industria e nei servizi ma una flessione è stata registrata nell'attività agricola. L'economia italiana ha raggiunto la stessa crescita di quella inglese in linea con la media complessiva dei paesi dell'area euro. L'economia europea conferma nuovamente una crescita minore rispetto a quella statunitense ma tale andamento dovrebbe tradursi in un miglioramento protratto per tutto il 2006. Le stime di Consensus vedono il PIL italiano e quello europeo rispettivamente dell'1.3% e 2.1%.

Gli ultimi dati sull'inflazione risentono degli aumenti tendenziali significativi delle abitazioni e segnano un incremento di 2.2% confermando i relativi dati preliminari. La politica monetaria attuata dalla BCE

tende a mantenere il livello dell'inflazione ai valori attuali e proprio per questo eventuali rialzi del costo del denaro nel corso del 2006 non sono esclusi. Trichet nella riunione di agosto ha confermato il preannunciato rialzo del costo del denaro, ora a 3 punti percentuali.

L'occupazione continua a risentire, anche nel primo trimestre 2006, degli effetti positivi della regolarizzazione dei cittadini stranieri. Il tasso di disoccupazione si è attestato a +7.6% con divari tra le regioni del Nord, Centro e Sud. Un aspetto rilevante è l'aumento dei lavoratori a tempo determinato che ha subito un incremento tendenziale nella misura del 12.7%. Le stime del parametro per il 2006 vedono il tasso italiano e quello dell'area euro rispettivamente a 7.6% e 8.10%.

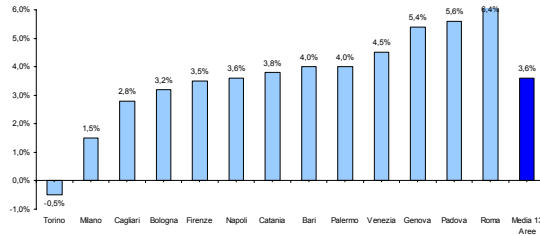
Numero di occupati in aumento nel primo semestre 2006 con un incremento dell'1.7% rispetto al 2005

Nuovo rialzo nella riunione di giugno della BCE, il quarto negli ultimi mesi

[1] Consensus Forecast raccoglie mensilmente le previsioni da 240 Istituzioni Finanziarie su variabili di crescita, inflazione e tassi d'interesse per oltre 20 paesi

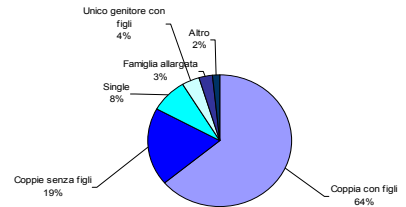
INDICATORI DEL MERCATO IMMOBILIARE

Grafico 2.1 Il termometro dei prezzi delle abitazioni nel 2006



Fonte: Nomisma

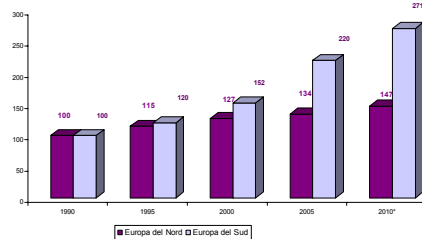
Grafico 2.2 Tipologia familiare degli acquirenti degli immobili 2005



Fonte: Indagine Censis 2006

Il 2005 ha visto in ulteriore crescita il mercato immobiliare in Italia e in Europa...

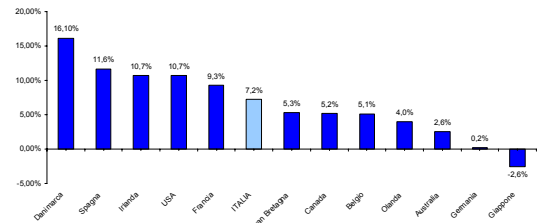
Grafico 2.3 Andamento del fatturato immobiliare europeo e previsioni 2010



Fonte: Scenari Immobiliari

...tuttavia un generale rallentamento è previsto per il 2006

Grafico 2.4 Il termometro dei prezzi nel mondo 2006 Q1 2006/ Q1 2005



Fonte: Knight Frank Research

in termini percentuali nei paesi del Sud. Anche in Italia è il Sud, ed in particolare Puglia e Sicilia, che si è distinto per un mercato particolarmente vivace, grazie alle quotazioni più basse ma anche ad una domanda per investimento proveniente dall'estero. Dall'analisi di Nomisma, su 13 aree urbane è Roma a registrare l'incremento più consistente (+6.4%), sottolineando l'ottima salute del mercato romano spinto dai processi di recupero e di trasformazione in atto. Tali processi sono sostenuti grazie anche ad una crescita degli investimenti che secondo le stime di ANCE cresceranno nel 2006 dell'1% soprattutto a favore del comparto residenziale. Nel resto del mondo gli incrementi più elevati tendenziali si sono registrati in Danimarca e Spagna. In particolare la Danimarca dopo un periodo di stagnazione dei prezzi ha ritrovato una rinnovata spinta verso l'alto.

Aumenta il numero di compravendite in capo agli immigrati...

...che contribuiscono alla rivitalizzazione delle periferie, dove si concentrano gran parte degli acquisti

Continua l'andamento positivo del mercato immobiliare, nonostante i minori incrementi dell'inizio anno comparati agli anni passati. Un 2006 all'insegna della stabilità sia per quanto riguarda le quotazioni che le unità vendute. Gli acquisti relativi al 2005 hanno delineato una netta prevalenza nelle compravendite della coppia con figli come mostrato nel grafico 2.2. Lo stock residenziale accumulato dai forti investimenti negli ultimi anni sarà tuttavia colmato dal bisogno abitativo generato dai fenomeni strutturali riguardanti il nostro paese. Una generazione di nuclei familiari nuovi formati da convivenze di fatto, separazioni e da flussi migratori avranno certamente un impatto sugli acquisti futuri. La domanda di abitazioni è maggiormente prospera nei paesi del Sud Europa grazie anche alla spinta data dall'acquisto per investimento. Il grafico 2.3 mostra come le previsioni fino al 2010 attendono una maggiore crescita

L'INTRODUZIONE DEL PRIMO MUTUO OFFSET IN ITALIA

Intervista con il Dottor Massimo Bosi*

Banco Popolare di Verona e Novara punta a crescere nel mercato dei mutui residenziali attraverso l'innovazione di prodotto e tramite l'arricchimento della strategia distributiva

Nel novembre del 2005, Banco Popolare di Verona ha lanciato "Mutuo Alberto", il primo mutuo italiano che consente di compensare il debito del mutuo con il credito in conto corrente, pagando gli interessi previsti dal mutuo solo sulla differenza tra poste passive e poste attive. Si tratta di un prodotto con una storia già consolidata in altri paesi, come l'Inghilterra, dove venne introdotto sette anni fa e presenta oggi una notevole diffusione sul mercato.

Parliamo di questa innovazione con Massimo Bosi, Responsabile Marketing Retail del Banco Popolare di Verona e Novara.

Dottor Bosi, quale è stata la valutazione strategica che ha condotto allo sviluppo e al lancio di Mutuo Alberto?

Mutuo Alberto si ispira all'esperienza del mercato inglese, nel quale i mutui cosiddetti *Offset*, nel giro di soli 7 anni, hanno raggiunto una quota di mercato del 20% e sono oggi offerti da circa 30 istituti. Il prodotto ha dimostrato quindi di avere una notevole attrattività per il consumatore finale e abbiamo ritenuto interessante inaugurare un'offerta di questo tipo in Italia.

Il prodotto si innesta inoltre nella strategia complessiva di Banca Popolare di Verona, che punta a crescere significativamente nel business dei mutui residenziali. In tale ottica, l'innovazione di prodotto e l'arricchimento della strategia distributiva sono due fondamentali leve di crescita.

Un Mutuo Offset consente al cliente di vedersi remunerate le disponibilità liquide allo stesso tasso di interesse che paga sul mutuo. Non teme che una diffusione eccessiva di Mutui Offset determini per le banche una riduzione del margine di interesse

sulla raccolta? In fin dei conti in Inghilterra una delle motivazioni che ha condotto allo sviluppo di questi finanziamenti è stata la volontà delle banche di diminuire il fenomeno del *remortgaging* offrendo un prodotto unico sul mercato. In Italia il *remortgaging* è virtualmente assente, cosicché gli impatti negativi sul conto economico delle banche rischiano di non essere compensati da adeguati benefici.

Credo che la prospettiva vada allargata considerando diversi fattori.

In primo luogo, se è vero che il *Remortgaging* è, al momento, un fenomeno marginale in Italia, l'aumento delle dinamiche competitive favorirà certamente una maggiore attenzione del cliente alle opportunità di sostituzione del suo mutuo e renderà importante disporre di prodotti distintivi.

In secondo luogo, il mutuo è uno strumento fondamentale di fidelizzazione di lungo periodo e contiamo di compensare una minore redditività del conto corrente con l'allargamento della relazione con il cliente ad altri prodotti (raccolta indiretta, monetica, altri prodotti di impiego).

Un terzo aspetto da considerare è che, in un contesto in cui le banche italiane sono attaccate da istituti stranieri che offrono elevati tassi di remunerazione su conti di deposito, un Mutuo Offset consente di trattenere raccolta in modo intelligente facendo ricorso a una strategia di bundling tra un prodotto di raccolta e uno di impiego.

Infine, in una situazione competitiva in cui diversi istituti si contendono il cliente utilizzando prevalentemente la leva prezzo, un prodotto come Mutuo Alberto consente di attirare l'attenzione del consumatore su aspetti di valore distintivi diminuendone la sensibilità nei confronti delle condizioni economiche.

I mutui Offset hanno dimostrato nei paesi anglosassoni una notevole attrattività per il consumatore finale raggiungendo una quota di mercato del 20%...

...e da queste considerazioni è nato "Mutuo Alberto" con l'innovativa formula "meno=più"

Intervista eseguita da:

Giacomo Trovato
Business Development Manager
Genworth Financial Inc
giacomo.trovato@genworth.com

*Dottor Massimo Bosi
Direttore Marketing e Retail di
Banca Popolare di Verona e
Novara

Mutuo Alberto è destinato ad un target Affluent costituito da una clientela giovane con prospettive di crescita del proprio reddito

Esiste un target di clientela specifico per “Mutuo Alberto”?

Mutuo Alberto si rivolge prevalentemente a un target Affluent, vale a dire a clienti che hanno dimostrato buone capacità di risparmio e che trovano quindi interessante la prospettiva di sfruttare le proprie disponibilità liquide per pagare rate più leggere o per estinguere il debito più velocemente. Un altro target è costituito da una clientela giovane con aspettative di crescita del proprio reddito, che è attratta dal prodotto soprattutto in chiave prospettica. Questo finanziamento non si rivolge dunque a una clientela Mass Market, per quanto non esistano vincoli normativi o informatici che impediscano di offrire Mutuo Alberto anche a consumatori Mass Market.

La proposta innovativa ha suscitato molto stupore nel contesto generale di diffidenza verso il settore bancario...

Come vede il futuro dei Mutui Offset in Italia? Ritiene che tra qualche anno possano rappresentare una percentuale elevata delle erogazioni annuali?

Certamente prevedo una crescente importanza in Italia per questa tipologia di prodotti. Non so se arriveranno a rappresentare il 20% delle erogazioni come nel Regno Unito, ma non ho dubbi sul fatto che, nel giro di qualche anno, i numeri saranno di assoluto rilievo. In questo contesto, ci auguriamo che l'esperienza di pioniere del Banco Popolare di Verona ci fornisca un *first mover advantage* e favorisca la crescita della nostra quota di mercato.

...alla quale è seguita una fase di entusiasmo in cui è stato riconosciuto il valore oggettivo del prodotto che fornisce alla banca il “first mover advantage”

Quali difficoltà avete dovuto affrontare nello sviluppo di un finanziamento che per la prima volta integra due prodotti fino a ieri separati, il mutuo e il conto corrente?

Una volta completati gli approfondimenti normativi, l'elaborazione del business case e la strutturazione della caratteristiche del prodotto hanno richiesto analisi complesse. Definito con chiarezza il “disegno”, la principale difficoltà è stata quella di far dialogare procedure informatiche tradizionalmente distinte,

quella relativa ai Mutui e quella relativa ai Conti Correnti. Il successo che abbiamo ottenuto nel collegare tali procedure, che ci ha richiesto mesi di lavoro, consente al cliente di ricevere nell'estratto conto l'indicazione del risparmio ottenuto sul piano di ammortamento del mutuo. Inoltre al cliente viene offerta l'opzione, al momento dell'accensione del finanziamento, di scegliere se sottrarre gli interessi maturati sul conto corrente dalla rata pagata mensilmente o dal capitale residuo (accorciando in questo modo la durata del mutuo). Personalmente ritengo la seconda opzione più interessante da un punto di vista commerciale. Il cliente ha successivamente la possibilità di modificare la sua scelta.

Come ha reagito la vostra rete distributiva e la vostra clientela al lancio di questo prodotto? Può condividere con noi l'esperienza dei primi mesi di vita di Mutuo Alberto?

Inizialmente abbiamo registrato parecchio stupore per una proposta così innovativa. In un contesto di generale diffidenza verso il settore bancario, la clientela, in particolare, si è inizialmente domandata se il prodotto nascondesse componenti di costo poco trasparenti. Al momento iniziale di stupore e in certi casi di diffidenza è seguita una fase di entusiasmo, in cui il valore oggettivo del prodotto è stato riconosciuto. A tal proposito siamo rimasti lusingati dal fatto che Giorgio Forattini abbia voluto associare la sua firma a Mutuo Alberto nella realizzazione degli annunci pubblicitari.

Abbiamo presidiato la formazione della nostra rete di filiali con grande attenzione per chiarire le finalità del prodotto e le modalità di vendita e abbiamo sviluppato degli strumenti informatici a supporto dell'attività di consulenza alla clientela.

Siamo molto soddisfatti di registrare che, a pochi mesi dal lancio, Mutuo Alberto rappresenta già più del 10% delle nostre erogazioni. Questa è una testimonianza che il prodotto ha incontrato i favori non solo della nostra clientela ma anche dei nostri consulenti.

STRATEGIE E POLITICHE DI MARKETING NEL SEGMENTO DI MERCATO DEI MUTUI AD ELEVATO LOAN-TO-VALUE (Seconda Parte)

1. Le politiche di marketing mix

Definite le modalità di approccio strategico al mercato, illustrate nella prima parte dell'articolo pubblicato nel precedente bulletin, è fondamentale progettare politiche di marketing mix corrette per ciascuna sua componente che traducano la strategia adottata in piani implementativi che siano coerenti con la stessa e, soprattutto, realizzabili. Le scelte da assumere si riferiscono a:

Distribuzione: scelta delle modalità più efficaci ed efficienti per raggiungere il cliente (canale diretto vs canale indiretto);

Prodotto: tipologia di tasso, durata, personalizzazione attribuiti per target di clientela, prodotti complementari;

Prezzo: spread da applicare sui tassi variabili, tasso di interesse correlato alla elasticità della domanda, prezzo di prodotti complementari (polizze assicurative vita e danni, conti correnti, carte di credito revolving), prezzo della perizia, prezzo dei servizi di istruttoria;

Comunicazione: determinazione del target da raggiungere e degli specifici bisogni da attivare, programmazione di pubblicità dedicata ed altre iniziative di comunicazione per informare il mercato circa le caratteristiche materiali ed immateriali del prodotto.

1.1 Distribuzione

Per il successo del prodotto mutuo ad elevato loan-to-value, come per quello di altri prodotti, è fondamentale che la struttura distributiva sia messa al centro delle politiche di marketing mix. Anche in tale contesto, ovviamente, vale la situazione classica di *trade-off* tra costo e controllo dei canali distributivi. Il mercato italiano, da tale punto di vista, si presenta abbastanza eterogeneo: diverse sono, infatti, le principali variabili che influiscono sulla scelta delle banche di dare maggiore peso al canale indiretto rispetto alla rete distributiva di proprietà:

- Disponibilità di risorse tecniche, umane e finanziarie;
- Obiettivi di crescita della quota di mercato;

- Volontà di controllo della qualità del credito;
- Radicamento sul territorio.

Le banche specializzate nel comparto mutuo, non avendo a disposizione una capillare rete di sportelli, sono tipicamente entrate nel mercato italiano collocando i prodotti di mutuo ad elevato Loan-to-Value attraverso canali indiretti (accordi distributivi con intermediari creditizi o con associazioni di agenti immobiliari), oppure sfruttano il *web* come canale diretto.

Le banche italiane tradizionali che dispongono, invece, di una più sviluppata rete distributiva di proprietà, fanno maggiore ricorso al canale diretto. In tale caso, il peso attribuito al canale indiretto è determinato dagli obiettivi di crescita, dalla disponibilità di intermediari seri e professionali sulla specifica area geografica di riferimento e dalla volontà di mantenere il controllo sul credito erogato al fine di ottenere una migliore qualità dello stesso.

La maggiore rischiosità intrinseca dei mutui ad elevato LTV, determina, indubbiamente, una maggiore necessità di controllo della rete distributiva rispetto al portafoglio mutui a basso LTV. Potremmo, dunque, rappresentare tale situazione attraverso un grafico cartesiano dove sull'asse delle ascisse poniamo il livello di controllo e sull'asse delle ordinate il costo connesso con i canali di distribuzione (Figura 1).

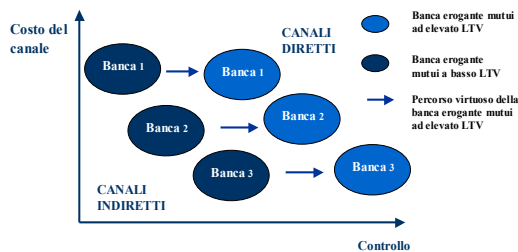
Ciascuna banca che opera nel comparto mutui a basso LTV si collocherà in una determinata posizione, principalmente determinata dalle quattro variabili sopra citate. L'ingresso nel segmento ad elevato LTV dovrebbe corrispondere ad uno spostamento della banca verso un maggiore controllo. Molto spesso, invece, la maggiore rischiosità intrinseca dei mutui ad elevato LTV si cumula con un maggiore utilizzo dei canali indiretti e dunque, in assenza di politiche di controllo specifiche per tali canali, si

Efficaci politiche di marketing rappresentano la cinghia di trasmissione da una strategia vincente al mercato.

Tipicamente, il mutuo ad elevato LTV è associato ad un più frequente ricorso ai canali indiretti

Paolo Cafforio
Client Relationship Manager
Genworth Financial Inc
paolo.cafforio@genworth.com

Figura 1: Lo spostamento di una banca verso un maggior controllo alla sua entrata nel segmento ad elevato Loan-to-Value



Il franchising immobiliare e creditizio può essere la soluzione al trade off tra controllo e costo dei canali

traduce in un ulteriore aggravamento del rischio di credito.

Tale fenomeno, tuttavia, non deve sorprendere, in quanto è evidente che l'intermediario, non assumendosi rischio di credito, spinga i propri clienti potenziali a finanziare sino al 100% l'acquisto dell'immobile, al fine di facilitare la transazione commerciale o ricevere una commissione più elevata a fronte di un maggiore valore dell'immobile venduto. In tale contesto di mercato, una soluzione per le banche al trade off tra costo e controllo potrebbe essere quella di dare vita ad una rete di franchising [1], la quale permetterebbe, da un lato, di non incrementare eccessivamente i costi connessi alla gestione della rete di proprietà, dall'altra, di mantenere un adeguato controllo del credito erogato, sfruttando al medesimo tempo le opportunità commerciali offerte dal canale indiretto.

Per quanto concerne le strategie da adottare verso il canale, dato l'importante ruolo svolto dagli intermediari e le caratteristiche del prodotto mutuo ad elevato LTV (alto coinvolgimento psicologico del cliente e di conseguenza, elevata importanza dell'elemento "consulenza"), è indispensabile adottare un approccio di tipo *push/pull*, ove, a fianco di una politica di marketing orientata allo stimolo della domanda proveniente dal mercato (*pull*), vi sia un'adeguata attività di *trade marketing* (*push*), finalizzata allo sviluppo commerciale del canale.

Il livello di "promozione al canale" deve essere programmato in coerenza con il posizionamento adottato, per ogni singolo segmento di clientela, e con la volontà di mantenere un adeguato controllo della qualità del credito erogato. Nel caso del mutuo ad elevato LTV, per promozione al canale indiretto intendiamo

Il successo del mutuo ad elevato LTV si basa su un efficace attività di trade marketing verso il canale diretto ed indiretto

La promozione al canale valorizza particolarmente l'offerta rivolta alla clientela affluent

tutte quelle attività, realizzate dalla banca, che si pongono l'obiettivo di:

- Fare in modo che il proprio prodotto di mutuo sia, da parte dell'intermediario, "collocato nella parte più attrattiva dello scaffale" [2], attraverso un adeguato programma di incentivazione e fidelizzazione;
- Informare / formare il canale circa la strutturazione dell'offerta, per quanto concerne sia gli aspetti commerciali, sia quelli di rischio creditizio che caratterizzano il prodotto.

I canali diretti (filiali, reti di promotori finanziari) dovranno essere trattati in maniera simile, necessitando anch'essi di iniziative di *trade marketing* da parte delle direzioni centrali delle banche, in modo tale da facilitare il *sell in*. Formazione e piano incentivi rappresentano, anche in tale caso, un elemento cardine dello sviluppo commerciale: è chiaro, infatti, come vi sia una stretta correlazione tra il successo di un prodotto ed il fatto che lo stesso sia "a catalogo nella mente e nelle intenzioni commerciali della forza vendita di filiale" [3].

Le azioni di promozione al canale consentono, infatti, non solo di incrementare il *sell in*, e dunque il *sell out* verso la clientela appartenente ai segmenti *mass*, ma, soprattutto, sono fondamentali per stimolare le vendite ai segmenti *affluent*, verso i quali è indispensabile svolgere una attività di

Figura 2: Il processo di formazione, informazione ed incentivi di un canale diretto e indiretto di una banca



[1] Alla stregua di quanto fatto, ad esempio, da Area Banca e Banca 121, con l'apertura di negozi finanziari. Nel caso dei mutui ad elevato LTV potremmo parlare di negozi immobiliari e creditizi, i quali potrebbero svolgere al contempo sia attività di intermediazione creditizia che immobiliare secondo un "format" specifico dettato dalla banca.

[2] Ci riferiamo al *layout management*, tecnica di vendita normalmente adottata dalla grande distribuzione per favorire la commercializzazione dei prodotti per i quali i commercianti hanno maggiori vantaggi economici (margini più elevati)

[3] Tipicamente l'offerta commerciale di un operatore di filiale si basa su un numero limitato di prodotti, secondo la regola di Pareto (80/20)

consulenza per attivare il bisogno e creare l'intenzione di acquisto (*sviluppo del mutuo ad elevato LTV come prodotto di offerta, cfr. prima parte dell'articolo, pubblicata nel numero precedente del bulletin*).

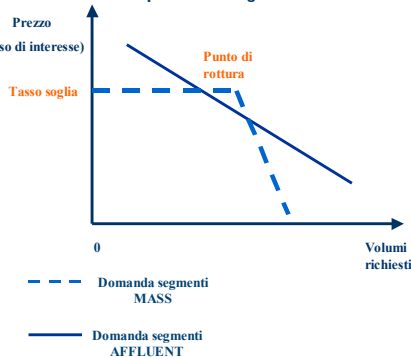
carico della banca.

Rischiosità del target di riferimento: il concetto di *risk based pricing* è una politica di prezzo particolarmente valida per i mutui ad elevato LTV, alla luce della loro maggiore rischiosità.

La determinazione del prezzo da applicare alla singola richiesta di mutuo, basata sul rischio di credito assunto dalla banca, significa applicare tassi / spread più elevati ai segmenti *mass*. Inoltre, verso i segmenti di clientela più rischiosi, è importante adottare politiche di prezzo che privilegino lo sviluppo commerciale di prodotti a tasso fisso (o misto con prevalenza di fisso), in modo tale da abbassare la probabilità di insolvenza al verificarsi di un eventuale incremento sostanziale dei tassi di interesse.

Ritornando brevemente sul concetto di elasticità della domanda di mercato si può ipotizzare l'esistenza di una minore sensibilità al prezzo (tasso di interesse) da parte dei segmenti *mass* rispetto a quelli *affluent*. Difatti, i primi si trovano tipicamente nella condizione di dovere richiedere un mutuo oltre l'80% di LTV, mentre per i secondi può essere una scelta discrezionale. Ciò è verosimile sino ad un prezzo massimo (definibile "di rottura"), rappresentato dalla soglia di tasso superata la quale la rata diventa non più sostenibile nel tempo da parte del mutuatario. Oltre tale limite, perciò, la domanda di mutui ad elevato LTV da parte della clientela *mass* diventa inevitabilmente pari a zero (Figura 3).

Figura 3: Sensibilità al prezzo dei segmenti *affluent* e *mass*



Sulla base di quanto sopra, è chiaro che una politica di prezzo delle banche che tenga conto di entrambi gli elementi (rischio di credito assunto ed elasticità della domanda) permetterebbe di massimizzare il risultato economico

[4] Le capacità reddituali del cliente permettono, a parità di importo, un più rapido rimborso del debito

La definizione degli attributi del prodotto presuppone che le esigenze del target da servire siano state esaminate e comprese

1.2 Prodotto

Per quanto concerne gli aspetti relativi alle politiche di prodotto è chiaro come vi sia un ideale *continuum* lungo il quale si pongono i diversi segmenti di clientela (Figura 4).

Agli estremi troviamo:

- Da una parte, i prodotti dedicati alla clientela *affluent*, caratterizzati dalla presenza, anche, di scadenze brevi (mutui a 10-15 anni) [4], e tipologie di tasso più complesse (misto, opzione, coperture con strumenti derivati) e forme di rimborso libero coerenti con abitudini di acquisto più sofisticate;
- Dall'altro lato, per i segmenti "mass", scadenze più lunghe (anche mutui a 35 o 40 anni), che favoriscono la sostenibilità del servizio del debito, e tipologie di tasso meno complesse (tasso fisso, tasso variabile, misto con prevalenza di fisso vs variabile) che consentono una facile comprensione del prodotto da parte del cliente.

1.3 Prezzo

Una corretta politica di prezzo dovrebbe essere guidata da due elementi:

Elasticità della domanda al prezzo per i singoli attributi del prodotto, determinata dal valore attribuito agli stessi dal cliente finale. Ad esempio, per i mutui ad elevato LTV, vista l'elevata leva finanziaria, il mutuatario appartenente ai segmenti *affluent*, specialmente se lavoratore autonomo, potrebbe risultare particolarmente "insensibile" al prezzo di polizze assicurative che coprano il richiedente e la sua famiglia contro eventuali eventi negativi (morte, inabilità al lavoro per i lavoratori autonomi); per quanto concerne i segmenti *mass*, invece, un prezzo "di penetrazione" per tali polizze potrebbe favorire il loro collocamento presso il cliente, determinando un abbassamento del rischio di credito associato al mutuo, a

L'elasticità della domanda al prezzo e la rischiosità del target servito sono i due elementi che dovrebbero guidare la politica di pricing

Il concetto di risk based pricing deve essere applicato tenendo conto degli obiettivi strategici della banca e delle politiche dei concorrenti

attraverso l'applicazione di un prezzo più elevato al segmento meno "sensibile" e più rischioso (*mass*) ed un prezzo più basso al segmento più "sensibile" e più virtuoso (*affluent*). Il prezzo dei mutui delle banche italiane è, invece, tipicamente correlato al costo del *funding* e, dunque, caratterizzato da tassi crescenti all'aumentare della durata del prodotto di mutuo (vista l'attuale inclinazione positiva della curva dei tassi legati alla loro scadenza). In realtà, la correlazione tra prezzo, rischio ed elasticità della domanda viene, in parte, realizzata attraverso il meccanismo delle deroghe che normalmente "premia" i clienti meno rischiosi".

Anche le politiche di prezzo devono tenere conto delle strategie perseguite dalla banca, in relazione al *trade off* esistente tra crescita della quota di mercato e mantenimento della qualità del credito. Difatti, l'applicazione del concetto del *risk based pricing* alla clientela appartenente ai segmenti *mass* potrebbe comportare perdita di quote di mercato, qualora i concorrenti presenti nel medesimo perimetro territoriale adottino politiche di prezzo più aggressive e non correlate con il rischio creditizio assunto. Una soluzione a tale *trade-off* può essere quella di abbinare una politica di prezzo aggressiva con una copertura assicurativa, come quella offerta dal prodotto *mortgage insurance*, più profonda per mutui ad elevato LTV che vengono offerti ad un target di clienti più rischioso. Ciò potrebbe volere dire un incremento della quota di mercato a parità di perdite attese, con

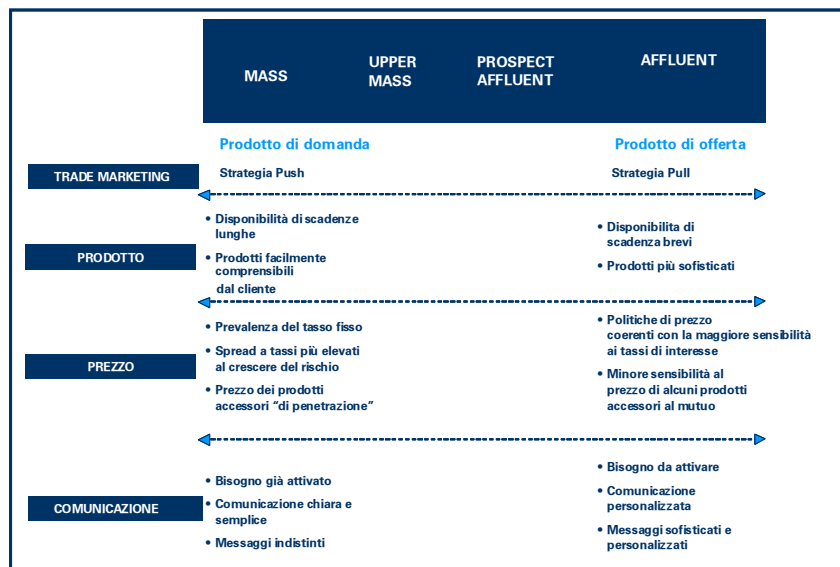
margini reddituali ridotti dal maggiore costo della copertura, ma minore capitale allocato per il rischio. Quanto detto relativamente alle politiche di prezzo, presuppone chiaramente che le banche possano operare in un mercato non eccessivamente regolamentato. Nel mercato bancario italiano la realizzazione di una discriminazione di prezzo per segmento di clientela servito risulta di non facile realizzazione a causa delle norme vigenti in tema di trasparenza e tassi d'usura.

1.4 Comunicazione

Per gli aspetti di comunicazione si può, alla stregua delle altre leve di marketing, pensare ad un *continuum* (Figura 4). Per i segmenti *affluent* è necessaria una comunicazione più sofisticata e personalizzata, che sia in grado di attivare il bisogno di mutuo ad elevato LTV. A tale scopo è molto più efficace una comunicazione *ad personam*, rispetto a messaggi indistinti rivolti alla massa di clientela. Tale tipologia di comunicazione è particolarmente efficace se effettuata direttamente da un dipendente o "agente" della banca, il quale, dovrebbe essere adeguatamente formato ed incentivato nel proporre motivazioni all'acquisto convincenti. Nel caso dei segmenti *mass* è, invece, più frequente che il bisogno sia già attivato. In tale caso una comunicazione di massa, semplice e chiara può essere l'ideale per diffondere presso il pubblico la conoscenza del prodotto mutuo. In sostanza, per rendere più efficace la comunicazione, diventa

La comunicazione deve essere utilizzata per attivare (clienti affluent) o stimolare (clienti mass) il bisogno di acquisto

Figura 4: Strategia PULL verso Strategia PUSH



fondamentale effettuare un'adeguata segmentazione, in modo tale da personalizzare i messaggi coerentemente con il posizionamento desiderato in ciascun *cluster* di clienti.

cliente), rappresentabile attraverso la formula:

$$CE(\text{Customer Equity}): \sum_{t=1}^n (Q_t * M_t) dt - \sum_{t=1}^n (S_t + F_t) dt - A$$

Q =Volumi di prodotti o servizi venduti / prodotto / servizio M =Margine unitario per prodotto / servizio S =Costi di sviluppo commerciale

F =Costi di fidelizzazione del cliente A =Costi di attivazione del rapporto d =fattore di sconto

Innovazione dei processi di marketing e politiche dedicate al sistema distributivo sono due elementi fondamentali per lo sviluppo commerciale del mutuo ad elevato LTV

2. Conclusioni

Sono molte le conclusioni che possiamo trarre a valle di tale breve analisi sul mercato dei mutui ad elevato LTV. Gli elementi fondamentali che ci preme sottolineare sono:

Necessità di innovazione per le banche italiane: considerando esclusivamente il comparto mutui, è chiaro come vi siano ampi spazi di miglioramento dell'efficacia nell'utilizzo degli strumenti di marketing strategico. Inoltre, è indispensabile adottare politiche di marketing differenziate per segmento e canale, che tengano conto degli obiettivi da perseguire a livello *corporate*.

Sistema distributivo: nel segmento di mercato dei mutui ad elevato LTV è fondamentale un maggiore controllo dei canali di vendita, in modo da evitare l'assunzione di un rischio di credito eccessivo. Per raggiungere tale obiettivo è necessario porre un limite all'utilizzo dei canali indiretti o rafforzarne il controllo; tuttavia la volontà di sviluppo della quota di mercato potrebbe trovare nel canale indiretto uno strumento importante per la conquista di spazi competitivi sottratti ai concorrenti. In tale situazione di dicotomia, il risultato ideale potrebbe essere raggiunto attraverso un'adeguata politica di mitigazione del rischio, da realizzarsi, ad esempio, per mezzo di una maggiore copertura assicurativa dei mutui ad elevato LTV e di un tasso di interesse che tenga conto del maggiore rischio e dei maggiori costi assicurativi.

Prodotto mutuo ad elevato LTV come strumento di creazione di valore per la banca. Se prendiamo in considerazione le diverse variabili di determinazione della *customer equity* (valore prodotto da

E' chiara l'importanza strategica assunta dal mutuo ad elevato LTV per la banca, alla luce della sua capacità di:

- Fare aumentare la variabile Q considerato che serve un target di clientela giovane che, se soddisfatta del prodotto e servizio ricevuto, potrà essere fonte di ricavi e margini reddituali per un lungo periodo temporale [5]; anche in considerazione del fatto che il mutuo ad elevato loan-to-value permette al cliente giovane di anticipare l'acquisto della casa ed accelerare i tempi di realizzazione della propria indipendenza dai genitori, elementi questi che possono essere fidelizzanti verso la banca erogante.
- Diminuire i costi di fidelizzazione: per quanto detto al punto precedente e per le caratteristiche del prodotto mutuo ad elevato LTV che ha un più elevato periodo di rimborso rispetto a quelli a basso LTV.

Per creare effettivo valore, è fondamentale che le politiche di marketing siano coerenti con le strategie e gli indirizzi della banca, oltre che con la cultura e l'immagine che l'azienda ha nel mercato.

Tuttavia molto spesso i vincoli normativi non consentono di realizzare strategie e politiche di marketing sulla carta potenzialmente vincenti. In effetti, una minore regolamentazione non è detto debba tradursi in un aggravio dei costi per i clienti. Molto spesso, probabilmente, è vero esattamente il contrario: nel caso del mercato dei mutui ad elevato LTV, ad esempio, abbiamo visto come una politica di marketing differenziata per segmento potrebbe portare benefici ai clienti più virtuosi ed una mitigazione del rischio creditizio per i segmenti più rischiosi, con benefici per l'intero sistema.

Il mutuo ad elevato LTV riveste un'importanza strategica per la creazione di valore per la banca attraverso l'incremento della customer equity

[5] E' l'obiettivo che si è posta, ad esempio, la casa automobilistica Daimler-Chrysler, con il lancio sul mercato del modello Mercedes Classe A, il quale, a differenza degli altri modelli proposti dall'azienda in questione, rivolgendosi ad un target di clientela giovane, permette di anticipare il momento di avvio della relazione con il cliente. Quest'ultimo, se adeguatamente soddisfatto dell'acquisto, diventa, pertanto, un potenziale futuro acquirente di ulteriori modelli della medesima casa automobilistica, con conseguente incremento della *life-time-value* del cliente e, soprattutto, della sua *customer equity*, visti i margini reddituali realizzati sui modelli di categoria superiore

*Per informazioni su questa pubblicazione, contattare:
Elena Merlika
+39 02 679792.20*

Questa pubblicazione è protetta da copyright di Genworth Financial Mortgage Insurance Limited. Sede legale: 80 Strand, London WC2R 0GR, Gran Bretagna. N. Iscr. Reg. Imprese in Inghilterra: 2624121. Autorizzata e regolata da FSA all'esercizio delle assicurazioni.

Sede della rappresentanza generale per l'Italia: via San Gregorio 34 - 20124 Milano. N. Iscr. Reg. Imprese: 03517310961 – Autorizzata all'esercizio delle assicurazioni.

Il presente documento contiene affermazioni che possono costituire proiezioni future, ivi incluse previsioni in merito al futuro rendimento di certi mercati e settori economici italiani. Dette affermazioni si fondano su aspettative e assunzioni correnti, soggette, per loro stessa natura, a incertezze, rischi e mutamenti di circostanze difficilmente prevedibili. Gli effettivi esiti e le reali conseguenze possono pertanto differire in misura significativa a causa di fattori su base globale, di natura politica, economica, di business, concorrenziale, di mercato, regolamentare e altro. Non ci assumiamo alcun obbligo di aggiornare pubblicamente tali affermazioni previsionali, né in seguito a nuove informazioni o futuri sviluppi né altrimenti.

Le transazioni stipulate in base a questa comunicazione non beneficiano di alcun sistema di garanzia né di alcune procedure di composizione stragiudiziale delle controversie relative alle transazioni stesse.

La presente pubblicazione ha scopi puramente informativi. Non intende costituire alcuna forma di consulenza o raccomandazione. Di conseguenza Genworth Financial non potrà essere ritenuta responsabile per eventuali perdite derivanti dall'aver fatto affidamento su opinioni o informazioni fornite da Genworth Financial o da parti terze che hanno contribuito alla pubblicazione.

Genworth Financial Inc (NYSE: GNW) è una primaria compagnia assicurativa operativa nei segmenti Protezione, Investimenti e Redditi Pensionistici e Mortgage Insurance che soddisfa i bisogni di più di 15 milioni di clienti, con attività in 24 paesi, inclusi Stati Uniti, Canada, Australia, Regno Unito e in 16 paesi europei. La compagnia ha più di 6900 dipendenti in tutto il mondo.

In Europa, da più di 30 anni la compagnia è uno dei principali fornitori di Payment Protection Insurance e da più di 10 anni di Mortgage Insurance.

Nel business Mortgage Insurance, Genworth Financial fornisce una protezione dal rischio di credito per banche e istituzioni finanziarie in caso di insolvenza del mutuatario. La copertura assicurativa della Mortgage Insurance è richiesta generalmente quando il "Loan-to-Value", cioè il rapporto tra mutuo e valore dell'immobile, supera l'80%.

Genworth Financial Mortgage Insurance Limited

Via San Gregorio, 34
20124 Milano
Telefono +39 02 679792.20
Fax +39 02 679792.92
www.genworth.it