

Visa Consulting & Analytics

# Ottimizzare l'attività delle carte di debito

Tre passi per massimizzare il valore del vostro portafoglio



**VISA**



# Come ottenere il massimo dal vostro portafoglio di debito

Le carte di debito sono al centro del rapporto tra un cliente e la sua banca e offrono agli istituti finanziari l'opportunità di inserirsi nella vita di spesa dei loro clienti e di fare cross-selling di altri prodotti, offrendo al contempo ai correntisti vantaggi quali:

- Disporre di un prodotto sicuro e conveniente che soddisfa le loro esigenze
- Offrire la flessibilità di pagamento in negozio, online (e-Commerce e m-Commerce) o al telefono.
- Tutti i vantaggi di una carta di credito, senza il rischio di indebitarsi
- L'ulteriore vantaggio di poter effettuare prelievi bancomat.

Le carte di debito sono al centro di opportunità di cross-selling, dai prestiti a breve e lungo termine ai risparmi temporanei e ai piani pensionistici che possono durare decenni.

## Coinvolgimento/redditività



Assunzione prestito Carenza di fondi?			Transazione <b>Reddito</b> Conto corrente	Risparmio Eccesso di fondi?		
<b>Lungo termine</b>	<b>Medio termine</b>	<b>Breve termine</b>	<b>Carta di debito</b>	<b>Breve termine</b>	<b>Medio termine</b>	<b>Lungo termine</b>
Mutuo	Prestito personale	Scoperto Carta di credito	Bonifico bancario Addebito diretto Pagamento online bollette Pagamenti da cellulare	Risparmi	Obbligazioni	Investimenti Pensioni
ad es. Acquisto casa	ad es. Acquisto auto	ad es. Capi di abbigliamento		ad es. Vacanze	ad es. Tasse scolastiche	ad es. Pensionamento

I cambiamenti normativi e l'impatto del COVID-19 hanno spinto gli istituti finanziari a ottimizzare le offerte in fatto di addebito, ridurre le perdite e aumentare i profitti. Inoltre, l'attuale clima macroeconomico dell'Eurozona, che comprende un rapido aumento dell'inflazione (8,6% a luglio) e un deterioramento degli standard di credito, fa sì che i consumatori siano più parsimoniosi con il loro denaro e ricorrano ai pagamenti in contanti e con carta di debito.

# Guardare oltre la visione tradizionale della redditività e dell'ottimizzazione del debito

Quando si esamina la redditività dei portafogli di debito, gli istituti finanziari devono guardare oltre la consueta valutazione che di solito considera i flussi di reddito diretti generati dalla carta stessa, come le commissioni.

La visione della redditività deve essere ampliata per includere i benefici derivanti dai ricavi e dai costi della "banca principale". Individuare questi costi e ricavi indiretti, influenzati dall'addebito, permette agli istituti finanziari di vedere come le carte di debito possano essere utilizzate come leva per l'andamento e la redditività della più ampia relazione tra banca e cliente.

## Guardare oltre la tradizionale redditività del portafoglio di debito



Le stesse considerazioni riguardano anche le modalità di ottimizzare un portafoglio di debito. L'approccio tradizionale consiste nell'analizzare il ciclo di vita del debito come un flusso che va dall'acquisizione all'attivazione, all'utilizzo e infine alla fidelizzazione. È possibile aumentare il valore dei portafogli di debito attraverso una gestione proattiva dei portafogli stessi in ogni fase del ciclo di vita del debito.

## Il ciclo di vita del debito

### 1

#### Acquisizione

Assicurarsi che tutti i clienti dispongano di una carta di debito che possa essere utilizzata per acquisti e prelievi di contanti.

1. Individuare il gruppo target principale, costituito spesso da nuovi clienti.
2. Allineare le esigenze del segmento target con i vantaggi del prodotto
3. Implementare le migliori pratiche all'apertura del conto

### 2

#### Attivazione

Far sì che i clienti utilizzino rapidamente le loro carte di debito

1. Valutare i tassi di attivazione esistenti
2. Comprendere gli ostacoli all'attivazione
3. Stabilire un processo di Contabilizzazione dai mesi iniziali (Early Month on Book, EMOB)
4. Garantire le risorse necessarie per realizzare l'EMOB: materiali di comunicazione, formazione del personale.

### 3

#### Utilizzo

Incorporare l'utilizzo abituale dell'addebito in tutti i settori e canali commerciali

1. Analizzare i dati per capire dove i vostri clienti utilizzano l'addebito
2. Segmentare i vostri clienti
3. Sviluppare strategie di trattamento dei segmenti target
4. Implementare, monitorare e perfezionare il vostro piano

### 4

#### Riattivazione

Assicurarsi che la relazione con il cliente sia solida attraverso l'uso continuo delle carte di debito

1. Segmentare la vostra base - concentrarsi sui clienti ad alto profitto
2. Sviluppare strategie di trattamento dei segmenti target
3. Implementare, monitorare e perfezionare il vostro piano



## Qual è il sistema migliore per ottimizzare i portafogli di debito?

VCA ha sviluppato un approccio in tre fasi che gli istituti finanziari dovrebbero seguire per ottimizzare il proprio portafoglio.

### Fase 1

**Aumentare le prestazioni del portafoglio di debito utilizzando iniziative basate sui dati per aumentare l'attivazione, accelerare l'utilizzo e ottimizzare i tassi di autorizzazione.**

L'idea è quella di aumentare le prestazioni del portafoglio di debito ottimizzando il portafoglio

esistente. Le seguenti iniziative possono riscuotere successi rapidi a loro volta implementabili per aumentare in modo incrementale e duraturo i volumi di pagamento:

#### **Aumentare l'attivazione - concentrarsi sul coinvolgimento precoce dei clienti e sulla riattivazione dei clienti inattivi.**

Coinvolgere precocemente i clienti significa avere un piano EMOB in atto per i primi 90 giorni dopo che un cliente diventa titolare di una carta di debito. Questo piano ha lo scopo di garantire che il cliente non solo attivi la sua carta di debito, ma che ne diventi un utilizzatore assiduo. Se il cliente non resta un utilizzatore regolare, è bene prevedere un piano perché lo diventi.

Gli istituti finanziari dovrebbero ottimizzare il loro approccio EMOB utilizzando i dati per comprendere i comportamenti e le preferenze dei titolari di carta. Ad esempio, dovrebbero esaminare le prestazioni del top-of-wallet con la probabilità di attivazione e implementare iniziative che aumentino i livelli di attivazione nei primi 90 giorni di sottoscrizione.

In secondo luogo, dovrebbero esaminare la dormienza e applicare le analisi per identificare non solo quando, ma anche perché si è verificata la dormienza e valutare la spesa precedente per determinare le tattiche di riattivazione.

## Approccio EMOB 1: Tradizionale

### Ricezione di una nuova carta di debito

- Il supporto della carta dovrebbe contenere contenuti accattivanti, messaggi chiave sulla sicurezza e sul controllo e un'offerta commerciale/di attivazione pertinente al segmento
- Il call center in uscita deve contattare il cliente per confermare la ricezione della carta



#### Attivazione della carta

- Devono essere offerti più canali di sblocco della carta: online, bancomat, in filiale, telefono, ecc.
- Il call center in entrata dovrebbe essere addestrato a educare i titolari di carta sui vantaggi e a incentivare gli acquisti con la carta.

#### Il titolare della carta NON si attiva presso il punto vendita (POS)



##### Giorno 5-10 dal ricevimento della carta

- Stimolare l'attivazione attraverso comunicazioni via SMS e e-mail

##### Giorno 15-30 dal ricevimento della carta

- Enfatizzare l'invito all'attivazione attraverso una comunicazione aggiuntiva, ad es. via SMS.

##### Titolare carta non si attiva dopo 30 giorni

- Stimolare l'attivazione ribadendo i vantaggi della carta e i nuovi luoghi in cui utilizzarla.
- Includere un'offerta di sconto pertinente riferita agli esercenti
- I call center in uscita devono contattare potenziali clienti di alto valore

##### Titolare carta non si attiva dopo 60-90 giorni

- Offrire un incentivo legato all'attivazione
- Effettuare un test per determinare il valore ottimale della ricompensa

##### Titolare carta non si attiva dopo 90 giorni

- Rafforzare i vantaggi della carta
- Rivolgersi ai clienti con conto di transazione attivo a più alto reddito e utilizzare canali a basso costo (ad es. SMS, e-mail).

#### Il titolare della carta si attiva presso il POS



##### 30° giorno dopo l'attivazione del titolare della carta presso il POS

Se non ci sono attività per 30 giorni dopo il primo utilizzo:

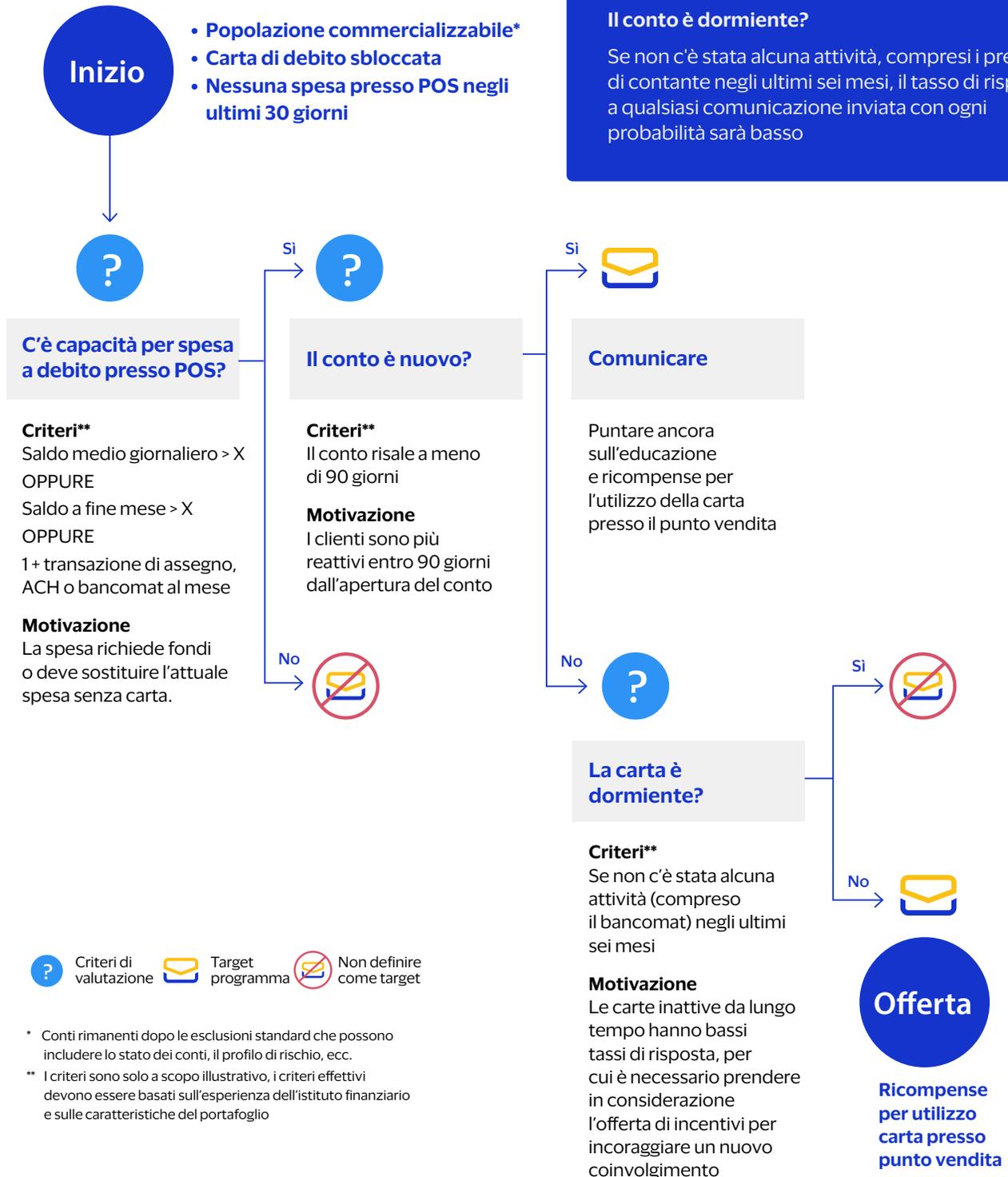
- Inviare un messaggio di promemoria al titolare della carta per incentivarne l'utilizzo ripetuto
- Se si tratta di un cliente redditizio, chiamare per chiedere il motivo dell'inattività.
- Tentativo di riattivazione anticipata presso il POS

##### 60° giorno dopo il primo uso della carta

Se non ci sono attività per 30 giorni dopo il primo utilizzo:

- se il titolare ha usato la carta - SMS di ringraziamento per l'uso della carta
- se il titolare non ha ancora riutilizzato la carta presso il POS, offrire un incentivo a farlo
- Incentivo per favorire l'uso costante della carta: utilizzo della carta per tre mesi per ricevere una ricompensa.

## Approccio EMOB 2: Avanzato - Portare avanti l'EMOB e usarlo per guidare le decisioni



## **Accelerare l'utilizzo: stimolare la spesa dei clienti esistenti attraverso la segmentazione, lo spostamento del contante, il coinvolgimento digitale, l'utilizzo transfrontaliero e l'ampliamento delle categorie di esercenti**

L'accelerazione dell'utilizzo richiede che gli istituti finanziari sollecitino la spesa dei titolari di carta su diversi canali ed esercenti, più volte. Più un prodotto di debito viene utilizzato, più alti sono i suoi volumi di pagamento e maggiore è la probabilità di radicare un comportamento nel ricorso al debito.

Per aumentare la spesa per il debito e accelerarne l'utilizzo, gli istituti finanziari devono comprendere le abitudini dei titolari di carta. Una segmentazione fornisce una base per stimolare l'utilizzo e la riattivazione, aiutando a definire campagne che variano in funzione dei diversi segmenti di clienti. Ad esempio:

### **Utenti occasionali**

Concentrarsi sulla promozione di un comportamento di spesa corretto, incoraggiando l'uso della carta presso gli esercenti dell'"adozione iniziale" come supermercati, ristoranti e stazioni di servizio. Valore d'acquisto medio in cui la carta è conveniente. Le ricompense e gli incentivi agli esercenti funzionano bene in questo caso per consolidare il comportamento.

### **Utenti leggeri**

Promuovere l'uso di servizi come il contactless e la tokenizzazione per aumentare l'utilizzo di acquisti di valore inferiore presso gli esercenti di tutti i giorni, come fast food, bar, ecc. Cercare di diversificare le transazioni con carta non presente, come l'e-commerce, concentrandosi sulle modalità di utilizzo e sui vantaggi in termini di sicurezza.

### **Utenti frequenti**

Promuovere i vantaggi dell'uso della carta di debito per le bollette, le spese ricorrenti e quelle internazionali.

### **Utenti assidui**

Incentivare questi clienti a passare a pagare tutto con carta di debito, ad esempio giornali/riviste, dolci, ecc. Concentratevi sul replicare il loro comportamento nazionale all'estero attraverso promozioni relative al pagamento con carta di debito quando viaggiano.



## **La segmentazione transazionale consente agli istituti finanziari di sviluppare campagne mirate**

Gruppi diversi di clienti rispondono meglio ad approcci diversi, ma tutti possono essere incoraggiati a diversificare il modo in cui usano l'addebito, nonché dove e la frequenza con cui lo usano.

**Utenti assidui**  
20+ transazioni  
al mese

**Utenti frequenti**  
11-20 transazioni  
al mese

**Utenti leggeri**  
3-10 transazioni  
al mese

**Utenti occasionali**  
1-2 transazioni  
al mese

**Inattivi**



### Riattivazione – Studiare i comportamenti di spesa passati per identificare i titolari di carta più “meritevoli di essere riattivati”

Creando segmenti di inattività basati sul numero di mesi in cui un titolare di carta non ha effettuato transazioni, si può suddividere i titolari stessi nei seguenti settori:

- **Dormienti da tre mesi o meno** – Dormienza a breve termine e la più facile da riattivare.
- **Dormienti da tre a sei mesi** – Dormienza a medio termine, più difficile da riattivare perché stanno perdendo l’abitudine di usare la carta di debito.
- **Dormienti da oltre sei mesi** – La dormienza a lungo termine deve essere trattata come se i clienti avessero perso l’abitudine, il che significa che qualsiasi sforzo di riattivazione deve essere considerato come una nuova acquisizione e un’opportunità di riattivare il rapporto con i clienti.

### Ottimizzazione delle autorizzazioni – ridurre al minimo i rifiuti

Una volta che gli istituti finanziari sono riusciti a coinvolgere i propri clienti con la carta di debito, devono tenere viva l’abitudine di utilizzarla. Ciò significa eliminare qualsiasi ostacolo all’utilizzo e assicurarsi che i titolari di carta non subiscano inutili rifiuti.

I rifiuti di autorizzazione sono negativi per gli affari – un recente studio sul comportamento dopo il rifiuto condotto da Visa ha rivelato che i titolari di carta che hanno subito un rifiuto hanno mostrato un’eccessiva tendenza a non utilizzare la carta:



13,7% divario in tasso di attivazione  
 7,3% divario in spesa media al mese  
 11,7% divario in tasso crescita transazioni

Gli istituti finanziari dovrebbero eseguire una valutazione completa per determinare le principali ragioni dei rifiuti. In questo modo, gli istituti finanziari possono recuperare le entrate perse e rafforzare la fiducia dei clienti, assicurando al contempo che il rischio associato rimanga basso.

### Fase 2

#### Mantenere i clienti fedeli creando programmi ricchi di funzionalità che siano importanti per i clienti di oggi.

Nel mondo di oggi, la concorrenza è aumentata sia da parte dei nuovi operatori sia da parte di quelli storici. Gli istituti finanziari devono dare ai loro clienti un motivo per mettere la loro carta in cima al portafoglio, e molti stanno scegliendo di competere con nuove funzionalità digitali. I responsabili degli istituti finanziari dovrebbero prendere in considerazione le seguenti iniziative per rinvigorire il loro programma di carte di debito e tenere il passo con la concorrenza:

#### Reinvestire in momenti che contano

I clienti valutano costantemente prodotti e marchi. Ogni interazione è un’opportunità per influenzare i clienti, positivamente o negativamente. Riteniamo importante che gli istituti finanziari identifichino i momenti critici del percorso del cliente e si assicurino di avere a disposizione funzionalità per i loro clienti nei momenti in cui più serve. Gli istituti finanziari possono massimizzare il loro ritorno sugli investimenti concentrandosi su alcuni momenti chiave significativi che contribuiranno a creare e mantenere i clienti fedeli.



### Valutare le caratteristiche distintive

Molti nuovi operatori stanno aggiungendo funzionalità e vantaggi digitali che vanno oltre alla tradizionale offerta delle carte di debito. Per determinare le caratteristiche della carta più adatte alla vostra attività è necessario capire cosa influisce sulla percezione dei clienti e si allinea con il vostro marchio. Eseguire una valutazione completa delle caratteristiche della carta, comprese le proposte della concorrenza e le preferenze dei clienti, può aiutarvi a determinare quali caratteristiche potenziali possono influire maggiormente sul coinvolgimento e sulla fedeltà.

**Quando valutiamo il valore della carta e le proposte di fidelizzazione, consideriamo:**



#### Onboarding

- Attivazione carta
- Liste di controllo onboarding
- Configurazione notifiche
- Verifica conto



#### Gestione

- Dettagli transazione
- Comandi carta (ad es. On/Off)
- Carte virtuali
- Pagamenti tra privati (P2P)
- Strumenti per budget e risparmio



#### Assistenza clienti

- Chat-bot
- Programmazione chiamate
- Carte sostitutive
- Carte smarrite/rubate

### Fase 3

#### **Diversificare i ricavi esaminando le opportunità di cross-selling e trovando nuovi flussi di entrate.**

Ampliare la visione della redditività dell'addebito significa abbracciare iniziative di diversificazione che possono portare a un aumento del volume dei pagamenti a medio e lungo termine.

#### **Acquisizione: sfruttare al massimo le opportunità di cross-selling**

I prodotti di debito offrono agli istituti finanziari l'opportunità di effettuare il cross-selling di carte supplementari di debito, di carte di credito e di emissioni in bundle (fornendo insieme un prodotto di debito e uno di credito). Concentrandosi sul cross-selling, gli istituti finanziari possono non solo aumentare la fidelizzazione dei clienti, ma anche mitigare il rischio di abbandono, essendo in grado di fornire il prodotto di credito che i clienti stavano cercando di acquistare.

Una corretta strategia di acquisizione può avere un impatto diretto sui risultati ottenuti dagli istituti finanziari nelle fasi successive del ciclo di vita del debito (attivazione, utilizzo e riattivazione). Per ottenere un'acquisizione corretta, gli istituti finanziari devono rivolgersi ai clienti giusti, posizionare correttamente il prodotto e venderlo in modo efficace. Ciò significa formulare un piano su misura per tre gruppi di clienti:



**Nuovi clienti** - tutti i nuovi conti di transazione dovrebbero essere accompagnati da una carta di debito per fornire la massima utilità al cliente. La fase di acquisizione dovrebbe essere incentrata su questioni quali: Quali sono le misure che l'istituto finanziario attua al momento per i nuovi clienti? Emissione istantanea della carta di debito in filiale? Mailing su addebito per i conti aperti online?



**Clienti attuali senza carta di debito** - potrebbero non conoscere i vantaggi di una carta di debito o non vedere la comodità nell'usarla. Questo segmento esiste attualmente presso l'istituto finanziario?



**Clienti esistenti che utilizzano la carta di debito solo per i prelievi di contante presso gli sportelli automatici** - comprendono già la comodità di utilizzare una carta per prelevare contanti, ma va discusso l'utilizzo della carta. L'istituto finanziario ha una strategia per farlo?



#### **Nuovi flussi di entrate: trasformare le opportunità in entrate**

La carta di debito può aprire nuovi flussi di entrate, come l'addebito differito (cioè gli scoperti), i pagamenti rateali e la possibilità di introdurre nuove strutture tariffarie.

Gli istituti finanziari dovrebbero progettare l'approccio, la strategia e l'implementazione dei prodotti rateali attraverso un'analisi della segmentazione, in modo che ci si indirizzi verso i clienti individuati. Nel caso dell'addebito differito, ad esempio, ciò significa individuare i clienti che hanno un elevato utilizzo di contanti con saldi limitati, ma che non possiedono una carta di credito.



# Per ottimizzare efficacemente la vostra attività di addebito, ridefinite il significato di redditività e di ciclo di vita del debito

Invece di considerare la redditività dell'addebito come definita dai ricavi da addebito diretto, gli istituti finanziari dovrebbero considerare di ampliare la loro prospettiva per includere anche i ricavi indiretti. Inoltre, il ciclo di vita del debito dovrebbe essere valutato come un mezzo per definire strategie a breve, medio e lungo termine per la crescita dei volumi di pagamento.

**Quando valutiamo il valore della carta e le proposte di fidelizzazione, consideriamo:**

Accelerazione volume pagamenti mediante ottimizzazione del portafoglio Successi rapidi, orientamento a breve termine		Mantenere i clienti fidelizzati Da breve a medio termine	Diversificazione ricavi Da medio a lungo termine
<p><b>Aumentare attivazione</b></p> <p>Orientamento su attivazione e EMOB</p> <p>Riattivazione dormienza</p>	<p><b>Accelerare utilizzo</b></p> <p>Spostamento contante</p> <p>Coinvolgimento digitale</p> <p>Spesa transfrontaliera</p> <p>Ampliamento MCC</p>	<p><b>Ottimizzazione autorizzazione</b></p> <p>Ridurre al minimo rifiuti</p>	<p><b>Creare programmi ricchi di funzionalità</b></p> <p>Reinvestire in momenti che contano</p> <p>Valutare le caratteristiche distintive</p>
			<p><b>Acquisizione</b></p> <p>Cross-selling credito</p> <p>Emissione in bundle</p> <p>Riattivazione</p>
			<p><b>Nuovi flussi di entrate</b></p> <p>Differimento debito</p> <p>Rateizzazioni</p> <p>Introduzione nuove commissioni</p>

