

**Financial Services
Banking**

10 Tesi per un Pricing orientato al valore

Dr. Enrico Trevisan, Dr. Georg Wübker



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

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

La crescente pressione esercitata sul sistema bancario impone una gestione più professionale della politica commerciale, ed in particolare del pricing. I nuovi provvedimenti legislativi, il "caro-banca" e le relative iniziative delle associazioni dei consumatori, la concorrenza più aggressiva e orientata al prezzo devono essere affrontate con una chiara strategia di creazione ed estrazione di valore.

1. TRASPARENZA

Il mondo bancario è caratterizzato da un gran numero di transazioni che vengono realizzate da clienti con diverse disponibilità alla spesa e vendute da gestori con differenti abilità di difesa del prezzo. Il risultato di questa situazione è la mancanza di correlazione tra le deroghe ottenute dal cliente e la prestazione di quest'ultimo presso la banca, misurata per esempio sulla base di AuM, cross selling, durata della relazione, rischio e share of wallet. Le banche non dispongono attualmente di strumenti di marketing analitico che permettano di analizzare e misurare con precisione – a livello di singolo cliente – chi sta pagando quale commissione o tasso per quale prodotto o forma tecnica. È necessario fare luce sulla foresta pietrificata delle deroghe e convenzioni attraverso la costruzione di una banca dati del pricing e la realizzazione di dettagliate analisi di prezzo, rischio e merito del cliente.

2. VALORE

Le banche sono fortemente criticate in relazione al livello ed alla trasparenza dei prezzi. Formulato diversamente: alle banche viene rimproverato di estrarre troppo valore dai propri clienti. La prima strategia di difesa in questo contesto consiste nell'indagare e misurare tutti quei parametri in grado di dare delle indicazioni sulla percezione dei clienti rispetto

La costruzione di un database del pricing consente di fare chiarezza su sconti e condizioni particolari.

alla prestazione della banca, in termini generali, di prodotti e servizi. Concretamente si tratta della struttura delle preferenze dei clienti, del valore assegnato alle varie componenti dell'offerta e della disponibilità alla spesa che ne deriva. Solo conoscendo a fondo questo aspetto di value delivery (verso il cliente) è possibile ottimizzare e, naturalmente, anche giustificare la value extraction (dal cliente) realizzata attraverso il pricing.

3. COMPETIZIONE

Una politica di pricing efficace parte da un'analisi attenta dell'arena competitiva. È fondamentale capire con esattezza come si colloca l'istituto all'interno della matrice qualità / prezzo, misurare l'importanza dei suoi value drivers e la rispettiva prestazione rispetto ai propri competitors. Pur essendo possibile pensare a dei criteri di valutazione oggettiva della prestazione di una banca, quello che conta in definitiva è la percezione dei clienti. L'approccio top-down qui non funziona: è necessario utilizzare metodologie adatte alla raccolta e valutazione delle percezioni dei clienti, quali per esempio il *conjoint measurement*. L'analisi del contesto competitivo consente di definire dei corridoi di prezzo. Essi determinano i limiti superiori ed inferiori all'interno dei quali si dovrebbe muovere la politica di pricing.

Un'analisi dell'arena competitiva è presupposto fondamentale per una politica commerciale efficace.

4. REGOLE

La generazione ed estrazione del valore deve orientarsi ad una serie di principi chiari, che regolano la tematica prezzo sia durante la costruzione di nuovi prodotti che durante la gestione delle deroghe. Un passo fondamentale in questo senso è la formulazione di chiare linee guida. Nel concreto si tratta di un catalogo di regole fondamentali cui devono orientarsi tutte le decisioni relative alla creazione dei prodotti ed alla determinazione dei relativi prezzi. Per ottenere l'efficacia dovuta, queste regole vengono formulate e approvate in maniera vincolante dalla direzione generale e messe a disposizione – naturalmente con diversi gradi di dettaglio – a tutta la filiera operativa commerciale, fino ad arrivare alla rete.

5. PROCESSI

In parallelo alle linee guida è consigliabile istituire dei processi di pricing chiari e vincolanti. Questi si concretizzano nella chiara descrizione delle varie attività relative al pricing, nella definizione dei corrispondenti responsabili e nella specificazione dei meccanismi di coordinamento delle varie unità organizzative coinvolte. Tipicamente esistono due meta-processi di pricing. Uno riguarda il flusso d'attività poste in essere durante la creazione e la determinazione del prezzo di un nuovo prodotto. L'altro concerne la concessione delle deroghe durante il normale processo commerciale. È necessario coordinare questi due aspetti e costruirli in sintonia con la strategia generale della banca.

6. PRODOTTI

Lo sviluppo storico del portafoglio prodotti ha portato ad una proliferazione esponenziale dei suoi contenuti. La tendenza generale del passato è stata caratterizzata da due elementi. Da un lato le banche hanno costruito prodotti e convenzioni in reazione a particolari esigenze del mercato. Dall'altro questi sono stati semplicemente aggiunti alla gamma già esistente, senza che essa venisse modificata in funzione delle nuove strategie. Ne è risultato un portafoglio molto ampio e complesso, le cui singole componenti seguono spesso filosofie commerciali e di posizionamento completamente diverse. In linea di principio la molteplicità dei prodotti offerti non è una cosa negativa. Avendo i diversi clienti tipicamente diverse esigenze e diverse disponibilità alla spesa, un'offerta ampia permette d'incontrare e sfruttare più efficacemente le loro varie preferenze. Esiste tuttavia un *trade off* derivante dalla numerosità e scarsa coordinazione dei prodotti in portafoglio. Questo si concretizza in un'eccessiva complessità in termini di politica commerciale e soprattutto va a gravare sulla solidità del processo di vendita. Per porre rimedio a questo problema è necessario realizzare un'analisi dei vari prodotti. Si tratta in sostanza di identificare i prodotti di minor valore – non solo in termini di redditività e volume ma anche di unicità della value proposition – al fine di valutarne l'eventuale esclusione dal portafoglio.

Lo sviluppo storico dei portafogli prodotti ha portato ad una proliferazione dei contenuti che è necessario razionalizzare.

La gestione delle migrazioni dei clienti è una fase cruciale di razionalizzazione dei portafogli di prodotti.

7. MIGRAZIONI

Esistono diversi approcci per togliere dei prodotti dal portafoglio. Da un lato si può procedere ad un'eliminazione "tecnica", attraverso la semplice rimozione dei prodotti dal catalogo. Dall'altro è attuabile un'eliminazione "commerciale", effettuata tramite delle manovre di prezzo particolarmente sfavorevoli per il cliente o l'esclusione dei prodotti da quelli attivamente proposti dalla rete. Mentre nel primo caso possono subentrare delle complicazioni in termine di gestione degli stock, manovre di prezzo troppo aggressive rischiano di avere delle conseguenze negative in termini d'immagine e di soddisfazione dei clienti. Razionalizzare il portafoglio significa quindi programmare dei processi efficaci di migrazione interna dei clienti attuali coinvolti, impostare una politica commerciale specifica per i nuovi clienti potenzialmente interessati ai prodotti in uscita, identificare prodotti di sostituzione adatti e naturalmente valutare anche i rischi di abbandono o minor acquisition.

8. PREZZI

I dati di trasparenza, valore e competizione sono la premessa fondamentale per identificare delle manovre di prezzo praticabili ed efficaci. Il primo passo in questa direzione consiste nel sintetizzare – nella forma di curve di domanda – i parametri di reazione alle variazioni del prezzo dei vari prodotti. Le curve indicano il rapporto matematico tra un determinato livello di prezzo ed il corrispondente livello dei volumi. La pendenza di queste curve – ovvero la loro derivata prima – è comunemente definita l'elasticità al prezzo. È sulla base di queste curve che si determina se una manovra di prezzo in se abbia un impatto positivo o negativo sui ricavi, e quindi sui profitti. Non tutte le manovre di prezzo teoricamente fattibili ed economicamente vantaggiose possono o devono essere realizzate. Al contrario, è consigliabile realizzare solo quelle manovre che – a parità di risultato economico – hanno l'impatto negativo più limitato sull'utilità percepita dal cliente attuale e/o prospettico. I recenti sviluppi legislativi hanno ridotto notevolmente la libertà delle banche in quest'ambito. Oltre all'esame della fattibilità legale della manovra, la strategia di comunicazione ai clienti diventa quindi un elemento fondamentale. A questo scopo è

consigliabile realizzare della manovre miste, all'interno delle quali il prezzo di alcuni prodotti viene rialzato, mentre altri godono di un ribasso.

9. IMPLENTAZIONE

L'estensione ed i tempi di realizzazione di una manovra di prezzo sono un altro fattore cruciale. Le soluzioni possibili si declinano all'interno di un continuum che va da "tutti i clienti attuali e tutte le manovre subito" fino a "pochi nuovi clienti e poche manovre per iniziare". Ogni manovra dovrebbe essere implementata con flessibilità, ma anche con efficacia. A questo scopo è necessario assicurarsi che la rete capisca fino in fondo la logica, le motivazioni ed anche l'importanza della manovra stessa. La rete deve quindi venir informata e delucidata, supportata ma anche controllata, soprattutto per evitare che gli effetti della manovra vengano annacquati o addirittura annullati da un relativo aumento delle deroghe. Data la complessità e la molteplicità delle possibili combinazioni è consigliabile costruire un modello di calcolo formalizzato tramite il quale simulare l'impatto di varie manovre e calcolarne gli effetti complessivi.

Ogni manovra di prezzo deve essere implementata con flessibilità ed efficacia.

10. VENDITA

In linea di principio ogni singolo cliente ha un profilo d'utilità diverso ed anche una specifica disponibilità alla spesa. Questo significa che la combinazione ottimale di prodotti / prezzi varia da cliente a cliente. Nel passato il compito di identificare queste specificità è stato suddiviso tra la direzione generale e la rete. I segmenti, il marketing e le fabbriche prodotto hanno cercato di costruire prodotti ottimali per le esigenze del mercato, lasciando alla rete il compito di implementarli ed eventualmente adattarli alle condizioni specifiche delle singole trattative attraverso condizioni particolari e sconti. Questo approccio ha riscontrato un doppio problema. Da una lato, la centralità della direzione generale ha reso difficile percepire, comprendere e tenere conto di tutte le sfaccettature presenti nelle differenti realtà di mercato. Dall'altro, il coinvolgimento nelle peculiarità delle singole trattative ha impedito ai gestori di sviluppare una visione generale degli effetti reali delle loro concessioni di prezzo e

L'implementazione di strumenti informatici a supporto della vendita garantisce la realizzazione del value pricing.

prodotto. In particolare quest'ultima problematica si è concretizzata in una forte estensione del cosiddetto *price selling* – ovvero della vendita spinta attraverso la leva prezzo – ed un'insufficiente rilevanza del *value selling* – ovvero della vendita gestita in funzione del valore generato per il cliente dal servizio offerto. Gli ultimi sviluppi del pricing bancario mostrano la possibilità di porre rimedio a queste anomalie attraverso l'istituzionalizzazione di un nuovo processo di vendita, supportato da idonei tool informatici. Questi guidano il gestore nell'identificazione dell'esatto profilo dei clienti – sia in termini di utilizzo dei servizi bancari che di disponibilità alla spesa – e nella successiva formulazione di un'offerta individuale. Anche l'effettiva trattativa di vendita che eventualmente ne consegue viene supportata dai tool attraverso specifici algoritmi in grado di collegare sistematicamente concessioni in termini di prezzo con relative variazioni in termini di configurazione di prodotto.



Il Dr. Enrico Trevisan è Director di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants e Responsabile del Centro di Competenze Financial Services per l'Italia.



Il Dr. Georg Wübker è Partner di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants e Global Head del Centro di Competenze Financial Services.

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale focalizzata su strategia, marketing e pricing. Siamo presenti in Europa, Asia e Nord America con 16 uffici e 400 consulenti. La rivista Magazin Manager ci ha riconosciuto il primato nella consulenza di marketing e commerciale nel mondo di lingua tedesca. La Professional Pricing Society Americana, Busineweek e l'Economist ci hanno definito come „il maggior esperto mondiale del pricing“.

Per ulteriori informazioni:

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

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

Ufficio Milano:
Viale Brianza 20
I-20127 Milano
Tel.: +39 02 289951-207
Fax: +39 02 289951-290
E-mail: enrico.trevisan@simon-kucher.com
georg.wuebker@simon-kucher.com

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