

**Financial Services  
Banking**

# **Gli aspetti psicologici del pricing**

**Dr. Georg Wuebker, Dr. Enrico Trevisan,  
Dr. Jan Engelke**



**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

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

## Sintesi

I prezzi influenzano le vendite di un istituto di credito a seconda di come sono percepiti e valutati dai clienti. Sono decisive in tale contesto le informazioni che i clienti possiedono riguardo ai tassi e le commissioni, ma anche l'immagine che hanno della banca. L'immagine del prezzo indirizza la scelta verso un particolare fornitore di servizi finanziari, soprattutto quando mancano conoscenze dettagliate sui prezzi dei prodotti. È dimostrato che considerare gli effetti psicologici nella definizione delle spese e commissioni rende possibili elevati incrementi di ricavo.

## Importanza crescente degli aspetti psicologici

La reazione dei clienti al prezzo di un prodotto o servizio dipende da come viene percepito e valutato. Conoscere tale reazione è decisivo per la banca nella definizione del pricing perché permette di identificare quali componenti del prezzo sono importanti ed in che misura. Facciamo un esempio: un conto corrente è composto da molti servizi e componenti: spesa di tenuta conto, carta bancomat, prelievi di contanti agli ATM, transazioni allo sportello e via Internet, interessi sulla giacenza. A quale di questi elementi il cliente presta più attenzione? Quale è al centro della sua percezione e valutazione? Quali componenti di prezzo dovrebbero essere scontate e quali no? Avere le risposte a queste domande porta preziose implicazioni per la comunicazione del prezzo, il marketing ed il successo delle vendite. Il management dovrebbe quindi assegnare agli aspetti psicologici del pricing la massima importanza.

La definizione del livello di prezzo differisce tra banca e banca. Alcune ritengono che l'utilizzo di prezzi spezzati (per esempio 19,90 euro per una carta di credito) abbia un effetto promozionale, così come accade per i beni di largo consumo. Altre rinunciano ad adottare simili manovre ad

---

**Identificare  
le componenti di  
prezzo importanti per  
il cliente è  
fondamentale nella  
definizione del pricing**

---

---

**Gli aspetti  
psicologici del prezzo  
danno suggerimenti  
utili all'ottimizzazione  
del pricing**

---

“ducendo motivazioni di serietà. Il fattore prezzo riveste sempre più importanza anche nella comunicazione e quindi nella pubblicità degli istituti finanziari. Il tema „costo zero“ sui conti correnti o tassi al limite dei costi di rifinanziamento sono diventati elementi ricorrenti della comunicazione bancaria.”

Le analisi dei diversi aspetti psicologici del prezzo forniscono le seguenti ipotesi:

- **Conoscenza del prezzo:** la conoscenza del prezzo di molti clienti è molto bassa. Molti manager sopravvalutano le informazioni che i clienti hanno relativamente ai prezzi pensando che siano informati quanto loro. Una conclusione che porta spesso a decisioni sbagliate sia in termini di prezzo che di marketing;
- **Immagine del prezzo:** molte banche sottovalutano la rilevanza dell'immagine del prezzo. In realtà tale fattore ricopre un ruolo di estrema importanza per il cliente;
- **Percezione del prezzo:** il pricing delle banche è caratterizzato da numerose componenti di prezzo. Clienti e spesso anche gesotri non hanno una chiara visione d'insieme. Se abilmente combinati, i prezzi unitari possono però generare soluzioni soddisfacenti per i clienti e profittevoli per le banche;
- **Soglie di prezzo:** fino ad ora l'industria finanziaria ha preso scarsamente in considerazione l'esistenza delle soglie di prezzo. In realtà queste hanno un ruolo importante nella percezione del prezzo da parte del cliente. Le banche potrebbero raggiungere maggiori ricavi e profitti attraverso la determinazione dei prezzi in relazione a queste soglie.

Le seguenti riflessioni supportano queste ipotesi e forniscono suggerimenti per l'ottimizzazione del pricing.

## Conoscenza del prezzo: quanto sono informati i clienti sul prezzo?

La vasta gamma di prodotti offerti dalle banche spesso non consente ai clienti di memorizzare i prezzi dei prodotti e dei servizi per loro rilevanti (conto corrente, carta bancomat, carta di credito, bonifici ecc.), come è stato confermato da numerose indagini sulla conoscenza del prezzo dei clienti. La *figura 1* riporta i risultati di uno studio relativo alla spesa di tenuta di conto corrente.

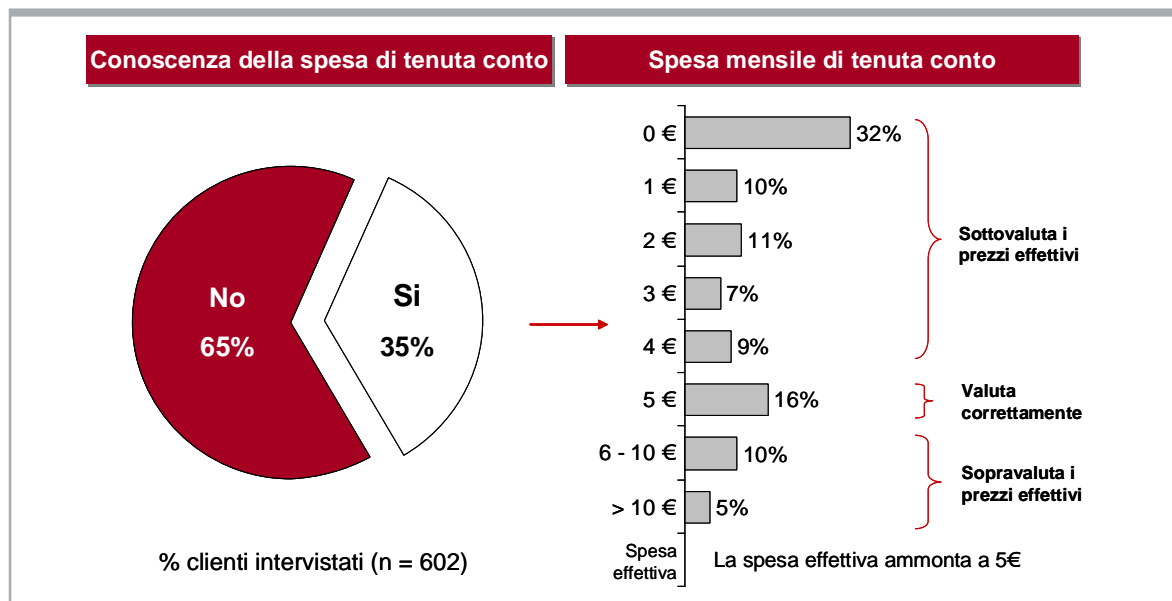


Figura 1: Conoscenza dei clienti della spesa di tenuta conto

Anche se il conto corrente è un prodotto standard del banking, il 65% dei clienti intervistati non ne conosce il prezzo. Del 35% che ritiene di sapere a quanto ammontasse il canone, solo il 16% risponde correttamente. Di tutti gli intervistati quindi solo il 5,6% ( $35\% \times 16\%$ ) conosce il prezzo esatto. Sulle altre componenti di prezzo dei prodotti bancari, come il tasso d'interesse attivo o le spese di deposito, la maggior parte dei clienti ha un livello di conoscenza altrettanto limitato. La *figura 2* mostra i risultati di una analisi sulla conoscenza dei prezzi dei clienti relativa ad una selezione di prodotti bancari.

I dati dimostrano che il grado di conoscenza e memorizzazione del prezzo da parte dei clienti per i prodotti bancari è molto basso. Per le banche che perseguono una politica aggressiva del prezzo, focalizzata sull'acquisizione di nuovi

Prodotto	Intervistati che credono di conoscere il prezzo (in %)	Intervistati che realmente conoscono il prezzo (in %)
Spesa di deposito	31%	5%
Conto corrente	35%	6%
Tassi creditori	41%	11%
Carta bancomat	51%	13%
Carta di credito	56%	15%

Figura 2: Risultati dell'analisi della conoscenza dei prezzi di una selezione di prodotti.

clienti, questo si dovrebbe tradurre in forti investimenti in campagne di comunicazione, per dare maggior rilievo ai vantaggi di prezzo dei loro prodotti rispetto alla concorrenza. Al contrario, gli istituti che adottano una politica di consolidamento, mirata a difendere il prezzo, possono partire proprio dal presupposto che la maggior parte dei clienti fissi ha scarse conoscenze dei prezzi. In quest'ambito è consigliabile una verifica sistematica dei prezzi per valutare le *chance* di tale aggiustamento verso l'alto e la possibilità di offrire alcuni prodotti ad un prezzo aggressivo per essere percepiti come istituto conveniente.

## Immagine del prezzo: costruire un'immagine del prezzo positiva

Dato che molto spesso i clienti non conoscono il prezzo reale, la scelta di cambiare banca o di rimanere presso la propria, è influenzata dall'immagine del prezzo della banca stessa. L'immagine di prezzo, secondo Diller (2001), è l'immagine che un cliente (potenziale) ha di un fornitore in relazione specifica ai costi dei suoi prodotti.<sup>[1]</sup> Noi riteniamo - sulla base di quanto detto finora - che l'immagine di prezzo di una banca sia determinata dai prezzi di pochi prodotti bancari, in particolare i prodotti chiave, quelli in offerta speciale e quelli messi in risalto dalla pubblicità.

<sup>[1]</sup> Cfr. definizione di Diller, 2001, p. 1316.

Un'immagine del prezzo di un istituto caratterizzata da attributi come "conveniente" e "fair" è sicuramente vantaggiosa. Alcune interviste ai clienti di banche online lo confermano. Se l'immagine è per esempio fortemente influenzata dal conto corrente che da anni paga elevati interessi, anche una diminuzione del tasso dal 3% al 2,5%, può influire solo marginalmente sull'immagine del prezzo. Le grandi banche nazionali dovrebbero migliorare la loro immagine del prezzo, attraverso forme efficaci di differenziazione, senza forti ripercussioni in termini di profitto. Se l'immagine del prezzo è determinata da pochi prodotti, prodotti in offerta speciale o pubblicizzati, è consigliabile adottare una strategia basata sulla creazione di alcuni prodotti bancari particolarmente economici ("prodotti vetrina") da pubblicizzare con un messaggio incentrato sulla loro convenienza, per richiamare l'attenzione dei clienti.

## Percezione del prezzo: come percepiscono i clienti le informazioni sul prezzo?

La percezione del prezzo dei prodotti bancari è un processo complesso

Per percezione del prezzo si intende la ricezione e l'elaborazione delle informazioni sul prezzo da parte del cliente. Gli istituti finanziari presentano numerosi prodotti e prezzi; per esempio nel settore Retail ci sono alcune centinaia di componenti di prezzo e offerta. In particolare per offerte contenenti numerose prestazioni e servizi cresce la complessità della percezione e valutazione. Infatti in questi casi la banca può mettere in rilievo i vari prezzi singoli, i diversi pacchetti di prodotti/prezzo o la convenienza dei pacchetti rispetto alla somma dei prezzi singoli.

Supponiamo che i quattro pacchetti di conto corrente per il segmento Corporate di una grande banca comprendano numerose componenti. Per ogni pacchetto ci sono sette diversi elementi di prezzo (prezzo base, sconto sul prezzo base per un conto privato, prezzo per la Mastercard Gold o la Visa Gold, prezzo per singola operazione allo sportello e via Internet, prezzo per ordini di pagamento permanente). In questo contesto la banca deve poter valutare per i diversi segmenti l'effetto delle varie informazioni di prezzo sulla percezione e valutazione dei singoli prodotti e dei pac-

chetti e sulla relativa disponibilità alla spesa. Per ottimizzare il prezzo, per esempio con un'adeguata politica degli sconti, è quindi fondamentale sapere quali prodotti del pacchetto rivestono maggiore importanza per i clienti. Vediamo alcuni esempi per chiarire queste idee.

### Caso 1: Conto corrente a pacchetto per il segmento Retail

Un'importante banca in Gran Bretagna doveva riorganizzare i pacchetti di conti correnti. Al management non era chiaro come i clienti percepissero le numerose componenti di prezzo e servizio (spese di tenuta conto, interessi sugli utilizzi al di sopra o al di sotto della linea di credito, sanzioni monetarie e interessi attivi). L'obiettivo era guidare la percezione e la valutazione del cliente in modo che i prodotti e i servizi fossero percepiti come convenienti o almeno giusti. I clienti sono stati intervistati rispetto alle loro preferenze, percezioni e sensibilità al prezzo, attraverso un software in grado di modificare le domande successive in base alle risposte fornite. L'elasticità al prezzo determinata per le diverse componenti di prodotto e servizio del conto corrente risultava correlata alle percezioni che i clienti avevano dei relativi prezzi.

Nella matrice rischio-profitto (Figura 3) sono rappresentati i risultati di tale analisi. Con l'aiuto della matrice si sono potute

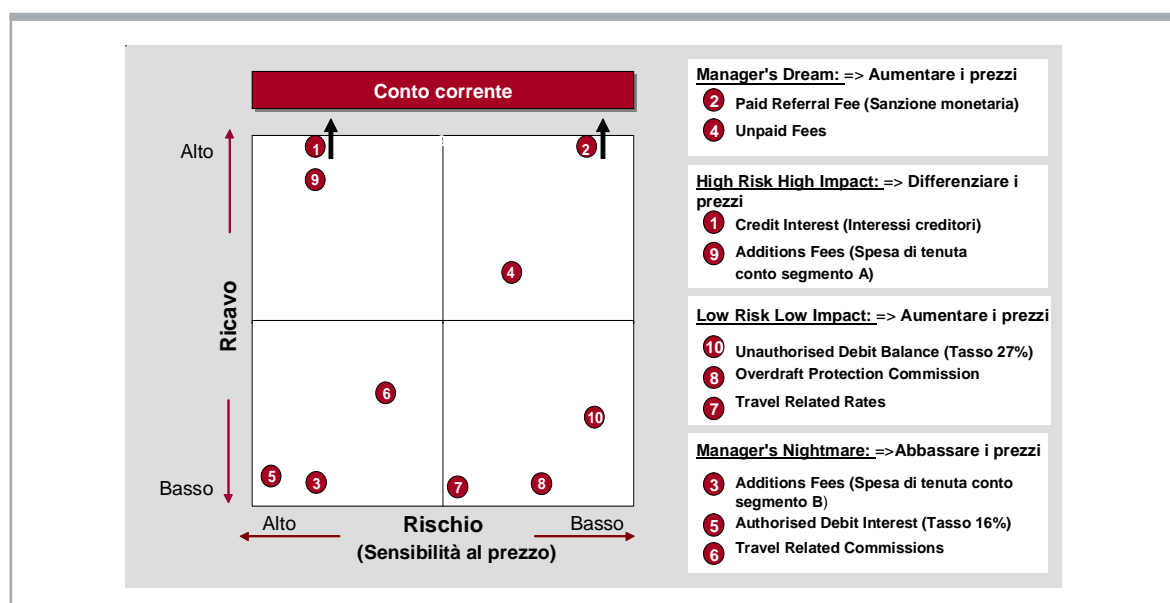


Figura 3: Matrice rischio-profitto per il conto corrente

identificare numerose manovre di pricing. Alcune delle componenti del quadrante superiore e inferiore destro sono state aumentate. Dall'analisi delle sensibilità è risultato che i clienti percepivano solo marginalmente la sanzione monetaria (componente 2) e gli interessi per gli utilizzi oltre la linea di credito (componente 10). La banca ha quindi aumentato gli interessi per gli utilizzi oltre la linea di credito e diminuito quelli per gli utilizzi sotto tale limite (componente 5). Questo perché gli interessi per gli utilizzi al di sotto della linea di credito erano il punto centrale di numerose campagne di comunicazione e di conseguenza venivano fortemente percepiti dal cliente. L'applicazione del sistema di differenziazione di prezzo della banca, basato sulle percezioni delle diverse componenti, ha portato un profitto maggiore di circa 10 milioni di euro l'anno.

### ***Caso 2: Percezione del prezzo nel settore dei fondi di investimento***

L'offerta di una società di gestione di fondi comuni d'investimento era composta da quattro componenti di prezzo: una commissione di sottoscrizione o d'entrata (*front-end-load*) del 5%, una spesa di gestione del 1,5% annuo, un servizio deposito per 350 euro l'anno e una commissione d'uscita (*back-end-load*) del 5%, come alternativa alla commissione di entrata. Il management della società voleva conoscere l'importanza delle singole componenti del prezzo per i clienti. Con l'aiuto del *Conjoint Measurement* è stata calcolata l'importanza relativa delle quattro componenti del prezzo. La *figura 4* mostra un confronto tra i valori percepiti dai clienti delle quattro componenti, ottenuti con il *Conjoint Measurement*, e l'incidenza effettiva delle singole componenti sui costi del fondo per un volume medio di 100.000 euro (durata 5 anni). Si rileva per esempio che l'importanza attribuita alla commissione d'entrata dai clienti era quasi il doppio della sua effettiva incidenza sui costi (24,7% contro 42,5%). Il cliente poneva quindi più attenzione a questa componente di prezzo di quanto non fosse realmente necessario. Al contrario, le spese di gestione impattavano sui costi reali complessivi per un valore quasi doppio a quello percepito dal cliente (37% contro 21,3%). Le spese di gestione erano quindi percepite molto meno di quanto richiedesse la loro effettiva incidenza sui costi totali. Queste informazioni si sono rivelate preziose per l'ottimizzazione del prezzo.

---

L'importanza  
relativa delle  
componenti del  
prezzo può essere  
calcolata con il  
*Conjoint Measurement*

---

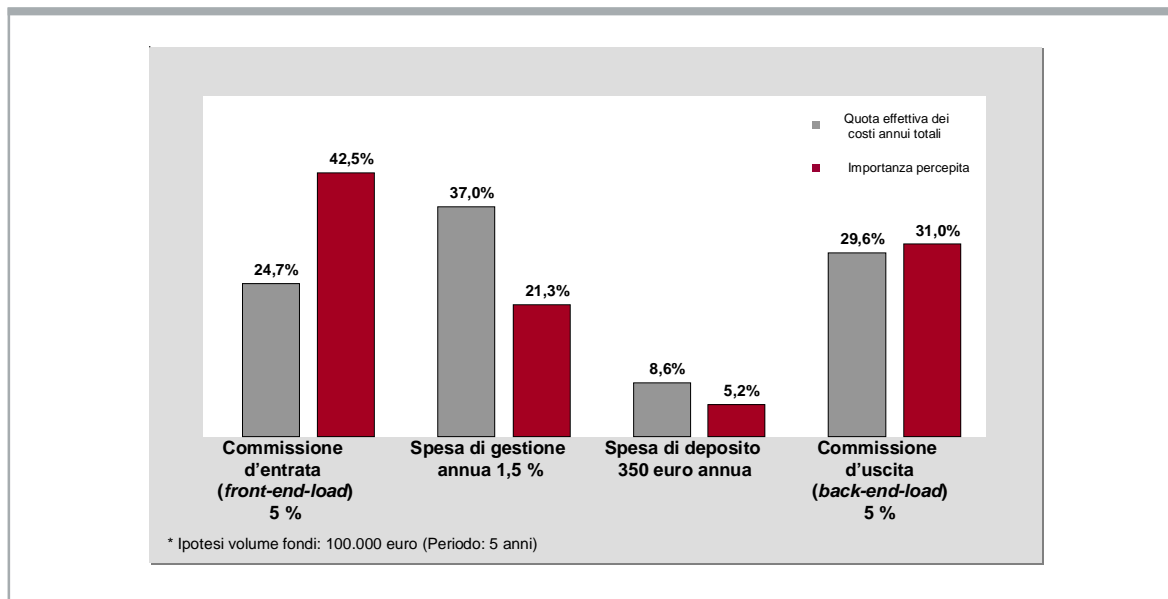


Figura 4: Confronto tra l'importanza attribuita dai clienti alle componenti di prezzo e la loro effettiva incidenza sui costi

In questo caso per esempio la società ha ridotto sensibilmente la commissione d'entrata, mentre si è evitato di mettere in risalto nella comunicazione le spese di gestione. In generale, un fornitore di servizi finanziari dovrebbe applicare degli sconti alle componenti di prezzo percepite come più importanti dal cliente. Poiché l'attenzione dei clienti è forte su queste, una riduzione del loro prezzo ha un'influenza positiva sulla disponibilità alla spesa per l'intera offerta. Questa è una prassi attualmente in vigore in molti istituti.

### **Caso 3: Nuovo modello di prezzi nella gestione titoli**

Nel corso di una fusione tra due istituti finanziari, si doveva sviluppare un nuovo modello di prezzo per le operazioni in titoli basato su una logica unitaria. La gestione titoli rappresentava per uno dei due istituti una parte fondamentale del business nel segmento Retail e per l'altro lo era invece nel Private Banking. Evitando di avere impatti negativi sui ricavi, il nuovo modello doveva registrare un aumento significativo della soddisfazione dei consulenti e dei clienti e rafforzare quindi la fidelizzazione di questi ultimi. La nuova configurazione del pricing prevedeva tre tariffe impostate secondo una logica simile a quella delle tariffe della telefonia mobile (figura 5).

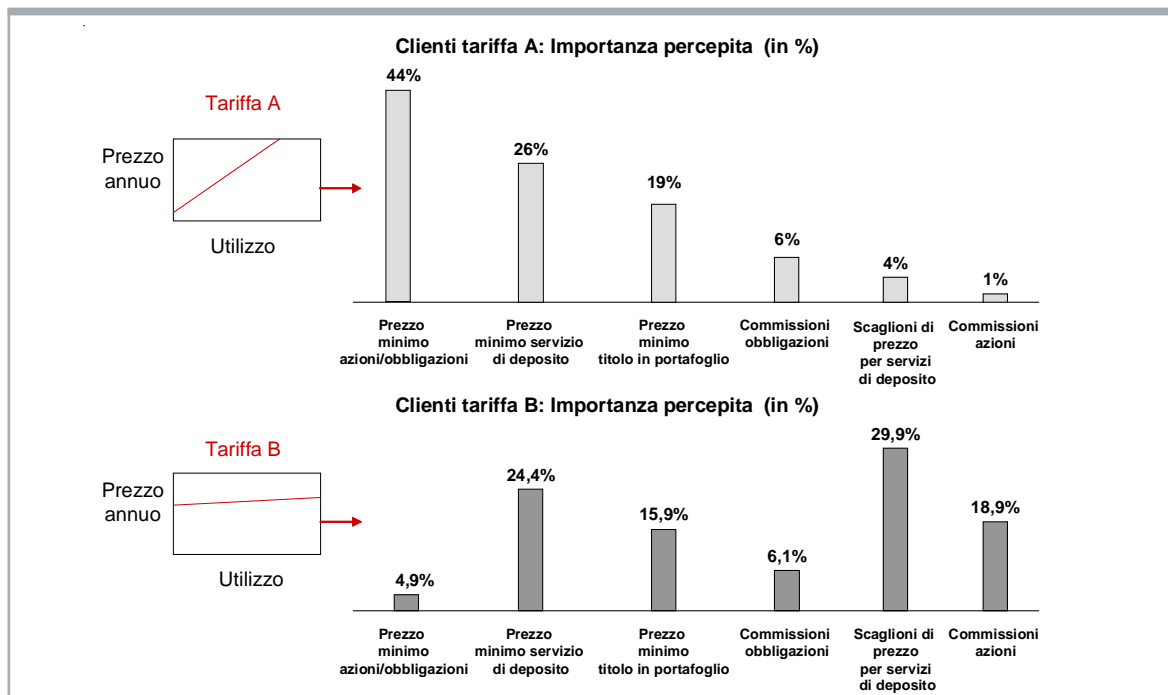


Figura 5: Nuovo modello di prezzo

La tariffa A presenta un prezzo di deposito basso e un costo per le transazioni alto. La tariffa B è invece definita in modo opposto, con una spesa di deposito alta ed il prezzo per le transazioni basso. La tariffa A e la tariffa B corrispondono rispettivamente ad una tariffa a consumo e ad una tariffa *flat* della telefonia. In questo modello il cliente ha la possibilità di scegliere la tariffa in base alle sue reali esigenze e abitudini di utilizzo. I clienti che effettuano meno operazioni preferiscono la tariffa A, gli "heavy-trader" prediligono invece la tariffa B.

Per la determinazione dei livelli di prezzo è stata valutata l'elasticità alle componenti più importanti con un'intervista ai clienti realizzata con il *Conjoint Measurement*. I risultati dell'analisi sono riportati nella figura 5. I clienti che scelgono la tariffa A, prestano maggiore attenzione al prezzo minimo (di deposito, azioni, obbligazioni). Per tale motivo questa componente del prezzo nella tariffa A è stata fissata ad un livello inferiore a quello della concorrenza. Le commissioni per le azioni e le obbligazioni sono state invece fissate sopra quelle della concorrenza, poichè tali componenti erano percepite marginalmente dai clienti. Per i clienti che preferivano la tariffa B gli scaglioni di prezzo per il deposito e le commissioni per le azioni avevano un'importanza decisiva ed i livelli di prezzo sono stati definiti di conseguenza. L'introduzione

del nuovo modello ha portato ad un aumento complessivo dei ricavi del 5%.

## Soglie di prezzo: esistono le soglie di prezzo nell'industria finanziaria?

Considerando le soglie di prezzo nella determinazione del pricing si possono ottenere maggiori vendite e profitti

**P**er soglie di prezzo si intendono i livelli di prezzo, superati i quali, la domanda si riduce drammaticamente. La convinzione dell'esistenza delle soglie di prezzo è molto diffusa. In particolare la GDO utilizza spesso i cosiddetti prezzi spezzati, ovvero prezzi poco al di sotto di prezzi tondi. Analisi empiriche confermano infatti che in tale settore i prezzi tondi (in cui l'ultima cifra è 0) sono rari. Anche i manager bancari si occupano in modo crescente del tema delle soglie di prezzo ed alcuni istituti finanziari utilizzano già da tempo prezzi spezzati. È stato rilevato che la cifra 9 è quella più utilizzata.

A sostegno dei prezzi spezzati si possono elencare le seguenti argomentazioni<sup>[2]</sup>:

- I clienti dividono la scala dei prezzi in categorie discrete (per esempio il prezzo di 3,99 euro è classificato come "sotto 4 euro");
- Rispetto alla cifra tonda il cliente ha l'impressione di risparmiare;
- I clienti sottovalutano i prezzi che si trovano al di sotto dei prezzi tondi;
- La prima cifra influisce di più sulla percezione del prezzo del cliente, ovvero un prezzo di 4,90 euro viene percepito come "4 e qualcosa". I clienti considerano le cifre di un prezzo in successione da sinistra a destra con intensità decrescente.

I manager bancari dovrebbero dedicare più attenzione alle soglie del prezzo. Determinare il prezzo in modo intelligente considerando queste soglie può avere un effetto positivo sulle vendite e sul profitto. Qui di seguito proponiamo un esempio che chiarirà l'importanza delle soglie di prezzo per il banking.

<sup>[2]</sup> Cfr. Simon (1992, pagina 603) e la bibliografia fornita.

#### Caso 4: Soglie di prezzo delle carte di credito

Una banca doveva riposizionare le proprie carte di credito. La difficoltà consisteva nel prezzare contemporaneamente la carta standard e quella gold, evitando da un lato uno sbilanciamento verso il prodotto base, dall'altro di perdere quei clienti con scarsa disponibilità alla spesa per il prodotto carta. Per identificare la combinazione ottimale si è realizzato uno studio nell'ambito del quale è stato chiesto ai clienti di scegliere tra diverse alternative di prodotti e prezzi. Sono stati intervistati due gruppi omogenei di clienti ed ogni intervistato ha dovuto indicare la preferenza tra le due carte. Le due carte proposte ai due gruppi erano rispettivamente identiche con l'eccezione del livello di prezzo. Ad un gruppo è stata proposta la carta standard con prezzo spezzato e la gold con prezzo pieno, all'altro gruppo viceversa la gold a prezzo spezzato e la standard a prezzo pieno. In questo modo è stato possibile misurare gli effetti psicologici del prezzo. La *figura 7* riproduce il design dell'intervista ed i risultati rilevati.

L'indagine mostra che i prezzi spezzati, ovvero quelli al di sotto della soglia di prezzo, hanno un effetto positivo in

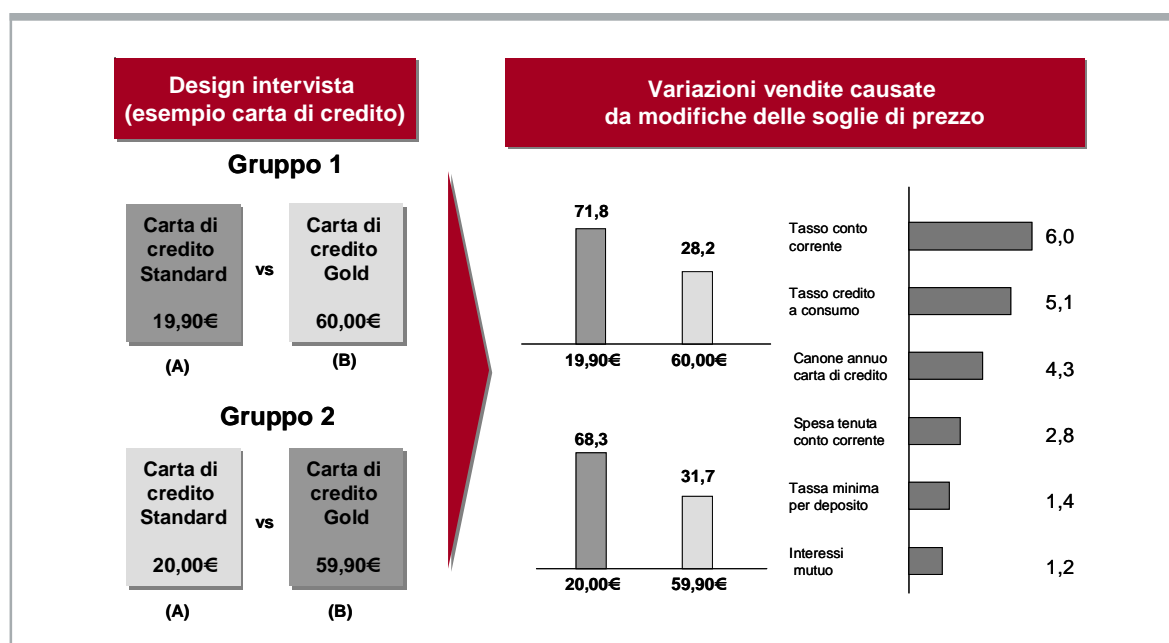


Figura 7: Design e risultati dell'intervista per i prodotti bancari selezionati

---

termini di vendita in un ordine di grandezza che può raggiungere il 6% se comparati con i rispettivi prezzi pieni. Tali effetti sono fortemente dipendenti dal tipo di prodotto, nelle carte sono per esempio molto consistenti. In generale vale la regola che i prodotti più pubblicizzati e che il cliente può cambiare più facilmente godono in misura maggiore dell'effetto delle soglie di prezzo rispetto a quei prodotti attraverso i quali ci si lega maggiormente alla banca (conto corrente, mutui). E' comunque consigliabile l'utilizzo delle soglie di prezzo come elemento fondamentale nelle strategie di prezzo.



*Il Dr. Georg Wübker è Partner, Responsabile del Competence Center Financial Services di Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants ed autore del libro „Value Pricing – Come ottimizzare il profitto della banca“.*



*Il Dr. Enrico Trevisan è Director, Responsabile del Competence Center Financial Services di Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants in Italia ed autore del libro „Value Pricing – Come ottimizzare il profitto della banca“.*



*Il Dr. Jan Engelke è Director e Responsabile dell'ufficio di Monaco di Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants.*

*Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza strategica con oltre 400 consulenti e 16 uffici in Europa, Asia e Nord America. Le riviste „The Economist“, „Business Week“ e „Manager Magazin“ ci riconoscono una posizione di leadership indiscussa nella consulenza di marketing, strategia commerciale e 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 43 001-9097  
Fax: +39 02 43 001-9012  
E-mail: [enrico.trevisan@simon-kucher.com](mailto:enrico.trevisan@simon-kucher.com)  
[georg.wuebker@simon-kucher.com](mailto:georg.wuebker@simon-kucher.com)

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