

**Financial Services  
Banking**

# Prezzi sempre più sotto pressione nel private banking

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

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

**In futuro anche nel management del private banking e del private wealth verrà attribuito un maggior peso al pricing. Questo trend, che si è già delineato da qualche anno all'interno del retail banking, ha raggiunto ora anche il segmento dei clienti private. Responsabili per tale fenomeno sono le seguenti evoluzioni:**

### **1. Cambiamento delle richieste giuridiche**

Le banche operanti nel mercato unico europeo sono obbligate dalla MiFID - Markets in Financial Instruments Directive, la direttiva europea di armonizzazione dei vari mercati finanziari all'interno dell'UE - a rendere più trasparenti ai clienti i flussi di ricavi. Questa direttiva influenza direttamente tutte le banche operanti in tale mercato, mentre genera effetti indiretti sulla concorrenza che oltrepassa i confini e sui cambiamenti delle aspettative dei clienti. La realizzazione di tale trasparenza è molto difficile poiché esistono delle commissioni „nascoste“ ai clienti. Esempi tipici sono i margini di guadagno inseriti nelle quotazioni dei prestiti obbligazionari o di prodotti strutturati o le commissioni sulla gestione dei fondi. Generalmente tali commissioni rappresentano, a secondo del portafoglio del cliente e del prodotto, tra il 20% ed il 35% del ricavo di una banca.

### **2. Aumento della concorrenza**

Sia la saturazione dei mercati nazionali che il business offshore internazionale sono caratterizzati da un limitato potenziale di crescita. La presenza aggressiva di alcuni concorrenti orientati alla crescita comporta obbligatoriamente una redistribuzione delle quote di mercato. Questo sviluppo intensifica la concorrenza e aumenta la pressione sui margini. Proprio per questo motivo cresce l'importanza del pricing come fattore d'impatto sui margini.

### **3. Introduzione di nuovi modelli di prezzo**

L'introduzione di nuovi modelli di prezzo mette i concorrenti sotto pressione. Il modello di prezzo della tedesca Quirinbank ad esempio considera già le richieste della MiFID;

---

**Direttiva MIFID,  
concorrenza  
aggressiva, nuovi  
modelli di prezzo e  
maggiore sensibilità dei  
clienti aumentano la  
pressione sul pricing  
nel private banking.**

---

infatti la banca accredita ai clienti tutti i rimborsi e tutte le provvigioni derivanti dalle attività di investimento. In cambio ottiene il 20% degli utili dell'investimento. In Svizzera si manifesta invece una maggior richiesta delle cosiddette All-In Fees. Questo prezzo unitario comporta da un lato una maggior stabilità nei ricavi per la banca e una migliore pianificazione per i clienti, ma diventa problematico quando sono richieste delle deroghe. Concedere degli sconti su questo prezzo implica una notevole riduzione dei ricavi, dato che esiste solo una componente di pricing, ovvero il prezzo unitario.

#### **4. Aumento della sensibilità al prezzo da parte dei clienti nel private banking**

Questa ipotesi viene appoggiata da varie osservazioni. Un sondaggio di IBM Consulting Services tra i gestori patrimoniali europei mostra che il prezzo è una delle cause principali che spinge il cliente a cambiare banca. Il fatto che i clienti private operino generalmente con più banche, non serve quindi solo al confronto della performance della singola banca, ma anche al confronto del livello di prezzo. L'analisi dei prezzi applicati sul mercato dei titoli dimostra inoltre che l'entità delle deroghe aumenta in continuazione. Questo trend si registra soprattutto nella compravendita.

**C**ome devono reagire le banche all'aumento della concorrenza? Come possono evitare una guerra dei prezzi e la conseguente riduzione dei margini?

I punti cruciali sono i seguenti:

##### **1. Segmentazione della clientela**

Non tutti i clienti private sono uguali tra loro. Spesso le richieste di prodotti, servizi e di tipologie di gestione patrimoniale variano considerevolmente. Perciò è importante fare una segmentazione che si orienti alle esigenze dei clienti. Tale segmentazione rappresenta la base per le tipologie di gestione patrimoniale, con la quale è possibile sottrarsi al confronto diretto con i propri concorrenti. Una banca privata inglese ad esempio rappresenta i suoi clienti in forma di un dado tridimensionale con 64 celle. Sul primo asse i clienti sono suddivisi secondo la provenienza del loro patrimonio (imprenditore, dipendente,

---

Segmentazione need-oriented, strutture di prezzo intelligenti, controllo delle deroghe e sviluppo della capacità negoziale dei consulenti sono le leve di una gestione professionale del prezzo.

---

privatier, ecc.), il secondo asse comprende i fattori psicologici (se il cliente acquista titoli a lungo termine, se affida un mandato alla banca, ecc.), mentre la terza dimensione classifica il periodo di vita. L'analisi di profittabilità, basata sull'attribuzione dei costi di prodotto e di gestione ai vari segmenti, mostra che il 60% dei ricavi proviene da poche celle del cubo. Per questi gruppi sono state sviluppate delle idee ottimali di servizio e di prodotto con la finalità di aumentare la fedeltà dei clienti. Mentre per gli altri segmenti sono stati introdotti dei provvedimenti finalizzati all'incremento della profittabilità.

## 2. Determinazione del prezzo e dell'offerta

Strutture di prezzo intelligenti sono in grado d'introdurre la trasparenza nella determinazione del prezzo e di evitare contemporaneamente la confrontabilità con i concorrenti.

- Un possibile punto di partenza è l'offerta di *pacchetti di prodotto* che comprendono più servizi per i quali è stato determinato un prezzo complessivo. Una banca privata del Ticino ha riunito ad esempio le sue prestazioni in tre pacchetti diversi che sono orientati a differenti segmenti di clienti.
- Un altro punto di partenza sono *le strutture di prezzo non lineari*, dove il prezzo complessivo si compone di più prezzi singoli. Proprio per questo motivo la confrontabilità viene resa difficile. Una grande banca tedesca ad esempio offre tre diversi modelli di prezzo per la compravendita titoli, che si differenziano nel rapporto tra il prezzo del deposito e delle transazioni.
- Un terzo approccio sono i modelli Performance Fee. Anche in questo caso ci sono più componenti di prezzo, come nel pricing non lineare, che rendono difficile la confrontabilità. Oltre al livello della Performance Fee (che solitamente varia tra il 10% ed il 30%) ci sono altri parametri, come la riduzione dei costi fissi o la scelta di un indice (ad esempio tasso di inflazione, FIBOR o Indices).

## 3. Pianificazione e controllo dei prezzi determinati

I prezzi di listino rappresentano anche nel private banking un punto di partenza per la determinazione del prezzo durante la contrattazione con il cliente, nonostante ciò il prezzo effettivamente contrattato si differenzia di solito

molto da quello di listino. In molte banche non esistono informazioni a tale proposito né per i clienti singoli né per i diversi segmenti. Il primo passo per un miglioramento di questa situazione è quello di creare trasparenza sui prezzi applicati. Spesso esistono notevoli differenze di trattamento tra clienti con un profilo simile, ma nessun approccio logico che riesca a spiegare i diversi prezzi concessi. Basandosi su questa consapevolezza è necessario realizzare una regolamentazione che preveda una chiara struttura d'autorizzazione. Questa dovrebbe implicare dei limiti precisi per ogni consulente nella contrattazione del prezzo, limiti fortemente orientati al valore del singolo cliente. L'oltrepassare tali limiti richiede il permesso del superiore. Questo evita anche la creazione di innumerevoli deroghe per i clienti relativamente piccoli. Affiancando a tale regolamentazione un sistema d'incentivo per i consulenti con l'obiettivo di concedere meno deroghe migliora ulteriormente la determinazione del prezzo. Tale miglioramento si concretizza gradualmente e deve essere accompagnato da un continuo cambiamento culturale della rete nella direzione di una maggiore sensibilità verso l'importanza della leva prezzo. Perciò è opportuno controllare regolarmente numero e livello delle deroghe implementando un monitoraggio sistematico delle stesse. Il miglioramento dell'imposizione del prezzo è alla fine dei conti un compito direttivo, che necessita del supporto di tutto il management.

#### **4. Migliorare la capacità d'imporsi dei consulenti**

Secondo le nostre esperienze esistono ancora grandi possibilità di migliorare la capacità d'imporsi di molti consulenti durante le contrattazioni con il cliente sul prezzo e sul valore. Questo viene confermato registrando le grandi variazioni fra i prezzi concessi dai vari consulenti all'interno di una stessa banca. Il miglioramento di tale situazione richiede una maggior formazione dei consulenti nell'ambito delle trattative sul prezzo e delle tattiche di contrattazione. Dato che la maggior parte dei consulenti non ha ancora percorso una formazione esplicita in tale ambito si è potuto registrare una grande utilità derivante dall'organizzazione di formazioni e training specifici.

Le seguenti tematiche devono essere rese chiare e trasparenti:

- Collegamento tra profitto e prezzo: molti consulenti non si rendono esplicitamente conto della relazione tra profitto, capitale d'investimento, prezzo e costi. Solo così è possibile spiegarsi perchè durante le contrattazioni sul prezzo sono concessi degli sconti in modo troppo affrettato e di ammontare troppo elevato. Anche un piccolo miglioramento del prezzo comporta un incremento notevole del profitto. Se si riuscisse ad aumentare il prezzo mediamente di 5 punti base, allora aumenterebbe il profitto, con una Cost-Income-Ratio del 60%, di più di 12 punti percentuali. La sola sensibilizzazione dei consulenti a questa relazione comporta un miglioramento notevole nell'imposizione del prezzo durante le contrattazioni;
- Imposizione di valore: è necessario inoltre supportare i consulenti con una lista di argomenti che gli aiuti a migliorare la capacità d'imporre un determinato valore. I fattori che aumentano il valore possono essere dedotti ad esempio dal posizionamento e dalla value proposition della banca o tramite dei sondaggi espliciti tra i clienti;
- Trasparenza sui prezzi della concorrenza: per un consulente è molto importante avere una maggiore trasparenza sui prezzi della concorrenza, dato che egli viene confrontato spesso con questa tematica durante le negoziazioni. Per tale obiettivo possono essere utilizzate le conoscenze esistenti all'interno dell'azienda raccogliendo sistematicamente tutte le informazioni che i singoli consulenti hanno sugli altri istituti, elaborandole e ridistribuendole di nuovo tra i consulenti;
- Trasparenza sui costi: la trasparenza sui costi è molto importante, dato che i clienti possono comprendere molto bene tutti gli argomenti riguardanti i costi. I clienti che contattano frequentemente lo stesso consulente, che richiedono specifiche ricerche ed analisi o investono in borse esotiche accettano spesso un prezzo più alto. Il consulente deve conoscere esattamente i relativi costi per poterli quantificare e rappresentarli in maniera convincente.

## Conclusione

La concorrenza nel mercato dei clienti private aumenterà in futuro. Tipologie di gestione patrimoniale differenziate sono necessarie in queste condizioni. Le banche private ed i gestori patrimoniali devono migliorare la loro segmentazione e/o ridefinirla, sviluppare delle strutture di prezzo innovative ed orientarsi verso una maggiore professionalità nella capacità di imposizione durante le negoziazioni. Solo in questo modo è possibile garantire anche nel lungo periodo gli alti margini generati oggi in questo segmento di clientela.



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



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



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

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 di Milano  
Viale Brianza 20  
20127 Milano  
Tel.: 02-289951-207  
Fax: 02- 289951-290

E-mail:  
enrico.trevisan@simon-kucher.com  
jan.engelke@simon-kucher.com  
georg.wuebker@simon-kucher.com

Internet: [www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com)