

**Financial Services
Banking**

Le banche dati 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**

**Il Pricing
Information System
porta a maggiori ricavi
e soddisfazione del
cliente**

Sintesi

Le banche dispongono di numerose informazioni relative ai clienti. Sulla base di queste viene sviluppato un Pricing Information System in grado di fornire indicazioni precise relative al processo decisionale, di realizzare report sul pricing funzionali al management e costituire la base per l'ottimizzazione della strategia di prezzo. In questo modo è possibile prendere decisioni rapide, precise e razionali sulla configurazione delle condizioni particolari. La conseguenza è un chiaro aumento del ricavo e della soddisfazione del cliente.

Molti istituti di credito non dispongono delle informazioni necessarie per prendere decisioni sul prezzo in modo professionale. Nella prassi bancaria spesso manca la necessaria trasparenza relativa al pricing. Domande fondamentali rimangono senza risposta:

- Quali clienti pagano un prezzo minimo per la commissione del deposito titoli?
- Quanti clienti ottengono condizioni particolari nel deposito vincolato o nella gestione patrimoniale ed in quale misura?
- Quanto differiscono i prezzi di listino da quelli che i clienti pagano effettivamente?

Quando i dati sono insufficienti è possibile prendere decisioni solo in modo intuitivo. In linea di principio, questo non è sbagliato. Tuttavia il pricing del banking si distingue da quello di altri settori per una serie di fattori che rendono difficile, se non impossibile, valutare solo intuitivamente i reali effetti di manovre del prezzo. Tali fattori sono:

Numerosità dei parametri di prezzo e prestazioni:
i listini di prezzo delle banche il più delle volte contengono centinaia di parametri di prezzi e prestazioni. Tra questi, oltre ai prezzi fissi e quelli variabili in base all'utilizzo, si contano anche componenti di prezzo "indirette" come limiti di scaglione, criteri di qualificazione o convenzioni indivi-

Le caratteristiche tipiche del banking rendono complessa la costruzione della banca dati del pricing

duali nella forma di condizioni particolari.

Varietà dei prodotti (cross selling): oltre al prezzo di ciascun prodotto, per il cliente è importante il costo complessivo dei diversi prodotti e servizi bancari da lui utilizzati. Le manovre di prezzo in una famiglia di prodotti, influenzano anche il margine di manovra per altri prodotti e settori. Attraverso metodi intelligenti come *il bundling* o sistemi di sconto estesi a più prodotti, si possono incrementare le potenzialità di *cross selling*. La banca deve essere in grado di presentarsi al cliente come interlocutore unico, anche coordinando le manovre di prezzo.

Legami familiari (pricing a più persone): i legami familiari tra i clienti influenzano la politica di prezzo e dell'offerta, soprattutto nel caso di patrimoni consistenti. Tali connessioni devono quindi essere prese in considerazione nella determinazione del pricing.

L'esperienza dimostra che le caratteristiche tipiche del banking sopraelencate rendono necessaria – ma anche molto complessa - la costruzione di una banca dati del pricing. Questi database sono le strutture ideali per un sensibile miglioramento del processo di pricing e mettono il management nelle condizioni di prendere decisioni mirate e corrette.

Private banking: modelli di prezzo nelle operazioni in titoli

Nel ramo private banking di una grande banca, la differenziazione dei prezzi e servizi per i diversi segmenti di clienti si è rivelata una forte leva di miglioramento del ricavo. Inizialmente non disponeva di alcuna trasparenza nelle operazioni di titoli, sia rispetto al rapporto prezzi effettivi / prezzi di listino, sia rispetto alle concessioni di condizioni particolari. L'acquisizione di queste informazioni era costata un lungo e dispendioso lavoro. L'obiettivo era rendere completamente trasparente - attraverso un database informatizzato - per ogni cliente i prezzi imposti e sostituire l'esistente varietà di prodotti e prezzi con modelli di pricing orientati alle esigenze dei clienti. Il management voleva

sapere quali sarebbero stati gli effetti di cambiamenti di prezzo o di strutture di pricing, sulle vendite, sui ricavi e sui profitti. A tale scopo è stato sviluppato un nuovo sistema informativo per il pricing (*Figura 1*).

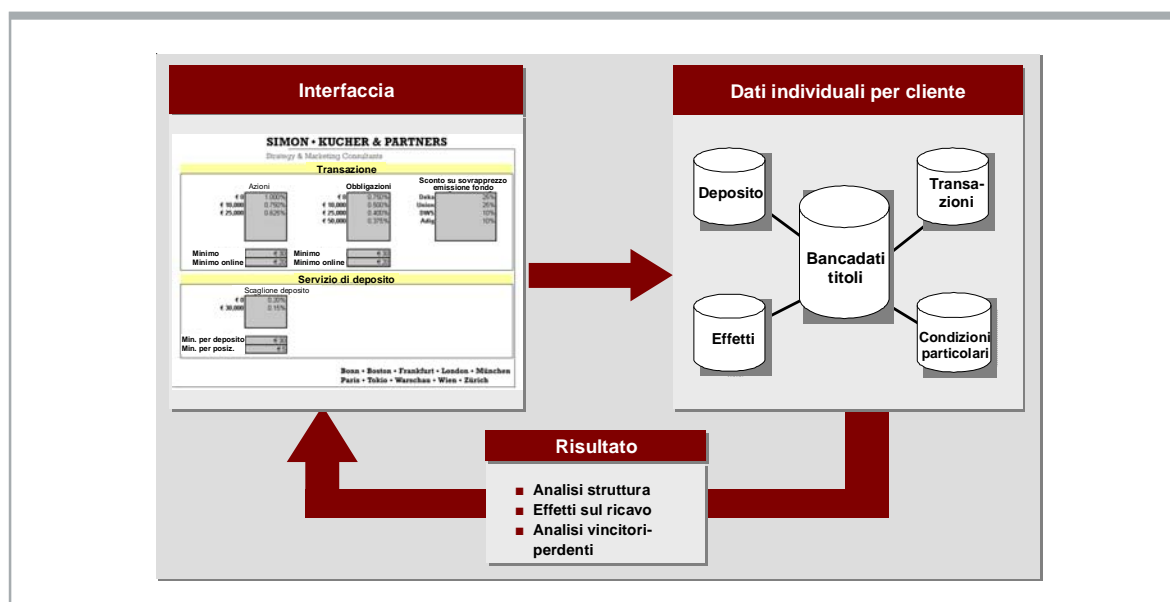


Figura 1: Struttura di un sistema informativo del prezzo

Le informazioni relative ai depositi e alle transazioni dei clienti costituivano la base per tale sistema. Su un'interfaccia utente personalizzata si potevano impostare e variare i prezzi per le diverse prestazioni e ottenere i risultanti effetti in termini di economics.

Questo sistema aveva due diversi tipi di funzioni, ovvero quella di creare trasparenza sull'attuale politica di pricing e quella di permetterne la sua ottimizzazione.

Attraverso l'analisi di struttura era possibile rappresentare la situazione attuale effettiva, derivante dal modello di prezzo fino a quel momento utilizzato. Il management poteva condurre importanti analisi sui diversi prezzi effettivamente applicati, calcolare i ricavi ipotetici sulla base dei prezzi di listino. Dal rapporto di queste dimensioni era possibile determinare le condizioni particolari concesse. Per la prima volta questo tipo di informazioni era disponibile in maniera strutturata e precisa. La figura 2 presenta un'analisi di struttura relativa al complesso sistema di prezzi per il servizio di deposito.

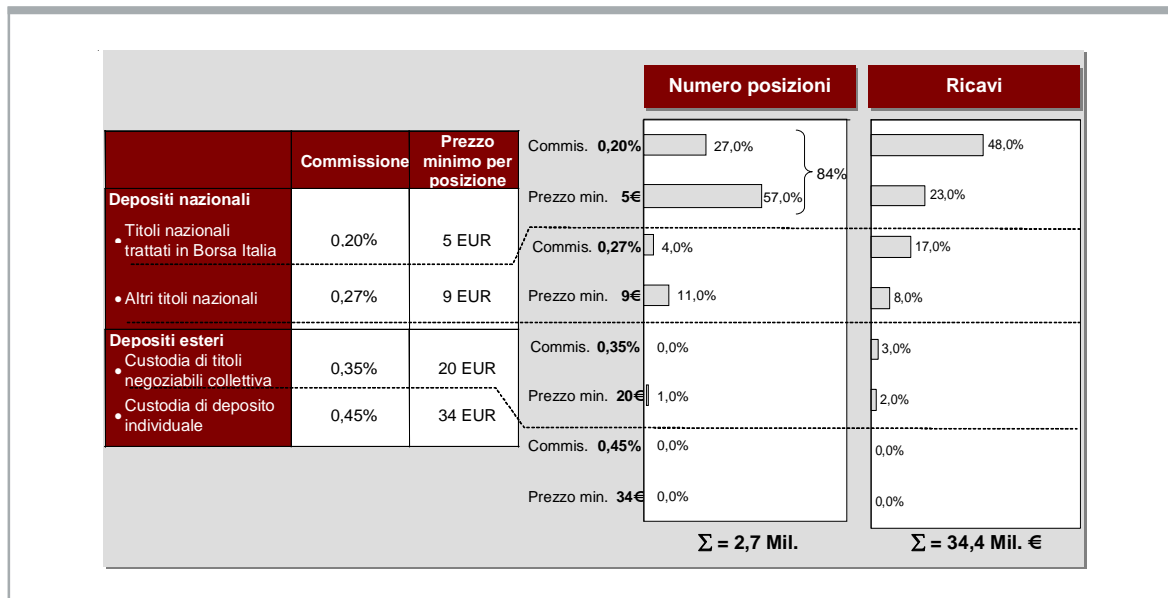


Figura 2: Sistema di prezzi per il servizio di deposito

L'84% delle posizioni consisteva di titoli nazionali trattati nella Borsa Italiana; in circa i 2/3 dei casi il volume era inferiore a 2.500 euro (5 euro/0,20%) e si applicava quindi il prezzo minimo. Alla commissione del 0,20% corrispondeva inoltre la più ampia quota di ricavo (48%).

Dalla trasparenza creata dalla banca dati del pricing sono scaturite nuove implicazioni fondamentali per il management del prezzo della banca. Ad esempio il solo aumento del prezzo delle transazioni in azioni nazionali ha portato incrementi significativi di ricavo. Una riduzione dei prezzi restanti ha avuto un impatto minimo in termini di calo dei ricavi ma rivestito invece un ruolo decisamente positivo in termini di comunicazione.

Le analisi relative all'ottimizzazione delle strutture di prezzo sono state realizzate con l'aiuto di una simulazione ceteris-paribus, nella quale ogni singolo prezzo è stato aumentato e diminuito di un determinato importo ed il risultante impatto sui ricavi misurato con grande precisione. Con un'intervista ai clienti interattiva supportata dal computer (*Conjoint Measurement*) sono state rilevate le informazioni sulle sensibilità individuali al prezzo dei clienti in relazione ai diversi prodotti. Sulla base di queste informazioni il management ha potuto identificare il potenziale in termini di ricavo insito nelle componenti di prezzo scarsamente elastiche. Per esem-

Attraverso
simulazioni e il
Conjoint Measurement
possono essere
identificate misure
intelligenti di prezzo

pio, l'incremento della commissione per i servizi di deposito di cinque punti base portava ad un forte aumento dei ricavi, ma era scarsamente percepito dai clienti. Una manovra di prezzo in questa direzione poteva quindi essere realizzata affrontando un rischio limitato. I clienti reagivano sensibilmente invece all'aumento del prezzo minimo per le transazioni, perché questo parametro era al centro del loro interesse. Una variazione di prezzi in questa direzione avrebbe comportato decise reazioni da parte dei clienti, portando con se tuttavia un aumento dei ricavi minimo.

In seguito il management ha simulato delle combinazioni di variazioni di prezzo e ne ha calcolato l'effetto complessivo sui ricavi. Queste operazioni sono state eseguite a livello individuale per ogni cliente, in modo da rendere possibile l'analisi dei vincitori e perdenti. Sulla base di queste valutazioni il management ha realizzato manovre di prezzo intelligenti ed ha introdotto nuovi modelli di pricing maggiormente orientati alle esigenze dei clienti. Domande quali *"quanto influisce l'introduzione di un prezzo per singola posizione nel deposito sul ricavo?"* oppure *"quali effetti ha una differenziazione di prezzo nella custodia collettiva di titoli negoziabili e nella custodia di deposito individuale?"* potevano avere una risposta precisa.

La banca dati utilizzata aveva una capacità di circa 25 milioni di registrazioni. L'aumento del ricavo realizzato è stato di circa il 5%, ovvero 30 milioni di euro, la quota di abbandono dei clienti minima. Infine, il modello approntato costituiva la base per decisioni future relative al prezzo in quanto – grazie ad un'interfaccia ben strutturata - l'aggiornamento del database era semplice e veloce da realizzare.

Private banking: condizioni particolari nel deposito vincolato

In molti settori del banking (private, corporate, ecc.) la componente rilevante del pricing in termini di ricavo non è il prezzo di listino, ma il prezzo effettivamente realizzato; ovvero la misura e la modalità di concessione delle condizioni particolari. Questo vale in particolare per prodotti quali i mutui, la gestione patrimoniale e i depositi a termine, dove

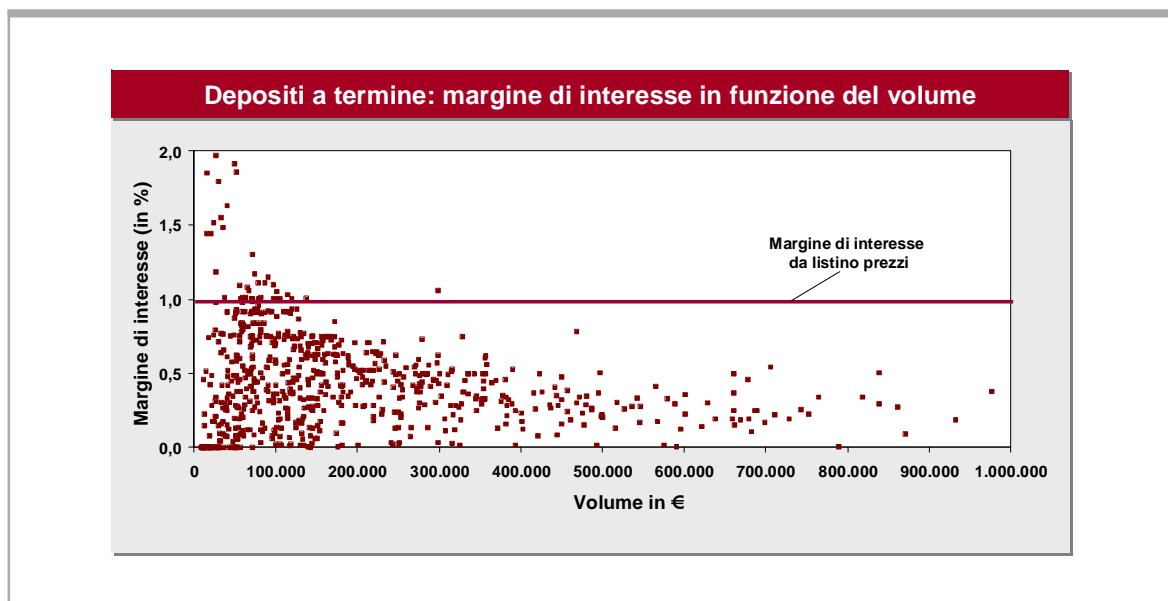


Figura 3: Condizioni particolari concesse

il prezzo di listino ha la funzione di “prezzo ancora”, ma è lo sconto che determina il margine. Nel seguente caso studio relativo ad una grande banca svizzera descriviamo l’analisi della dinamica del prezzo per i depositi a termine e la reattiva concessione di condizioni particolari in funzione del volume (Figura 3).

Il risultato è stato allarmante. È emerso che molte trattative venivano concluse ad un prezzo inferiore al prezzo di listino. Non esisteva alcun collegamento tra il margine sugli interessi ed il volume. Era quindi necessario definire dei livelli massimi per le condizioni particolari e delle regole per la loro concessione. Il nuovo processo architettato per l’assegnazione delle condizioni particolari è presentato schematicamente nella figura 4.

E’ stato definito, oltre al prezzo di listino (prezzo target), un prezzo limite che diminuisce all’aumentare del volume dei depositi vincolati. Il consulente bancario può decidere autonomamente la riduzione del prezzo fino al prezzo limite, anche se viene esortato a concedere uno sconto quanto più possibile contenuto. Questa regola è supportata da un corrispondente sistema d’incentivo. Le trattative concluse al di sotto del prezzo limite devono essere autorizzate dal direttore di filiale, quelle al di sotto del MSP (Minimum Selling Price) necessitano invece di quella del direttore vendite. Le eccezioni a questa regola valgono per determinati clienti, stabiliti in precedenza dal management. Si tratta di clienti

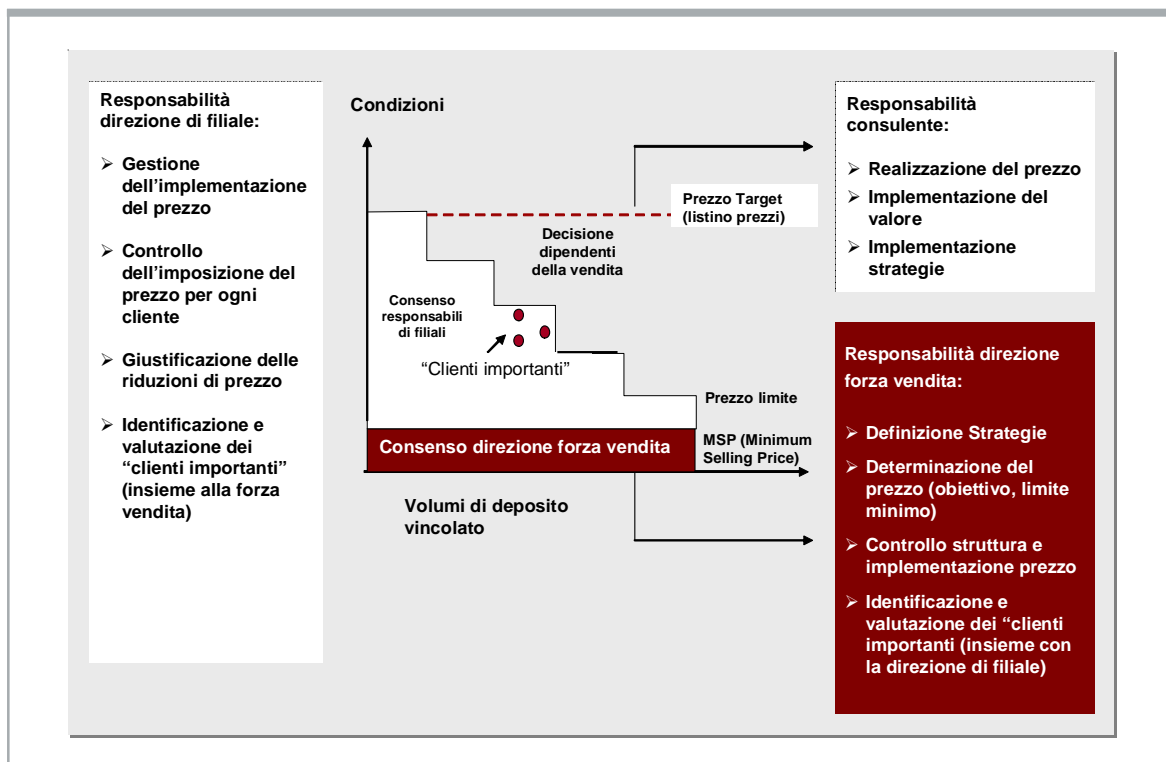


Figura 4: Nuova struttura per l'assegnazione delle condizioni particolari

che utilizzano più prodotti, (per esempio crediti immobiliari), che dispongono di un elevato patrimonio (ad esempio nell'ambito della gestione patrimoniale), o che appartengono ad una famiglia particolarmente facoltosa.

Due anni dopo aver introdotto questo nuovo sistema, la disciplina del prezzo è migliorata sensibilmente. Decisivo è stato un attento e costante monitoraggio mensile del prezzo, insieme con una stretta collaborazione tra il product management e la forza vendita. Oltre ad uno scambio di esperienze riguardo alle trattative concluse attraverso questi provvedimenti è stata intensificata in particolar modo la consapevolezza della forza vendite dell'impatto di variazioni di prezzo. Si è trattato però di un processo difficile, che ha avuto come effetti collaterali - ma attesi - anche l'abbandono di alcuni clienti. Il risultato però - con un aumento dei ricavi di oltre il 12% - ha dato ragione al management.

Operazioni di credito: implementazione e monitoraggio del prezzo

Strutture di prezzo e condizioni particolari ottimizzate sono la base per un pricing efficace. La loro realizzazione avviene nelle fasi di implementazione e monitoraggio del processo di pricing. Queste fasi sono decisive in particolare per il successo di business non standardizzati, dove gli sconti e le condizioni particolari rappresentano le leve decisive per il margine.

Esempio mutui. In una grande banca francese, nel corso dell'implementazione delle nuove condizioni particolari reattive ai mutui, è stato introdotto un sistema di monitoraggio del prezzo, basato su un Pricing-Report trimestrale ed un Pricing-Cockpit. Il Pricing-Report serviva a rendere trasparenti a livello aggregato i prezzi effettivamente realizzati, ovvero le condizioni particolari realmente concesse, differenziate secondo diversi criteri. Il Report si basava su una banca dati che conteneva le informazioni più importanti relative ai mutui, come il volume dei crediti, le scadenze, i prezzi di listino, i prezzi effettivi, il tasso di rifinanziamento ecc. Nella *Figura 5* è riprodotto un estratto da un Pricing-Report, differenziato per regione geografica. Il sistema consentiva di approfondire l'analisi a livello di singola regione, secondo determinati criteri quali prodotti, segmenti, filiali o consulenti.

Nella parte A della *figura 5* sono elencate le condizioni particolari mediamente concesse nelle singole regioni; tale misurazione rispecchia i prezzi effettivamente imposti ai clienti. Come si può vedere, la banda di oscillazione tra le regioni era abbastanza ampia, circa lo 0,37% (minimo: Alsazia con il 4,17%, massimo: Linguadoca-Rossiglione con il 4,54%). Un'analisi ha rilevato che ciò era in parte riconducibile a particolarità regionali. Per identificare possibilità di miglioramento dell'imposizione del prezzo, il report poteva essere ancora più dettagliato. La parte B della *figura 5* mostra l'analisi dettagliata delle performance dei singoli consulenti dell'Aquitania, nell'imposizione del prezzo per i mutui con scadenza fino a otto anni. È evidente che le differenze nell'imposizione del prezzo erano determinate dalle diverse performance dei consulenti.

*Pricing-Report
e Pricing Cockpit
sono strumenti
fondamentali per il
monitoraggio delle
condizioni particolari*

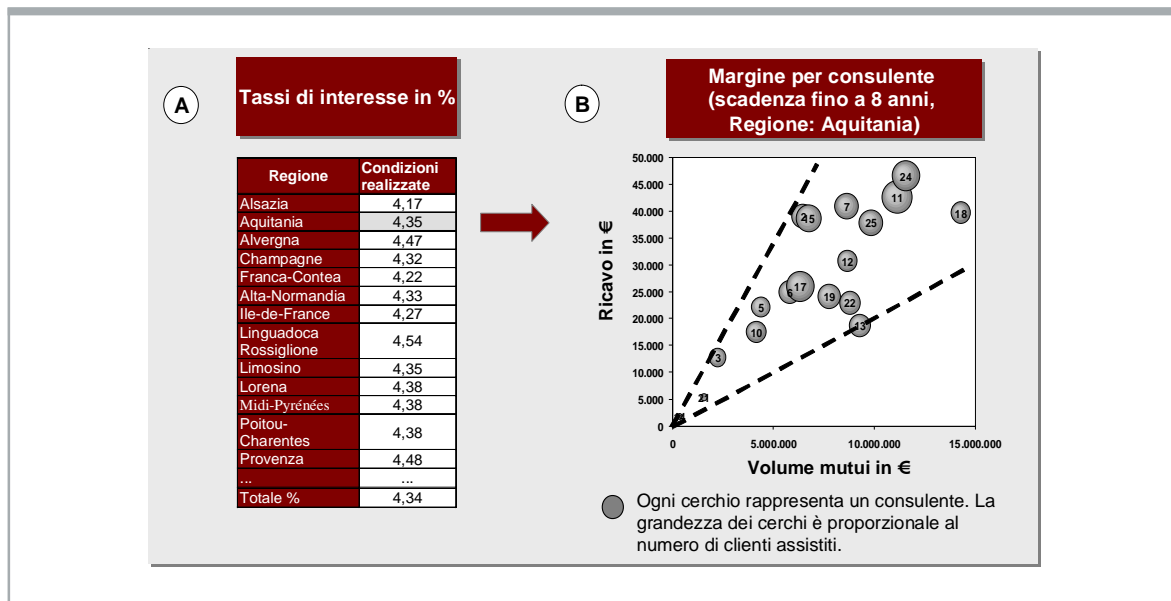


Figura 5: Estratto del Pricing Report

Sulla base di queste informazioni sono state implementate le seguenti misure per migliorare l'imposizione del prezzo da parte della forza vendita:

- Elaborazioni di linee guida argomentative e liste di FAQ per migliorare la capacità di imposizione del prezzo dei venditori nelle trattative;
- Definizione di una check-list, con cui i consulenti potevano valutare la sensibilità al prezzo dei clienti;
- Coaching sistematico dei venditori realizzato dai 20 consulenti risultati migliori nell'imporre il prezzo (imparare dai migliori).

Il Report ha fornito una buona visione sulla prassi del pricing a livello aggregato. Per analisi dettagliate e individuali per cliente, nonché per un supporto alle forze vendite mirato agli obiettivi, è stato inoltre sviluppato un Pricing-Cockpit. Tale strumento, partendo dalla banca dati sopra decritta, permetteva misurazioni relative all'imposizione del prezzo, secondo diversi criteri, incluso quello dell'analisi individuale per cliente. Il management poteva per esempio utilizzare questo Report per estrarre dati riferiti a filiali/consulenti con risultati di vendita particolarmente bassi per attivare un processo di feedback periodico. Il Pricing-Cockpit presentava la struttura riprodotta in figura 6.

Nel primo anno dopo l'introduzione delle misure descritte, il management ha migliorato il margine medio di circa 10 punti base, equivalente ad un aumento del prezzo del 2,3% ed ha incrementato il profitto di 7 milioni di euro. Tramite feedback periodici e corsi continui di formazione per i consulenti, la banca attende a medio termine un aumento annuale del profitto di circa 10 milioni di euro.

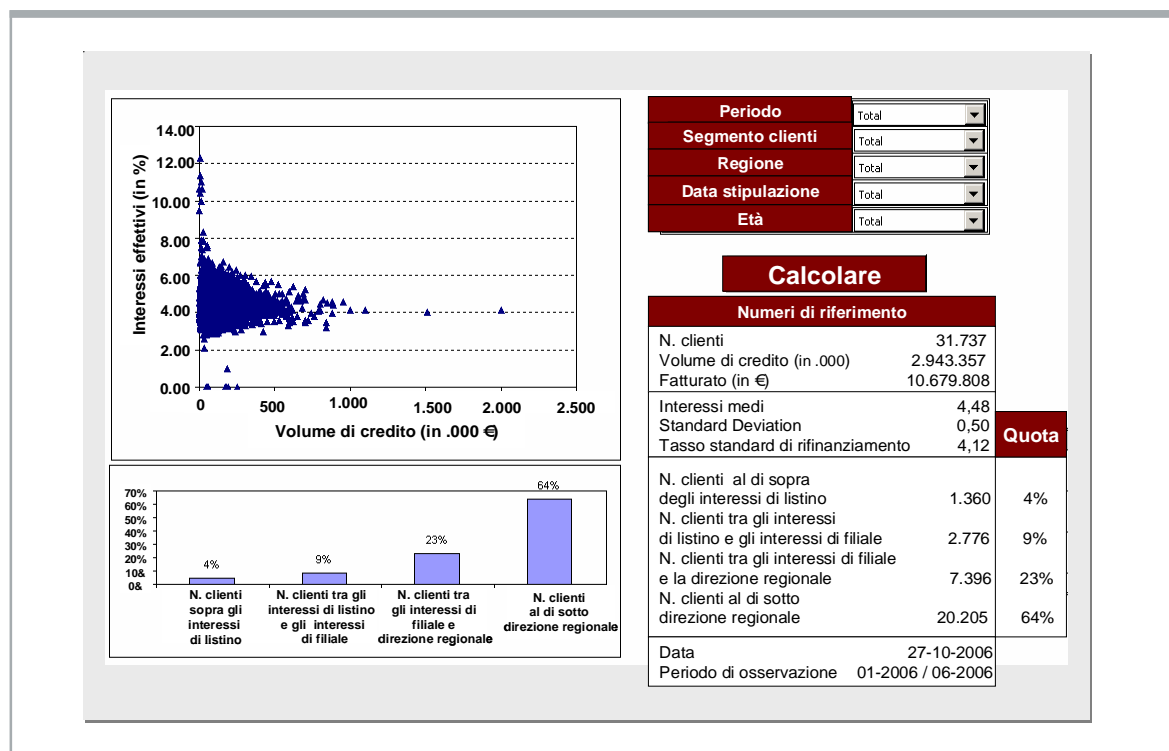


Figura 6: Struttura del Pricing-Cockpit

Costruzione di una banca dati del pricing

La costruzione di un sistema informativo sul prezzo può essere diviso in tre fasi.

Struttura. Innanzitutto è necessario definire la capacità della banca dati su cui creare un Pricing – Information System. Si deve poi decidere per quali segmenti realizzare il database: una banca dati per clienti privati contiene generalmente prodotti diversi da una per clienti aziendali o altri istituti terzi. Quindi vanno definiti i prodotti da registrare nel database. Qui si può iniziare con i prodotti di un solo settore per raccogliere le prime esperienze. A medio termine è

consigliabile però integrare tutti i prodotti interessanti per il segmento scelto, soprattutto al fine di quantificare in modo preciso gli effetti di cross selling. A questo punto, la banca deve stabilire i parametri per descrivere i singoli prodotti. Questa operazione richiede molta attenzione perché i parametri scelti limitano il numero di sistemi di prezzo che possono essere ricostruiti nel database. Se ad esempio nel brokerage si vogliono differenziare i prezzi di acquisto e vendita di titoli secondo l'ora del giorno in cui vengono effettuati, ogni operazione deve essere registrata con rispettiva data e orario. Oppure, se si tratta di prezzi per bonifici allo sportello, nel database deve essere integrata una variabile per le operazioni di pagamento realizzate in filiale. Ai fini dell'analisi è essenziale che tutti i prodotti rilevanti siano registrati sia con i prezzi effettivamente realizzati che con i prezzi di listino. Anche il livello di aggregazione riveste enorme importanza: da un lato, più le informazioni sono dettagliate, più i risultati sono significativi; dall'altro aumenta però la dimensione del database e diminuisce così la sua gestibilità. È quindi necessario trovare un compromesso pragmatico tra le due dimensioni.

È necessario integrare tutte le informazioni in un unico sistema di pricing

Composizione. La maggior parte delle banche dispone di una varietà di informazioni estremamente interessanti per ogni singolo cliente. Tuttavia queste sono spesso distribuite in diversi reparti e sistemi (ad esempio controlling, operation e CRM). Tali informazioni dovrebbero essere raccolte in un unico data base. Per quanto facile possa sembrare tale operazione sulla carta, nella pratica si tratta di un lungo lavoro. A questo scopo è infatti necessario il coordinamento dei vari reparti interessati per chiarire il significato e il contenuto e approvare congiuntamente la struttura della banca dati. Dopo un controllo qualitativo, i vari database vengono assemblati in un unico sistema del pricing. Si preferisce adottare un sistema autonomo, ad esempio un database Access o SQL, perché più semplice da realizzare che riunire i diversi sistemi esistenti in un'unica applicazione sostitutiva.

In genere l'intero processo ha una durata che varia dalle sei alle otto settimane. Dopo l'iniziale di tempo e risorse, gli aggiornamenti successivi avvengono in tempi decisamente più brevi. Si tratta quindi di un buon investimento.

Report e strumenti per l'ottimizzazione del prezzo.

I manager, per guidare la forza vendita al raggiungimento degli obiettivi, necessitano di un Pricing-Report basato su un numero limitato di indicatori, aggiornabile minimo ogni tre mesi. Un Report di questo genere organizzato per tipo di prodotto, comprende indicatori quali:

- Numero di clienti, ricavi e asset per singole strutture di prezzo;
- Intensità di utilizzo dei prodotti più importanti;
- Numero di clienti a cui sono assegnati prezzi di listino o condizioni particolari, differenziati secondo l'appartenenza a segmenti, regioni, consulenti ecc;
- Livello e struttura delle condizioni particolari;
- Quote di *cross selling*.

Oltre al reporting, essenziale per un monitoraggio costante, si possono prendere in considerazione altri strumenti intelligenti che hanno sempre come punto di partenza le informazioni contenute nella banca dati. Con l'aiuto di simili tool è possibile definire ad esempio dei pacchetti conto correnti ed ottimizzarne i prezzi o, al fine di ridurre le condizioni particolari, estrarre delle liste di clienti che godono di questi vantaggi per usarle come base per discussioni con la forza vendita.



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 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>