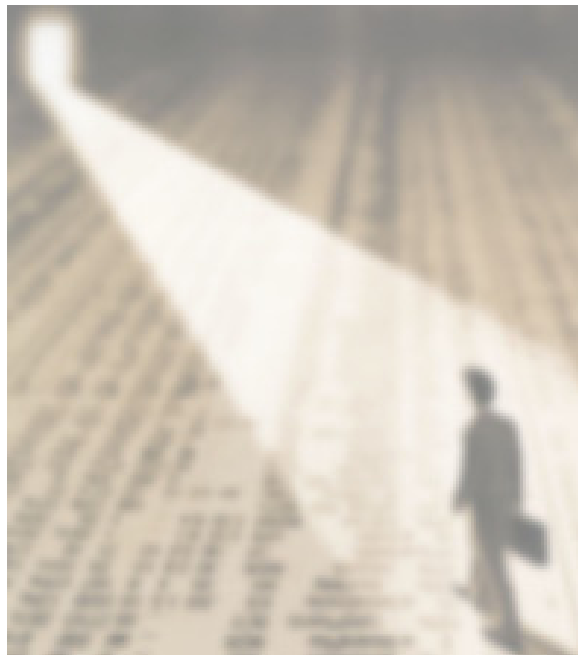


**Financial Services
Banking**

Strategie contro la guerra dei prezzi nell'industria finanziaria

di Dr. Georg Wübker, Dr. Enrico Trevisan, Jeans Baumgarten



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Colonia • Francoforte • Londra
Milano • Monaco • Parigi • San Francisco
Tokyo • Toronto • Varsavia • Vienna • Zurigo**

**L'industria
finanziaria si trova
attualmente in una
guerra dei prezzi.**

Come accade in molti settori, l'industria finanziaria si trova attualmente nel mezzo di una guerra dei prezzi. I concorrenti si danno battaglia utilizzando il prezzo come un'arma. Allo stesso tempo, tuttavia, non differenziano sufficientemente i loro prodotti e servizi. Questa guerra dei prezzi conduce ad enormi distruzioni di valore. Ma perché si sviluppano le guerre dei prezzi? E quali strategie possono adottare gli istituti finanziari per porre termine, o persino evitare, la guerra dei prezzi?

Una guerra dei prezzi è una dura forma di competizione nella quale i concorrenti di un determinato settore cercano di aumentare la propria quota di mercato attraverso una continua riduzione dei prezzi. Alla fine i prezzi vengono ridotti ad un livello che non è più sostenibile. Questa aspra forma di concorrenza sul prezzo si osserva in molti settori del banking, per esempio nei canoni delle carte di credito, nei tassi d'interesse dei mutui ed in particolare nell'online banking: qui numerosi nuovi player hanno tentato di guadagnare maggiori quote di mercato con tariffe aggressive ed immediatamente i concorrenti più forti hanno risposto riducendo ulteriormente i prezzi.

Una simile spirale verso il basso è tipica delle guerre dei prezzi. Il suo sviluppo può essere chiarito con un esempio relativo alle tariffe di brokerage (Figura 1). In un mercato il prezzo di equilibrio consolidato ad un costo di gestione (all in fee) medio del 1,5% è stato distrutto da un nuovo player aggressivo che ha offerto una tariffa dell'1,1% (competitor A). Come reazione anche il player affermato ha diminuito la tariffa per evitare perdite nelle AFI. I nuovi entranti nel mercato hanno di volta in volta abbassato il loro prezzo portando ancora a corrispondenti reazioni del player affermato. Alla fine i costi sono precipitati fino al 0,6% in un periodo di solo un paio di mesi provocando un enorme distruzione di valore, considerando che è molto difficile alzare nuovamente i prezzi, una volta che sono precipitati.

In Italia l'industria finanziaria è interessata da questo fenomeno di distruzione del valore ed in particolare la

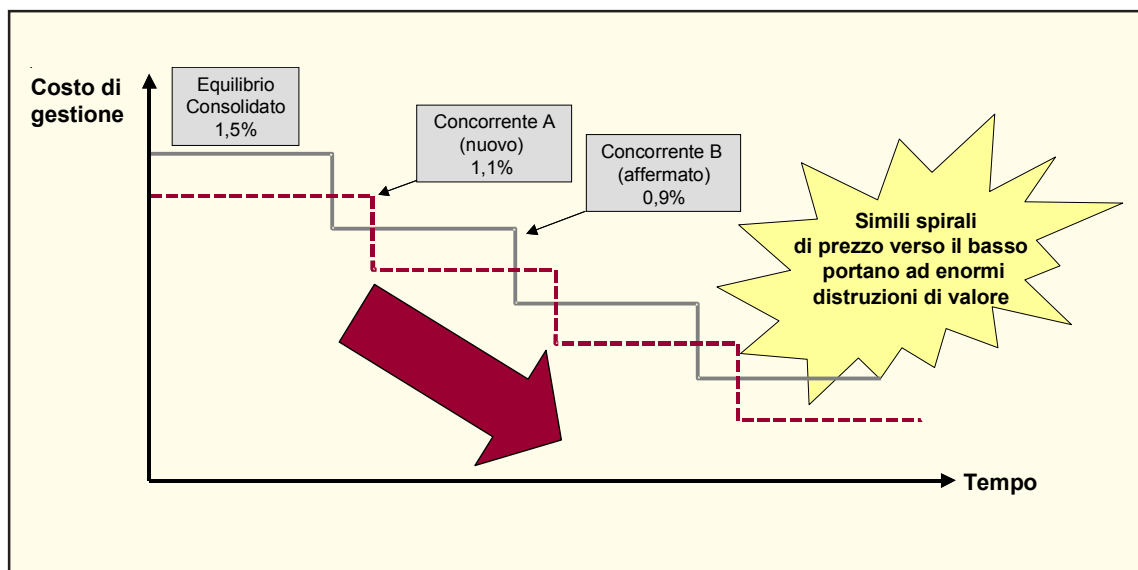


Figura 1 – Sviluppo di una spirale dei prezzi verso il basso.

concorrenza è molto forte nel settore Retail, soprattutto per il conto corrente, classico prodotto d'entrata. Le offerte degli istituti, ormai omogenee dal punto di vista delle prestazioni, competono sul prezzo in termini di riduzione delle spese di gestione ed aumento del tasso di rendimento sulla giacenza. I maggiori istituti bancari dopo aver ridotto il canone assoluto dei loro pacchetti di conto corrente, attualmente propongono ulteriori sconti per clienti che utilizzano più prodotti o hanno elevate giacenze. Il canone di Conto Intesa ad esempio si azzerava per i possessori di sei prodotti bancari; il costo del nuovo Contutto di San Paolo si riduce progressivamente all'aumentare della giacenza e dei prodotti utilizzati. Inoltre le banche hanno progressivamente ridotto i costi del servizio bancario di base oggi offerto mediamente a 30 euro annui e proposto a 20 euro ad esempio dalla Popolare di Novara e Verona ed a soli 18 euro da Deutsche Bank Italia. Citibank ha invece inasprito la concorrenza con successive offerte promozionali sui tassi d'interesse per il conto gratuito Citibest: attualmente il rendimento è 6% per i primi tre mesi (3% a regime), ma solo per i clienti che versano almeno 100.000 euro all'anno. Altre banche come la Popolare di Milano propongono tassi crescenti in base alla giacenza media.

Anche il canone delle carte di credito si azzerava per determinati volumi di transazione: 4.000 euro all'anno per Citi Classic Visa e solo 2.400 euro per la revolving di San Paolo.

Inoltre l'ingresso di nuovi attori e l'utilizzo del canale Internet

L'utilizzo del canale Internet ha accelerato le guerre dei prezzi nel banking.

ha inasprito ulteriormente la competizione sul prezzo. L'esempio classico è Poste Italiane che nel 2000 è entrata nel mercato con un'offerta assolutamente aggressiva: il Conto BancoPosta senza spese di apertura e chiusura e caratterizzato da un costo massimo di 30,99 euro, rispetto al canone medio dei conti bancari che variava tra 65 euro e 133 euro¹.

La battaglia sul Web si gioca invece in termini di "zero spese e zero costi" e soprattutto sui tassi creditori. La sfida è stata lanciata da ING Direct che nel aprile 2001 è entrata nel mercato italiano con il Conto Arancio, un conto di deposito senza alcuna spesa che offriva un elevato rendimento (tasso lordo del 5,3% per i primi 3 mesi). All'offensiva della azienda olandese hanno presto risposto il Gruppo Santander, principale rivale, con il Conto Consumer; la Popolare di Milano con il Conto@Me; la Iwbank con il Controcorrente e recentemente la Banca Sella con WebSella. Sono tutti conti senza spese che competono per tassi d'interesse e in alcuni casi per marginali servizi aggiuntivi.

La tendenza attuale vede anche le banche tradizionali offrire conti a costi contenuti o nulli per chi usa i canali alternativi (per esempio Genius One di Unicredit, Senza spese web di Credem).

L'utilizzo del canale Internet ha avuto effetti anche per le operazioni in titoli. Il servizio di custodia ed amministrazione titoli era tradizionalmente offerto dalle banche universali, che applicavano alte commissioni per le transazioni. L'ingresso delle banche dirette e di intermediari online, quali Fineco e Directa, ha innescato la battaglia dei prezzi, riducendo le commissioni per transazione di oltre il 50%. Le banche universali in risposta hanno già iniziato ad offrire ai clienti servizi di trading online ed abbassare le commissioni. La Figura 2 propone un confronto tra le commissioni applicate per le transazioni allo sportello ed online per istituti tradizionali e di trading.

Le guerre dei prezzi non sono un problema specifico dell'industria finanziaria, ma possono essere osservate in

¹Da Ricerca Mercer Oliver Wyman commissionata da Abi e Ricerca Cap Gemini.

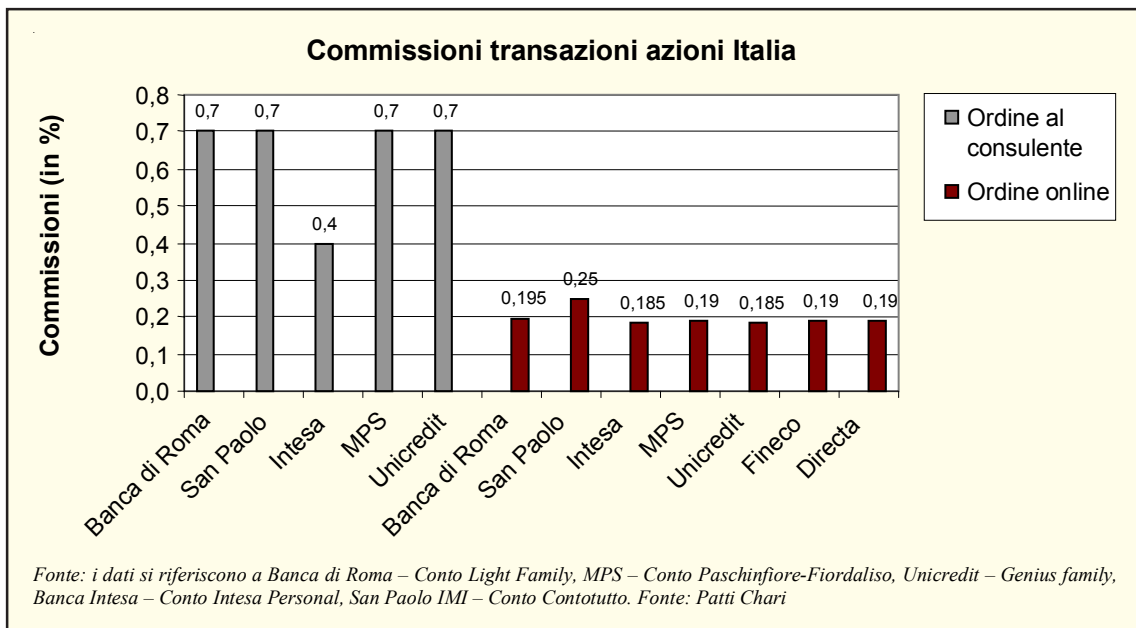


Figura 2 – Le commissioni per transazioni di azioni italiane trasmesse al consulente ed online.

Le perdite derivanti da guerre dei prezzi possono ammontare a diversi miliardi di euro in un singolo settore.

altri settori:

- Nei primi anni '90 le compagnie aeree americane sono state coinvolte in una dura battaglia dei prezzi scatenata da una semplificazione della struttura del prezzo. In un mese i prezzi sono calati in media del 50%. Nel 2005 la Ryanair offriva voli in Europa a partire da zero euro.
- La grande distribuzione alimentare è stata caratterizzata per anni da una guerra dei prezzi. In USA la battaglia è stata innescata dall'entrata nel mercato del colosso americano Wal-Mart, il più grande commerciante al dettaglio del mondo che applica prezzi bassissimi. Anche le grandi catene commerciali europee, come Carrefour, Metro e Tesco hanno subito la stessa forte pressione generata dall'ingresso di Wal-Mart in Gran Bretagna e Germania.
- Il calo dei prezzi nel settore delle telecomunicazioni scatenato in Europa dalla liberalizzazione è stato persino più drammatico, producendo un taglio medio delle tariffe del 50%. Dal 2000 la tariffa media in Europa per una chiamata locale della durata di 3 minuti è calata del 65% e per una durata di 10 minuti addirittura del 74%.
- In Italia a partire dal 2005, si è scatenata una guerra dei prezzi tra i maggiori provider di servizi Internet, Telecom Italia e Tiscali, sull'offerta di connessioni ADSL, quando Tiscali ha lanciato sul mercato un pacchetto ADSL flat a 1.280/256 Kbyte/sec al prezzo di 19,95 euro al mese,

mentre lo stesso tipo di servizio veniva venduto dai concorrenti con tariffe almeno 10 euro più costose. La battaglia è continuata con prezzi ridotti per particolari orari di utilizzo e recentemente con l'offerta di un canone ridotto per l'abbinamento del servizio voce (VoIP) a quello ADSL da parte di Tiscali.

Una guerra dei prezzi può essere generata da diversi fattori (Figura 3). Un'azienda che abbassa i prezzi potrebbe anticipare erroneamente le reazioni dei concorrenti. Le aziende che vendono commodity hanno poche possibilità di differenziare i propri prodotti. Altre cause possono essere la sovracapacità produttiva e la bassa crescita di mercato. Negli ultimi anni nell'industria finanziaria diversi di questi fattori si sono verificati contemporaneamente intensificando quindi la pressione competitiva. Inoltre le banche sono vulnerabili perchè è in atto un processo di consolidamento e spesso gli istituti non capiscono chiaramente come funziona la

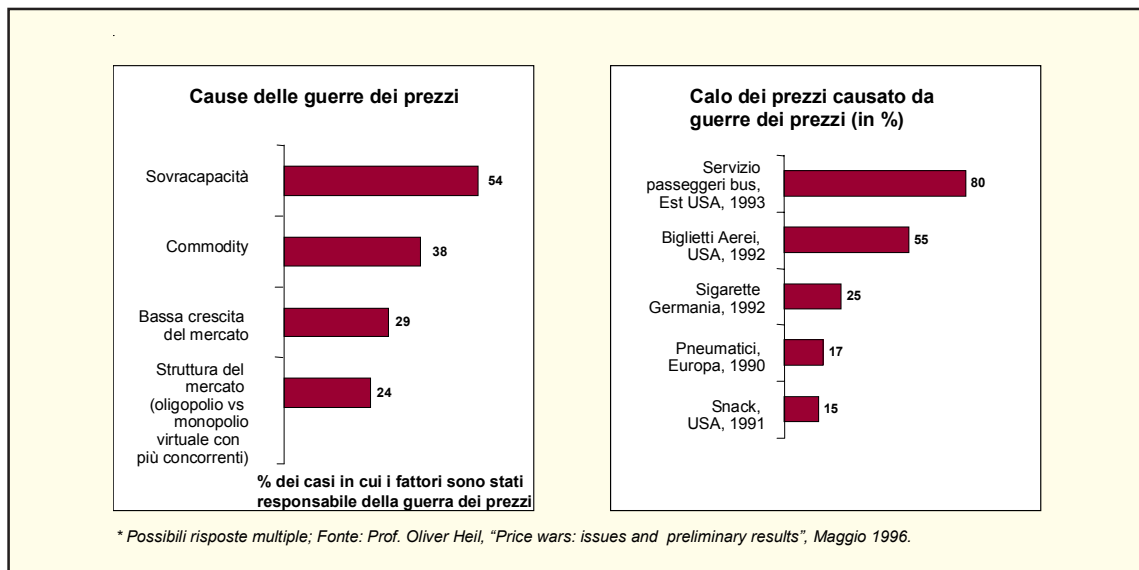


Figura 3 – Cause delle guerre dei prezzi.

concorrenza in un oligopolio.

Le perdite cumulate causate dalle guerre dei prezzi possono ammontare a diversi miliardi di euro in un singolo settore. Spesso le aziende impiegano diversi anni per riprendersi dalle conseguenze. Ma come si può evitare una guerra dei prezzi? Come si può scampare alla trappola dei prezzi? Esistono diverse strategie possibili.

- *Anticipare le reazioni dei concorrenti.* Prima di modificare i propri prezzi, si deve tentare di prevedere nel modo più

**Per evitare le guerre
dei prezzi è
necessario
implementare
strategie intelligenti.**

preciso possibile le reazioni dei concorrenti. Questa è una fase critica perché la reazione del concorrente impatta sulle proprie vendite e sui propri profitti. La teoria dei giochi può essere utile per prevedere il comportamento dei competitor. Attraverso la definizione di diversi scenari possono essere simulati gli effetti sul profitto e le reazioni dei concorrenti ai cambiamenti di prezzo. Simon - Kucher & Partners ha sviluppato uno speciale strumento di simulazione per questo, chiamato SKP PRICESTRAT. Molti esperti interni vengono coinvolti in un workshop, simile ad un esercitazione. Dopo aver definito il contesto, discutendo gli indicatori fondamentali (come ampiezza del mercato, competitor principali, propri prodotti/servizi e prezzi, ecc.), ogni esperto valuta quanto il volume di vendita (per esempio conti correnti, AFI) cambierebbe se il prezzo attuale fosse aumentato o diminuito e come reagirebbero alcuni concorrenti selezionati alle proprie manovre di prezzo. Inserendo le diverse stime in un tool di simulazione, i partecipanti possono trarre, immediatamente durante l'esercitazione, delle conclusioni sugli effetti sul volume e profitto. Tuttavia senza interpellare i clienti (per esempio in uno studio di mercato su larga scala) queste nuove percezioni sono caratterizzate da un certo livello d'incertezza. Un'altra strategia, il *signaling*, aiuta a diminuire questa incertezza.

- *Signaling*. Con questa strategia una banca può inviare anticipatamente dei messaggi ai propri concorrenti e clienti annunciando che ha intenzione di modificare i propri prezzi. In questo modo la banca può assicurarsi che i concorrenti comprendano la logica che sta dietro alle proprie politiche di Pricing ed evitino "reazioni di panico" che scatenino la spirale dei prezzi verso il basso di cui si è detto. Il *signaling* può assumere diverse forme: un istituto finanziario può annunciare una variazione di prezzo, rivelando gli obiettivi che spera di raggiungere con la manovra o annunciare dei cambiamenti nella sua struttura dei costi. Attraverso la condivisione di queste informazioni, si può stabilire un processo di coordinamento tra i vari player del mercato. Utilizzando il *signaling*, una banca può riferirsi pubblicamente ai suoi progetti, valori, obiettivi o alla situazione interna. Comunicati stampa, conferenze, inserzioni sulle pagine web possono essere utilizzati per diffondere le informazioni. Tuttavia bisogna

tener sempre presente gli aspetti legali.

- *Strutture di prezzo differenziate.* La probabilità che le banche continuino a vendere a prezzi sempre più bassi è maggiore se le loro strutture di prezzo rendono facile per i clienti compararne le offerte. Per evitare che i propri prodotti siano facilmente confrontabili, una banca dovrebbe creare strutture di prezzo che siano chiaramente differenziate da quelle dei suoi concorrenti. Sistemi di Pricing con numerose componenti di prezzo sono particolarmente efficaci. Nelle tariffe del brokerage, per esempio, spesso sono combinate due componenti di prezzo (spesa fissa e/o minima mensile e tariffa variabile). I manager bancari dovrebbero utilizzare sistemi di prezzo più complessi come il Pricing non lineare, il Pricing multidimensionali o programmi fedeltà per selezionati prodotti e servizi.
- *Bundling.* Un altro modo che un istituto finanziario ha per differenziarsi ed evitare così le guerre dei prezzi è creare pacchetti di prodotti e servizi. Il *bundling* consente di evitare confronti diretti sul prezzo. Non si tratta di offrire semplicemente un prodotto, ma una soluzione completa. In questo modo la banca è vista come un fornitore di soluzioni e sistemi di prodotti. La soluzione – non il prezzo – è al centro dell'attenzione del cliente.

Nel migliore dei casi c'è un solo vincitore in una guerra dei prezzi: il cliente (ed anche la sua fortuna è spesso momentanea). Solo quando l'industria finanziaria capirà questo, si potranno implementare le strategie di cui si è parlato e trovare una via di uscita dall'attuale guerra dei prezzi.



Il Dr. Georg Wübker è Responsabile globale delle attività del Financial Services, direttore dell'ufficio di Zurigo e Partner della Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants.



Il Dr. Enrico Trevisan è Senior Consultant e Responsabile del Centro di Competenze Financial Services dell'ufficio di Milano di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.



Jean Baumgarten è Direttore e Responsabile del Centro di Competenze Financial Services in Gran Bretagna di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale focalizzata su strategia, marketing e pricing. Siamo presenti in Europa, Asia e Nord America con 14 uffici e 360 consulenti. La Professional Pricing Society Americana, Busineweek e l'Economist hanno definito Simon-Kucher & Partners come "il maggior esperto mondiale del pricing".

Per ulteriori informazioni:

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ Colonia ♦ Francoforte ♦ Londra
Milano ♦ Monaco ♦ Parigi ♦ San Francisco
Tokyo ♦ Toronto ♦ Varsavia ♦ Vienna ♦ Zurigo**

Ufficio di Milano
Viale Brianza 20
20127 Milano
Tel.: 02-289951207
Fax: 02- 289951290

E-mail:
Georg.Wuebker@simon-kucher.com
Enrico.Trevisan@simon-kucher.com

Internet: www.simon-kucher.com