

Financial Services
Banking

Approccio TIE[©]: identificazione immediata del potenziale di pricing

Dr. Enrico Trevisan, Dr. Georg Wübker



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

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

La crescente pressione sul pricing bancario, accentuata dalla crisi finanziaria, rende necessario un miglioramento della gestione della leva prezzo. Il problema per le banche è identificare velocemente quali sono in quest'ambito le decisioni di maggiore efficacia, quantificare il loro impatto e capire come strutturare al meglio un intervento orientato alla loro implementazione. L'approccio TIE[®] offre la soluzione a queste difficoltà attraverso la disposizione di un frame work di riferimento ed un processo standardizzato di analisi e valutazione della politica di pricing attualmente in vigore.

TIE[®] - Trasparenza, Intelligenza & Efficacia

All'approccio TIE[®] si compone di tre macro ambiti di analisi (figura 1), ovvero quello relativo alla trasparenza della gestione del pricing, alla strutturazione a livello di prodotti e modelli di prezzo ed infine all'efficacia della realizzazione in termini di imposizione e controllo del prezzo stesso.



Figura 1: Processo

TIE®: framework e processo standardizzato per una rapida valutazione della politica di pricing attuale.

Trasparenza

Una gestione professionale del prezzo presuppone l'esistenza di una chiara strategia di pricing, opportunamente declinata lungo le indicazioni base del piano industriale. In particolare è necessario valutare se esistono delle informazioni precise riguardo al posizionamento competitivo della banca rispetto alle varie linee di prodotto e segmenti di riferimento. In secondo luogo è importante verificare se ed in che modo le decisioni e le responsabilità di prezzo / prodotto sono regolate da linee guida vincolanti opportunamente formulate, sia nell'ambito della creazione di nuovi prodotti che in quello della gestione dei portafogli esistenti. Accanto a questi aspetti strategici è opportuno verificare l'effettiva gestione del prezzo in termini di gap tra i vari prezzi di listino ed i prezzi effettivamente realizzati. Le analisi realizzate su dati reali di decine di banche di grandi, ma anche di medie e piccole dimensioni, mostrano delle anomalie ricorrenti cui è fondamentale dare una quantificazione precisa. Tipicamente queste criticità si esprimono da un lato in termini di mancata correlazione tra il valore del cliente e le deroghe da questo ottenute, dall'altro da livelli medi di sconti concessi dalle diverse filiali e dai diversi gestori completamente disomogenei, anche se confrontati con mercati e clienti sostanzialmente equiparabili.

Intelligenza

Negli ultimi anni le banche hanno ampliato in maniera sostanziale i loro modelli di differenziazione del prezzo ed in questo senso cercato di ottimizzare la loro offerta in funzione della struttura delle preferenze e della disponibilità alla spesa dei clienti. Mancano però delle analisi dettagliate su come queste differenziazioni effettivamente impattano sulle decisioni d'acquisto dei clienti e delle relative simulazioni sugli effetti commerciali ed economici delle nuove offerte, in particolare in termini di spostamento delle masse, migrazione interne, mix e livelli di commissioni pagate, margini finanziari generati. Ancora più problematica è la situazione se si analizza l'effettiva capacità di gestione di questi prodotti nell'architettura IT esistente, sia in termini di procedure commerciali in filiale che a livello di condizioniere e gestione delle varie componenti di prezzo. Anche la determinazione del livello ottimale di prezzo attraverso una misurazione

**COMSTRAT® e
PRICESTRAT®
consentono la
misurazione del
posizionamento
strategico per
determinati prodotti
chiave e le relative
elasticità al prezzo.**

sistematica dell'elasticità rimane l'eccezione. Le banche, infatti, non conoscono l'effettivo impatto di diversi livelli di prezzo sui volumi dei pezzi e dei volumi, né in termini di effetti immediati sul prodotto (elasticità diretta), né in termini di effetti sul product mix (elasticità incrociata) né tantomeno sulla base clienti complessiva (elasticità di relazione).

Efficienza

Una strategia di pricing equilibrata, coadiuvata da livelli e strutture di prezzo ottimali, rischia di perdere parte sostanziale della sua efficacia reddituale se non è accompagnata da un'elevata capacità di imporre il prezzo sul mercato nel momento concreto della trattativa. I gestori sono spesso deficitari nella gestione delle vendite orientate al valore, nella sensibilità e conoscenza del potenziale impatto su margini e volumi dei diversi livelli di sconto concessi, nella stima delle condizioni effettivamente concesse dalla concorrenza. Le direzioni generali cercano di porre rimedio a questi problemi con delle regole chiare in termini di autonomia di deroga, ma i problemi rimangono molteplici. In particolare, scarso è il livello di controllo dell'effettiva gestione degli sconti, così come minimi sono gli sforzi di formazione ed incentivazione della rete verso una gestione più attenta e consapevole della leva prezzo.

Comstrat®, Pricestrat® e Pricing Score Card®

Per identificare e quantificare l'effettiva esistenza e livello di criticità delle problematiche sopraesposte Simon-Kucher & Partners ha sviluppato un approccio dedicato. Si tratta di una serie di metodologie e tool specifici che permettono in tempi rapidi di realizzare un diagnostico molto dettagliato. Nell'ambito di una serie di workshop realizzati con il management e la rete, attraverso l'utilizzo degli strumenti COMSTRAT® e PRICESTRAT® viene rilevato il posizionamento strategico della banca rispetto alle linee di prodotto chiave e si misurano le relative elasticità al prezzo. Richieste dati strutturate e procedure di supporto per la loro estrazione dai vari sistemi IT permettono poi di raccogliere e organizzare velocemente i dati di business e transazione su

cui basare delle analisi puntuali. Infine le varie procedure e responsabilità di determinazione e gestione del prezzo vengono ricostruite e mappate lungo il framework del Pricing Process allo scopo di identificare eventuali incongruenze. I risultati di queste analisi sono valutati all'interno di una Pricing Score Card® che permette di misurare la performance della propria banca rispetto alle best practice internazionali.

Conclusione

I risultati dell'approccio TIE® rappresentano la base per le future decisioni sulla gestione del pricing. Attraverso la conoscenza delle elasticità al prezzo, dell'effettiva gestione delle deroghe, della dinamica dei processi e di eventuali relative anomalie, il management può identificare gli ambiti con più urgente necessità di miglioramento e stimare in maniera puntuale il derivante potenziale economico nonché di relazione con il cliente.



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. 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“.

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale focalizzata su strategia, marketing e pricing. Siamo presenti in Europa, Asia e Nord America con 18 uffici e 470 consulenti. La rivista Magazin Manager ci ha riconosciuto il primato nella consulenza di marketing e strategia commerciale. 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

**Amsterdam • Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London
Luxembourg • Madrid • Milan • Moscow • 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>