

**Financial Services
Banking**

Il pricing bancario per il segmento dei clienti aziendali

Dr. Georg Wübker, Dr. Enrico Trevisan, Sebastian Voigt



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

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

La redditività di una banca dipende fortemente dalle competenze nell'ambito del marketing e della vendita. Molti istituti finanziari dispongono di elevate capacità nella vendita, ma non nel management dei prezzi. Le strategie ed i processi di pricing sono scarsamente documentati e raramente comunicati in maniera chiara ai gestori. Le deroghe vengono concesse spesso senza alcun motivo concreto. In questo contesto è utile costruire dei sistemi informativi del prezzo che realizzano dei report per i gestori ed i relativi responsabili commerciali a livello di area e direzione generale. Questi tool costituiscono la base per decisioni di prezzo basate sui fatti e trattative di vendita orientate al valore effettivamente generato dal cliente.

L'incremento della redditività è uno degli obiettivi principali di molti gruppi bancari privati e delle banche popolari. Mentre negli ultimi anni gran parte degli istituti ha realizzato una riduzione dei costi per raggiungere tale scopo, ora la strategia più promettente è quella di aumentare i profitti attraverso un miglioramento dal lato dei ricavi. Anche le nuove grandi banche nate dalle varie fusioni realizzate negli ultimi anni in Italia dovranno affrontare una riorganizzazione profonda della gestione del prezzo. La situazione però non è facile, dato che la crescente pressione sui prezzi riduce il margine di manovra delle banche. Le guerre dei prezzi sono all'ordine del giorno. Basta guardare con attenzione alle pubblicità dei nuovi prodotti bancari. Questa pressione non rimane isolata alla comunicazione di massa relativa ai prodotti retail, ma si allarga anche al corporate, dove si manifesta in una crescita dell'importanza del pricing nelle singole trattative. I prezzi in sostanza continuano ad essere fortemente sotto pressione, anche se negli ultimi anni sono decisamente scesi.

La strategia più promettente è aumentare i profitti attraverso un miglioramento dei ricavi.

Il management dei prezzi e quello delle deroghe è gestito - soprattutto nell'ambito della clientela corporate - in maniera marginale. La rete non dispone del supporto necessario a determinare dei prezzi che possano ottimizzare ricavi e margini. Molti dei dati necessari a tale scopo mancano totalmente o non sono comunque disponibili in forma organizzata. Per esempio a domande quali:

- Quanti e quali dei miei clienti pagano il prezzo standard per i fidi finanziari?
- A parità di settore, regione e relazione, come sono distribuite le mie deroghe rispetto a quelle dei miei colleghi?

può essere data una risposta solo con un grande dispendio di tempo ed energia in termini di raccolta e sistematizzazione dei dati. A causa quindi di deficit informativi si prendono decisioni sub-ottimali.

Esistono vari punti d'intervento per un miglioramento del pricing. Questi si possono organizzare in quattro passi fondamentali.

Primo passo: Formulazione di una strategia per la clientela corporate

Con il termine strategia s'indica l'insieme di decisioni da prendere per raggiungere un obiettivo prestabilito partendo da una situazione data. Allo stesso tempo però una strategia deve indicare chiaramente anche quello che non s'intende fare. Questo vale anche per la gestione del prezzo. La maggior parte degli istituti stabilisce i prezzi intuitivamente, mentre solo alcuni hanno un'esplicita strategia di pricing. Una strategia ben definita si può applicare a tutte le decisioni del pricing e rappresenta l'input fondamentale per la realizzazione del prezzo.

Un conflitto spesso presente è il trade-off tra aumento dei ricavi ed aumento dei volumi. Se si chiede al top management qual è la priorità, la maggior parte risponde che la profittabilità è più importante dell'incremento del volume. Nonostante ciò l'indicazione è spesso di concludere le trattative, anche se con un margine negativo. La strategia del prezzo deve essere ben definita e comunicata a tutta la rete distributiva. Agli istituti più grandi si consiglia inoltre di fare una differenziazione in base alle varie tipologie di prodotto e/o alla segmentazione della clientela.

1. Tesi	Vogliamo ottenere una crescita futura profittevole all'interno del corporate banking. Vale il presupposto: prima la redditività e poi il volume.	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Tesi	A noi basta l'attuale clientela nel corporate banking per la sopravvivenza a medio termine. Le potenzialità esistenti all'interno di tale clientela devono essere maggiormente sfruttate.	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Tesi	In futuro la banca si posiziona in tutti i segmenti di clientela come offerente premium. Il posizionamento nel rapporto qualità – prezzo deve collocarsi nel livello più alto.	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Tesi	Ogni relazione con il cliente / azienda deve essere redditizia (per nuovi clienti dopo un determinato periodo). E' accettabile un margine negativo per singoli prodotti.	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Tesi	In futuro la disponibilità alla spesa e le esigenze del cliente avranno un peso maggiore nella determinazione dei prezzi e dei prodotti	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Tesi	Lo sviluppo del prezzo e dei prodotti deve creare degli incentivi per i clienti. Vale il principio: un aumento del numero di prodotti/volumi è legato ad una riduzione del prezzo.	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Tesi	In futuro devono essere sviluppate idee strutturate per il prezzo e l'offerta, che siano trasparenti, ma non direttamente confrontabili con i prodotti dei concorrenti. Lo strumento più efficace per raggiungere tale scopo è il bundling.	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Tesi	Le deroghe sono applicate solo per mantenere la clientela fissa o per l'acquisizione di nuovi clienti. L'entità delle condizioni concesse si orienta a parametri oggettivi ed è subordinata ad un processo trasparente.	<input checked="" type="checkbox"/>

Grafico 1: Le linee guida per il pricing

Secondo passo: Realizzazione del processo di pricing e determinazione di linee guida per le deroghe

Una strategia del pricing definita è l'input fondamentale per la realizzazione del prezzo.

All'interno delle banche la realizzazione del prezzo si svolge a più livelli: dall'alto (dal product manager, dal responsabile del marketing o dal responsabile del pricing) e poi dal basso (dai consulenti), quando si cerca d'imporre un determinato prezzo. Inizialmente l'analisi del processo di pricing serve a sistematizzare ogni singola fase di tale processo. La verifica della situazione attuale aiuta spesso ad identificare i punti di debolezza (ad esempio fasi del processo ridondanti, una comunicazione mal funzionante tra i product manager e la vendita), i quali devono essere migliorati nella fase di progettazione del processo futuro.

Un elemento fondamentale all'interno di questo processo è l'autonomia del gestore di concedere le deroghe. Queste sono concesse spesso in base all'intuito del responsabile del prodotto o della rete e non in base a delle concrete ricerche tra i clienti o sondaggi tra i venditori. Inoltre, tale concessione è effettuata senza fare alcuna differenziazione tra i vari segmenti di clientela. Perciò si consiglia di fissare alcune linee guida alle quali il consulente può orientarsi. La determinazione

dello sconto massimo che può essere concesso deve essere stabilita secondo dei criteri precisi, come ad esempio il margine di intermediazione annuale del cliente. In questo modo è possibile introdurre sia dei margini minimi per ogni singolo prodotto sia delle specifiche componenti redditizie per ogni segmento di clientela. Il grafico 2 da una visione schematica di possibili regole di gestione delle autonomie.

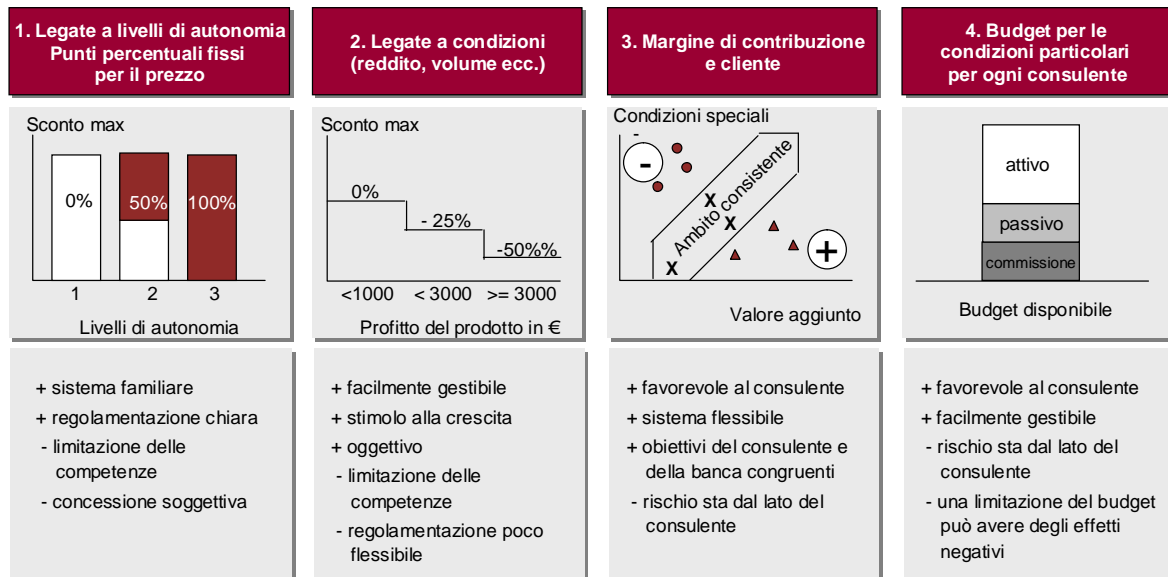


Grafico 2: Regolamentazione delle deroghe

Terzo passo: Realizzazione di un sistema informativo del prezzo

Il sistema informativo del prezzo fornisce i dati necessari al management ed ai venditori per una determinazione sicura e trasparente dei prezzi. La componente del prezzo determinante è, proprio nel corporate banking, il prezzo effettivamente praticato (e con questo l'entità e la formazione delle condizioni particolari) e non il prezzo standard. Per molti prodotti, come ad esempio per le operazioni di finanziamento o deposito, il prezzo standard ha solo una funzione indicativa, mentre il vero margine risulta dall'esito delle trattative tra il gestore ed il cliente. A molti istituti manca la trasparenza sia nel confronto tra il prezzo effettivo ed il prezzo teorico sia nell'entità e struttura delle condizioni particolari concesse. Inserendo i prezzi effettivi e quelli teorici in un database del pricing e rappresentando anche le varie deroghe è possibile trovare le risposte a domande decisive, come ad esempio:

Un elemento fondamentale della realizzazione del prezzo è l'autonomia del gestore di concedere le deroghe.

Il sistema informativo del pricing fornisce i dati fondamentali per una determinazione sicura e trasparente del prezzo.

- Chi è un venditore "di valore" e chi è un venditore "di prezzo"?
- Quali clienti godono di deroghe elevate nonostante non generino margini maggiori?
- Per quali prodotti è difficile imporre il prezzo?

I provvedimenti in grado di migliorare la situazione sono molti. Alcuni esempi sono:

- L'organizzazione di workshop, dove i venditori "di valore" e quelli "di prezzo" si confrontano sulle proprie strategie di vendita in modo tale che ognuno impari dall'altro;
- Lo sviluppo di nuove regole relative alla competenza sulle deroghe;
- L'introduzione di nuovi incentivi, come un bonus (premio), per chi riesce ad imporre un determinato prezzo.

I report periodici per il product manager e la rete distributiva rendono evidenti le debolezze esistenti nell'imporre i prezzi, aumentano la consapevolezza dei consulenti dell'impatto sulla redditività del prezzo e sono il punto di partenza per le decisioni sul prezzo. Per ottenere dati storici ed attuali gli addetti possono accedere direttamente al database del pricing tramite un'interfaccia utente.

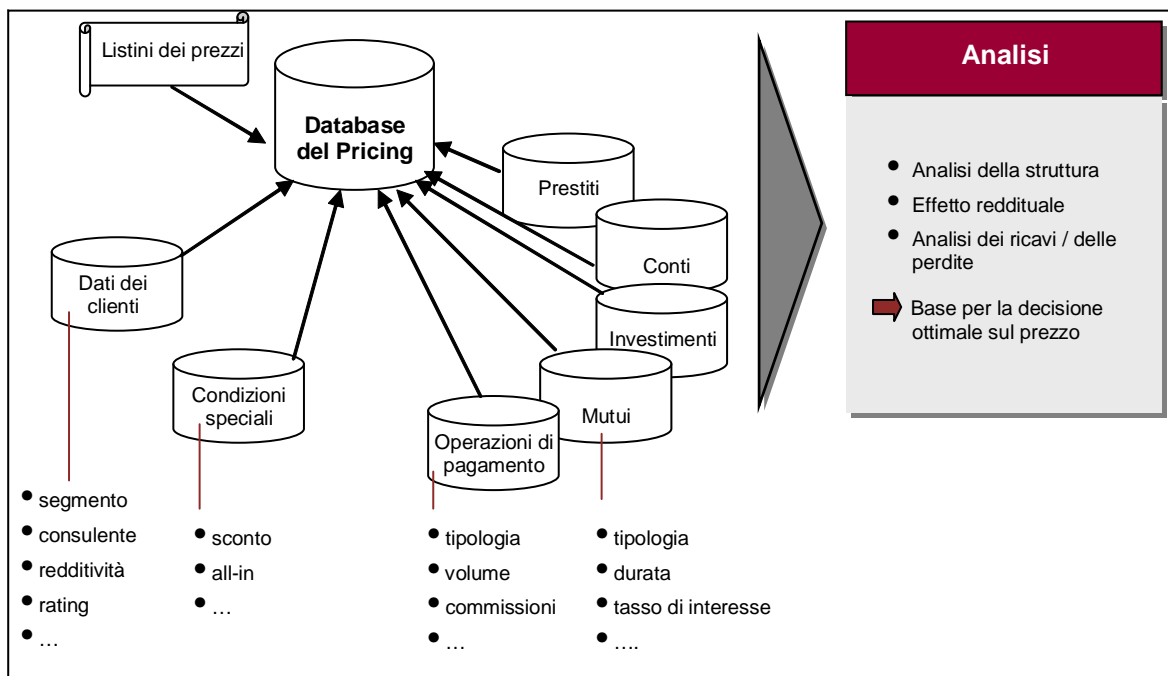


Grafico 3: sistema informativo del prezzo

La differenziazione del prezzo rende il prodotto interessante per i clienti e migliora la redditività della banca.

Quarto passo: Elaborazione di un nuovo modello di pricing

I risultati ottenuti nelle fasi appena descritte (strategia del prezzo, processo del prezzo e sistema informativo del prezzo) possono essere utilizzati immediatamente per lo sviluppo di nuovi modelli d'offerta e di pricing. La disponibilità dei dati specifici per ogni cliente rende possibile la realizzazione di offerte che soddisfano esattamente le esigenze del singolo cliente aziendale. Questa differenziazione dei prezzi e delle offerte può essere fatta ad esempio secondo il canale di vendita (offline/online), le prestazioni (standard/oro), l'asset del cliente (scaglionamento degli importi) o il numero di transazioni. Lo scopo di tale differenziazione è da un lato quello di rendere il prodotto più interessante per il mercato e dall'altro lato di migliorare la redditività del proprio istituto. Per poter raggiungere il secondo obiettivo bisogna determinare un prezzo che corrisponde alla disponibilità alla spesa del cliente. Quest'ultima varia da cliente a cliente all'interno di un istituto. Abitualmente il piccolo imprenditore e il piccolo cliente aziendale sono meno sensibili al prezzo rispetto alle grandi imprese o all'ente pubblico, per i quali ogni punto percentuale è importante. Questo dovrebbe essere rispettato anche nelle decisioni sul prezzo.

Con l'aiuto dei venditori nei cosiddetti PRICESTRAT-workshops si possono calcolare con precisione le elasticità al prezzo delle componenti di prodotto più importanti. L'applicazione di PRICESTRAT, il tool creato dalla Simon-Kucher & Partners per ottimizzare la stima degli esperti, rende inoltre possibile la precisa rilevazione dell'entità dell'effetto reddituale che deriva dalla modifica di ogni singola componente del prezzo ed identifica così direttamente i possibili miglioramenti del profitto. Questo affina immediatamente la consapevolezza sul prezzo dei gestori che hanno partecipato al workshop. Contemporaneamente alla fase di determinazione dei prezzi standard si possono individuare anche le competenze necessarie a gestire i clienti a rischio d'abbandono.

Conclusioni: Come si raccolgono i frutti?

1. La determinazione intuitiva del prezzo diventa sempre più difficile per i product manager ed i venditori, dato che la concorrenza diventa sempre più aggressiva e i sistemi dei prezzi diventano sempre più complessi. Perciò la necessità di un pricing professionale aumenta costantemente.
2. Il punto di partenza per un tale pricing è la definizione di una strategia del prezzo. Essa si riferisce a tutte le decisioni che riguardano il prezzo e rappresenta inoltre l'input fondamentale per la formazione dei prezzi.
3. Un processo strutturato del pricing definisce chiaramente le competenze per ogni singola fase di tale processo. Esso ha una struttura chiara ed include i metodi ed i provvedimenti necessari per la determinazione sistematica delle competenze di vendita.
4. La costruzione di un sistema informativo del prezzo è fondamentale per poter rappresentare in modo trasparente e preciso la situazione attuale dei ricavi. La conoscenza di tali dati da parte del management e della rete distributiva è un supporto eccellente per le decisioni periodiche sul prezzo.
5. Una volta impostate le condizioni necessarie per il pricing le nuove conoscenze devono servire sia nello sviluppo di nuovi prodotti sia nei modelli di prezzi che si orientino alla disponibilità di spesa. La strategia di pricing permette che le decisioni intraprese supportino il raggiungimento degli obiettivi aziendali.
6. Concludendo si può affermare che il pricing nell'ambito del banking ha un enorme potenziale che non è stato ancora sfruttato, dato che questo settore è ancora all'inizio della sua implementazione. Secondo le nostre esperienze è possibile di raggiungere con l'aiuto di un management professionale del prezzo un incremento del profitto che varia tra il 5% e il 10%.

Rendere il processo di pricing più professionale è un investimento, che porta immediatamente un aumento del profitto. Il prezzo è il profit driver più importante! Un pricing ben fatto incrementa il profitto di una banca di diversi punti percentuali.



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".



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".



Sebastian Voigt è Consultant nel Competence Center Financial Services di Simon-Kucher & Partners a Bonn.

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale, focalizzata su strategia, marketing e pricing. Siamo presenti con oltre 400 consulenti in 16 uffici in Europa, Asia e Nord America. La rivista Manager Magazin ci ha riconosciuto il primato nella consulenza di marketing e strategia commerciale. La Professional Pricing Society in USA, Business Week e The Economist ci hanno definito come "il maggior esperto mondiale del 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>