

---

# **Come aumentare la redditività delle banche attraverso processi di pricing più efficaci**

---

**Dr. Georg Wuebker, Dr. Enrico Trevisan, Jens Baumgarten**



**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

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

## 1. Il prezzo, il più efficace generatore di profitti

**Il management ora deve dedicarsi di più agli aspetti legati ai ricavi e ai prezzi.**

Una delle strategie più comuni degli istituti bancari europei ed italiani in questi ultimi anni è stata la drastica riduzione dei costi. Riduzione del personale, riorganizzazioni e operazioni di outsourcing hanno rappresentato in tempi recenti i temi tipici della ristrutturazione del settore finanziario. Sebbene questa fase di riassetamento abbia portato in parte i risultati attesi ed il settore bancario si possa definire nel suo complesso più snello, efficiente e solido di dieci anni fa, il potenziale di profitto derivante dal miglioramento della struttura dei costi sembra lentamente aver raggiunto il suo limite naturale. È allora giunto il momento, per il management del settore bancario, di dedicarsi ai ricavi ed ai prezzi. Ci sono due motivi fondamentali a favore di questa scelta. Il primo è che la redditività generata da un aggiustamento del prezzo è significativamente più alta rispetto a quella ottenibile attraverso una riduzione dei costi. Gli esempi successivi (Fig.1) chiariscono gli economics alla base di questa affermazione.

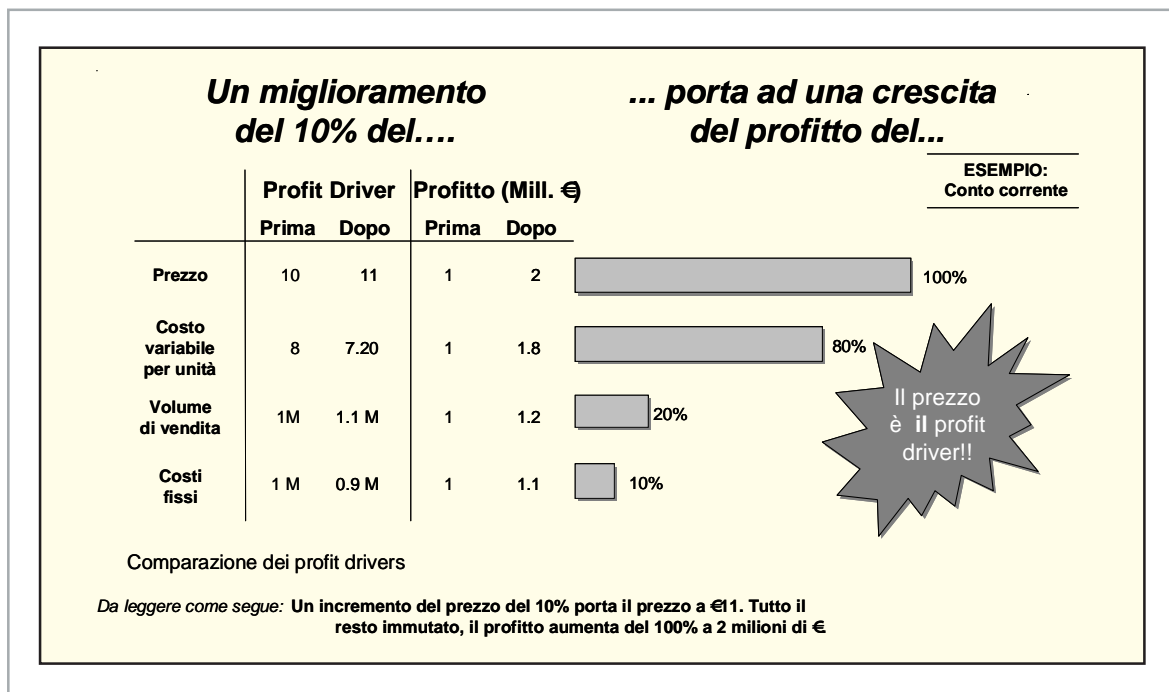


Figura 1: Profit drivers: prezzo, costi e volume

I numeri parlano chiaro: il management bancario può ottenere risultati più incisivi agendo sui prezzi ed in particolare

nei casi in cui i margini unitari sono bassi.

Individuato il ruolo del prezzo come profit driver di maggior efficacia, è necessario analizzare in quale direzione e in quali circostanze una variazione del prezzo ha un impatto positivo, e di quali dimensioni. A questo scopo la figura 2 illustra l'effetto di alcuni aggiustamenti del prezzo nel caso di diverse relazioni costi/ricavi.

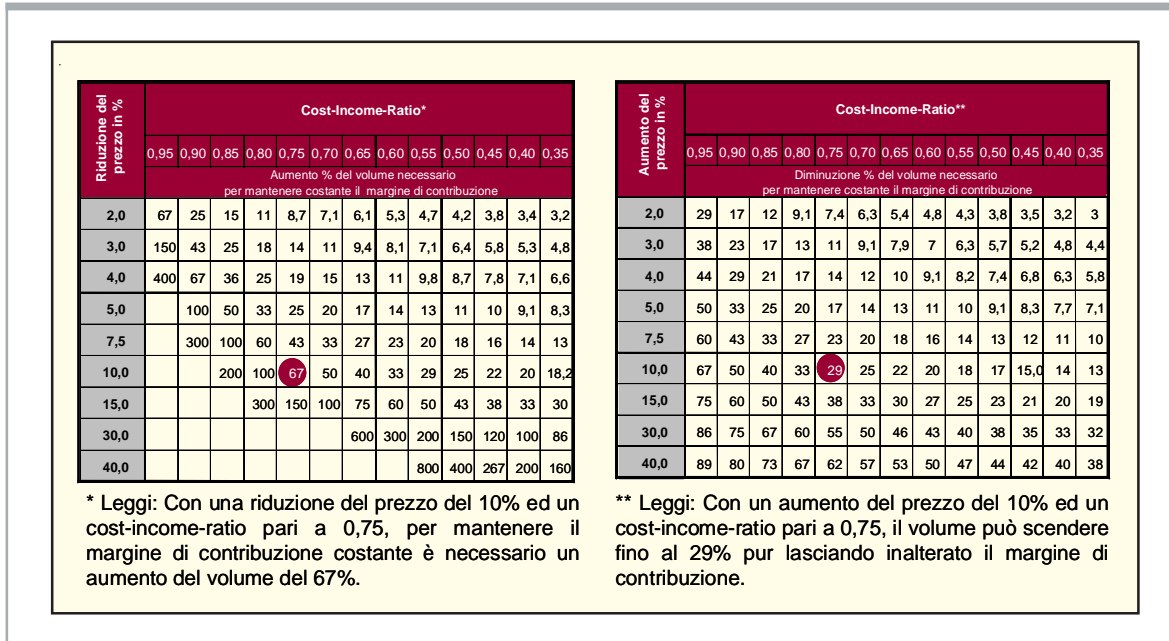


Figura 2: Tavola decisionale per la riduzione e l'incremento dei prezzi

Il secondo motivo a favore di una strategia di crescita dei ricavi basata sui prezzi consiste nella velocità della sua realizzazione. L'aumento di redditività, conseguibile tramite una gestione professionale del pricing, incrementa immediatamente gli utili. Per ottenere questo risultato non sono necessari grandi investimenti con effetti più o meno dilazionati nel tempo, né il pagamento di indennità e costi sociali. Confrontata con una politica di riduzione dei costi, l'ottimizzazione del prezzo offre quindi tre vantaggi fondamentali: guadagno di tempo, riduzione di spese anticipate aggiuntive e maggiore impatto sui profitti. La domanda decisiva diventa allora: come sfruttare al meglio il potenziale offerto dal pricing?

**Il prezzo è il profit driver.**

## 2. Processi di pricing: la chiave per il successo

Variare i prezzi è un'operazione rischiosa, che spesso non porta al successo desiderato. Per ottenere risultati soddisfacenti è necessario sviluppare strategie di pricing innovative, in grado di identificare e valorizzare al meglio le reali esigenze dei diversi segmenti – il cosiddetto “Value Pricing” – ed implementare queste strategie nell’ambito di processi di pricing specializzati. La nostra esperienza ci ha mostrato che spesso gli istituti bancari europei non seguono processi sistematici di pricing, vanificando così notevoli opportunità di profitto.

Un processo di pricing comprende norme organizzative, linee guida e metodi per stabilire, gestire, implementare e controllare i prezzi. Nel dettaglio i processi di pricing sono flussi organizzativi strutturati in cinque fasi successive:

- 1: sviluppo di direttive strategiche (obiettivi, posizionamento, competizione)
- 2: controllo dello status quo (situazione attuale e processi)
- 3: decisione sul prezzo (struttura, livello)
- 4: implementazione (organizzazione, responsabilità, IT, incentivi)
- 5: controlling/monitoraggio

Ogni singola fase è caratterizzata da specifici flussi d’infor-

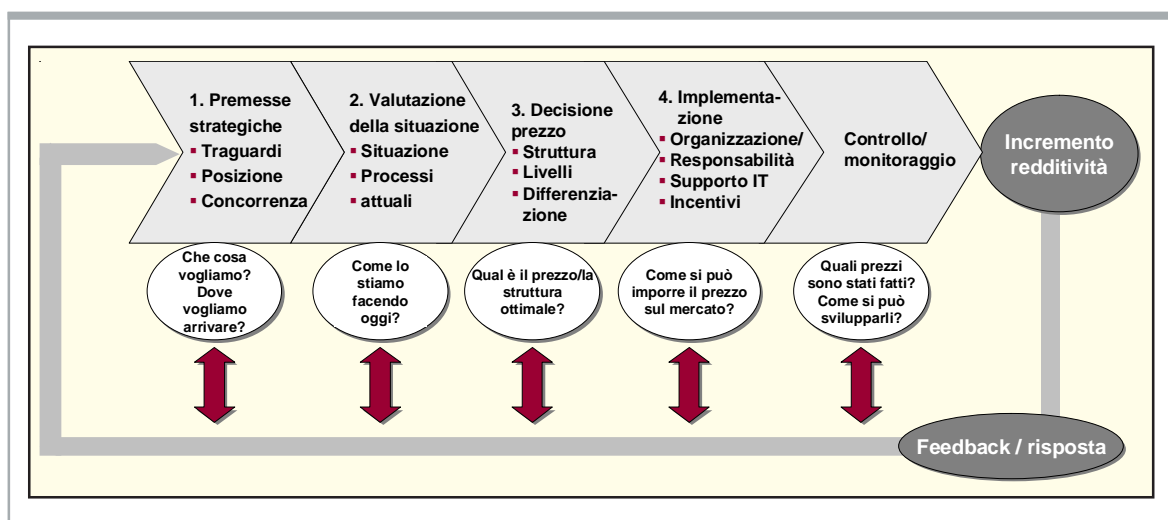


Figura 3: Le cinque fasi del processo di pricing

---

**Le banche devono sviluppare strategie di prezzo innovative che focalizzano sulle esigenze dei clienti - il cosiddetto „Value Pricing“ - ed implementare queste strategie nell'ambito di processi di pricing efficaci.**

---

mazione, metodi, modelli, norme, qualificazioni, competenze e timing. Ogni fase coinvolge sia componenti qualitative – come stime, valutazioni ed esperienze individuali – che componenti quantitative – come i dati relativi al mercato, alla clientela ed alla concorrenza.

I processi di pricing assumono particolare importanza quando le imprese offrono una vasta gamma di servizi – come nel caso di molte banche generaliste – e quando prezzi e condizioni vengono negoziati singolarmente nell'ambito di ogni nuova transazione. In questi casi, di regola, il numero di decisioni relative al prezzo è molto elevato ed è quindi necessario ottimizzare efficacia e durata di ogni decisione. Solo attraverso processi di pricing ben definiti è possibile ottenere questo risultato.

La discussione relativa ai processi di pricing è piuttosto nuova per una serie di ragioni. Tradizionalmente, le decisioni sui prezzi si basano prevalentemente sulle opinioni e sulle stime soggettive del responsabile di prodotto. In genere non c'è la consapevolezza della complessità e rilevanza della tematica per i più svariati settori dell'impresa, ma piuttosto la tendenza a considerarla ambito di responsabilità di una singola funzione. Benchè si osservino sempre più tentativi di professionalizzazione in quest'ambito, ad oggi, tra i pochi settori che implementano compiutamente processi di pricing, spiccano soltanto quello automobilistico e farmaceutico. Un altro motivo per cui la tematica dei processi di pricing è fortemente nuova è dovuto alle difficoltà incontrate dagli studiosi nell'analizzare il fenomeno. Da una parte questi processi presentano forti caratteri di specificità sia a livello di settore che a livello della singola azienda, determinando così un alto livello di complessità dell'oggetto di ricerca. D'altro canto, la delicatezza dell'argomento rende l'accesso ai dati piuttosto limitato.

Nonostante la delicatezza e complessità della tematica, rimane un dato di fatto: processi di pricing efficaci portano ad un miglioramento del margine d'intermediazione e quindi dell'utile sulle vendite di più punti percentuali. Un risultato che può essere considerato di carattere rivoluzionario visti gli sviluppi attuali del banking italiano.

I seguenti esempi - di banche internazionali - dimostrano gli

effetti positivi di processi di pricing ottimizzati (figura 4).

Consideriamo una grande banca il cui reparto retail è stato

Segmento	Ampiezza (ricavi)*	Miglioramenti principali nel processo di pricing	Effetto (aumento dell'utile sulle vendite espresso in punti percentuali)
Titoli Retail banking	150 mil. di Euro	-quantificazione sistematica dei vantaggi per il cliente - implementazione di forme intelligenti per differenziare il prezzo	Circa 3,0
Pagamento per transazioni Retail banking	75 mil. di Euro	-riorganizzazione dell'intero processo di pricing -introduzione di una componente di controllo per stabilire i prezzi	2,8
Conti correnti retail banking	52 mil. di Euro	-Strutturazione del portafoglio prodotto e di prezzo -offerta di pacchetti di prodotto innovativi e specifici per i segmenti	4
Carte Retail banking	52 mil. di Euro	-misurazione della specifica elasticità di prezzo per i vari segmenti - strutture di prezzo innovative, miglioramento dei portafogli di prodotto e di servizio	6,5
Titoli Private banking	225 mil.di Euro	-sviluppo di un database di pricing complessivo -norme e processi sistematici per condizioni particolari	5
Servizi Private banking	240 mil.di Euro	-sviluppo di servizi plusvalori per rivalutare i prodotti -realizzazione di strategie di valore aggiunto (pacchetti di soluzioni complete)	3,4
Private banking	240 mil.di Euro	-controllo dettagliato di tutti i prodotti e segmenti principali -tools per l'implementazione del prezzo	6
Fondi	450 mil.di Euro	-implementazione di nuove regole e processi di pricing -ottimizzazione dei prezzi di più di 100 fondi	3
Corporate banking	300 mil.di Euro	-identificazione sistematica dei value drivers -miglioramento dell'introduzione e accettazione dei nuovi prezzi	4

*Figura 4: Casi selezionati di incremento dei profitti attraverso efficaci processi di pricing*

in grado di incrementare i profitti attraverso un'elevata differenziazione del trattamento dei clienti. Attraverso uno studio del profilo comportamentale dei diversi gruppi, emergeva che i clienti attuali reagivano fortemente all'aumento dei prezzi, mentre i clienti nuovi dimostravano una scarsa sensibilità di fronte alle stesse manovre. In questo contesto è stato possibile aumentare

significativamente l'efficienza commerciali e del marketing, tramite una migliore coordinazione tra il pricing, la segmentazione, la configurazione del prodotto e la comunicazione. L'unione di alcuni prodotti in pacchetti a prezzi ridotti ha rappresentato un elemento determinante in questa nuova costellazione, soprattutto attraverso il miglioramento del cross selling.

Un'altra banca è stata in grado di incrementare il suo ricavo del 10 % attraverso un controllo dettagliato delle diverse categorie di prodotto ed una relativa modificazione del processo di pricing. La situazione di partenza era piuttosto critica. Ogni divisione utilizzava un approccio diverso e aveva obiettivi diversi nel processo di definizione dei prezzi. Non c'era nessuna direttiva concreta, ma solo una struttura generale per le politiche di prezzo che valeva per tutte le divisioni. L'elasticità di prezzo dei prodotti analizzati era sconosciuta ed i prezzi venivano stabiliti solo sulla base della struttura dei costi e delle condizioni della concorrenza. Dopo aver analizzato accuratamente la struttura dei prezzi dei concorrenti, aver studiato in maniera approfondita l'elasticità del prezzo dei prodotti più importanti, aver elaborato e migliorato la segmentazione dei prodotti ed infine aver reso più attraente il portafoglio prodotti per le diverse tipologie di clienti è stato possibile incrementare il profitto in maniera decisiva, sfruttando al massimo, nell'ambito di un processo di pricing moderno e sistematico, l'intero potenziale di vendita.

Consideriamo ora - attraverso un ulteriore esempio - l'importanza della rete per la riuscita di una buona politica di pricing. In un progetto, realizzato presso una grande banca europea, si constatò che i gestori conducevano condizioni particolari con eccessiva facilità. Il prezzo era diventato un elemento centrale nelle negoziazioni con i clienti e - nell'ambito delle diverse trattative - si tendeva a concedere troppo velocemente sconti e condizioni particolari pur di ottenere contratti che spesso, proprio per questa ragione, producevano solo una minima parte del profitto potenziale inerente a quella transazione. Il problema è stato risolto utilizzando strumenti per monitorare e limitare le variazioni di prezzo, introducendo regole e metodi che spostavano il baricentro della trattativa dal prezzo ad altre componenti del valore del prodotto. Infine, modificando il sistema

---

**Aumenti sostanziali  
del ritorno sulle  
vendite tramite  
processi di pricing  
efficaci.**

---

---

**Le variabili che determinano miglioramenti sono complesse.**

---

d'incentivi per la rete si è ottenuta una maggiore attenzione per la redditività relativa ad ogni singola trattativa.

Questi casi dimostrano che un aumento del margine d'intermediazione non può essere raggiunto con semplici aumenti dei prezzi. Le variabili che determinano miglioramenti sono molte e la loro interazione piuttosto complessa. Flussi informativi, conoscenza del mercato e della struttura delle preferenze dei clienti, così come strutture di prezzo (es. prezzi multi-dimensionali o non-lineari, raggruppamento dei prezzi, pricing multipersonale) sono alcuni degli elementi di maggiore importanza. Migliorare la redditività significa agire contemporaneamente su questi parametri in maniera complementare. Significa però anche superare ostacoli politici relativi a competenze, responsabilità, incentivi. E proprio per la concomitanza di complessità, implicazioni politiche ed impatto in termini di profitti, il pricing non può che rientrare nell'ambito delle responsabilità dirette del top management.

### **3. Sintesi: raccogliere i frutti**

**L**e banche hanno a disposizione un potenziale enorme per incrementare la loro redditività. Semplici ribassi dei prezzi conducono in generale solo ad una drastica riduzione dei margini di contribuzione. Ciò implica generalmente un crollo degli utili che – in situazioni estreme – può arrivare a minacciare l'esistenza e/o indipendenza di una banca. Che questi ribassi abbiano conseguenze negative ed indesiderate non è un caso, ma il risultato dell'errata valutazione delle reazioni dei clienti e dei concorrenti alle variazioni dei propri prezzi, ovvero di supposizioni relative ai rapporti prezzi-volumi del tutto errate.

È necessario sviluppare una sensibilità e una competenza decisamente superiori relativamente ai prezzi e più in generale alle dinamiche dei profitti. Si devono formulare e implementare strategie e processi di pricing innovativi, che siano in sintonia con le esigenze dei clienti e con la loro percezione del valore del prodotto. La crescita dei profitti attraverso processi di pricing è un compito del top management. Applicando processi di pricing più professionali si possono realizzare consistenti profitti aggiuntivi.

Un processo di pricing sistematico include cinque fasi: stra-

---

tegia, analisi, decisione, implementazione e controllo. La maggior parte delle imprese non segue un processo sistematico e standardizzato di questo tipo. Il risultato è la perdita di profitti potenziali.

La conoscenza dell'elasticità della domanda per i singoli prodotti/segmenti è un elemento fondamentale per la realizzazione di un pricing professionale. È possibile ottenere questo tipo d'informazioni attraverso metodi validi ed affidabili (p. es. la Conjoint Analysis). L'utilizzo di questi metodi richiede però conoscenze specifiche ed una grande esperienza.

L'arte del pricing consiste nell'utilizzare mezzi intelligenti per rendere attraenti i prodotti per i clienti, sfruttando al meglio la loro disponibilità alla spesa. Le strutture di pricing più importanti sono quelle non-lineari ed i pacchetti. Imprese come Dell o Microsoft hanno adottato questi metodi con successo. Esse rappresentano il benchmark per il Value-Pricing nell'industria dei servizi finanziari.



*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. Jens Baumgarten è Partner del Competence Center Financial Services 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](mailto:enrico.trevisan@simon-kucher.com)

[georg.wuebker@simon-kucher.com](mailto:georg.wuebker@simon-kucher.com)

Sito d'internet: <http://www.simon-kucher.com>