

**Financial Services  
Banking**

# **Pricing: strategia, modelli e IT**

**Dr. Enrico Trevisan, Dr. Georg Wübker**



**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

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

## Introduzione

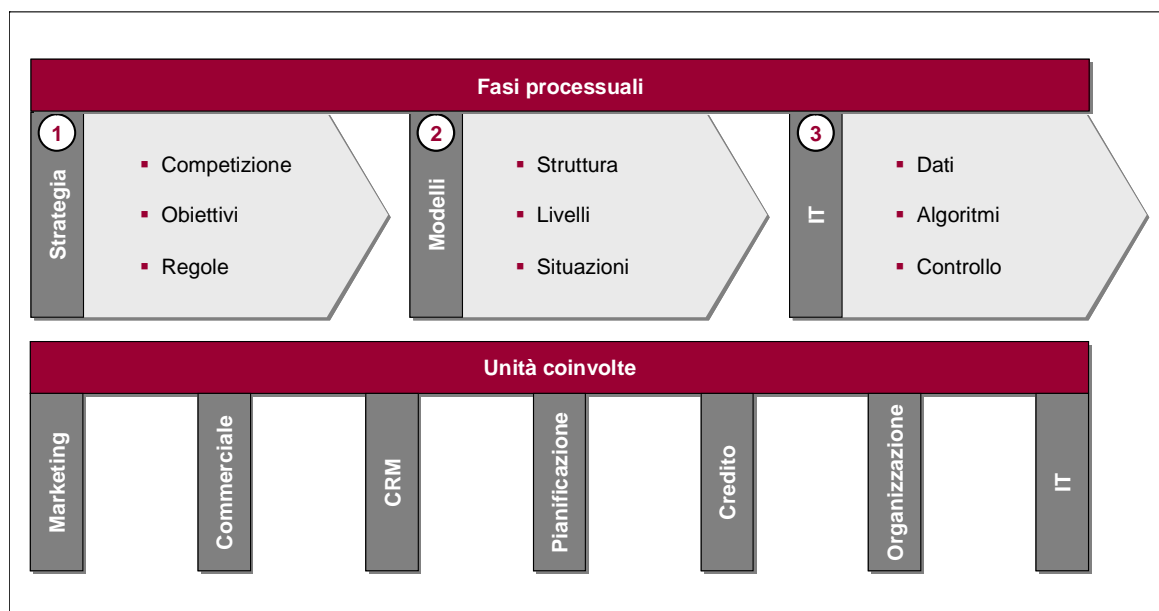
**E**sistono due fraintendimenti fondamentali nel mondo del pricing bancario. Il primo tipo di confusione deriva dalla convinzione che il pricing sia un problema puramente commerciale, da analizzare, gestire e risolvere in chiave unicamente strategica. L'idea nasce da una concezione del pricing come monopolio del marketing e/o della rete, aree all'interno delle quali esistono competenze e responsabilità idonee alla sua gestione ottimale. L'altra confusione – di segno opposto – tende a considerare il pricing come un problema prettamente tecnico, nel senso di una sfida informatica per la gestione ottimale della miriade di condizioni coinvolte, delle autonomie di deroga assegnate e dell'applicazione di diversi livelli di prezzo in funzione dei vari prodotti e segmenti. La realtà – come spesso insegna il buon senso e la buona esperienza – sta in mezzo. Non è infatti pensabile gestire il pricing in maniera efficace senza avere una chiara visione del compito che questa leva deve assolvere nell'ambito della politica commerciale della banca. Allo stesso modo però, gli aspetti informativi relativi al prezzo sono troppo complessi ed invasivi per essere gestiti senza un supporto informatico di alto livello. È necessario quindi unire strategia e tecnica in un unico processo di pricing integrato.

## Approccio olistico e processuale

Il primo sforzo da fare in questa direzione è quello di concepire e gestire team multifunzionali con background ed ambiti di expertise diversi. Tipicamente in un progetto di pricing bancario dovrebbero essere coinvolti esperti provenienti dal mondo marketing, commerciale, CRM, pianificazione, credito, organizzazione e IT. Ognuno di questi esperti ha il compito di apportare la sua expertise specifica sia in termini di fornitura di informazioni e dati che in termini

**Il primo passo è concepire e gestire team multifunzionali con background ed ambiti di expertise diversi.**

di un giudizio di fattibilità / desiderabilità delle decisioni che si discutono nel progetto. Coinvolgere tutte queste aree serve quindi ad evitare di perdere per strada del sapere prezioso ed anche a non prendere decisioni incompatibili con le aspettative / strategie specifiche delle varie funzioni della banca. Il coordinamento e la moderazione dei vari interessi non deve però essere fine a se stesso. Perché funzioni e sia efficace in termini di gestione della leva prezzo è necessario darvi un orientamento processuale ben chiaro. In questo senso lo scopo ed il principio coordinatore delle varie attività delle diverse funzioni deve essere determinato da un processo di pricing che si declina lungo tre fasi fondamentali, relative alla strategia, ai modelli ed all'IT.

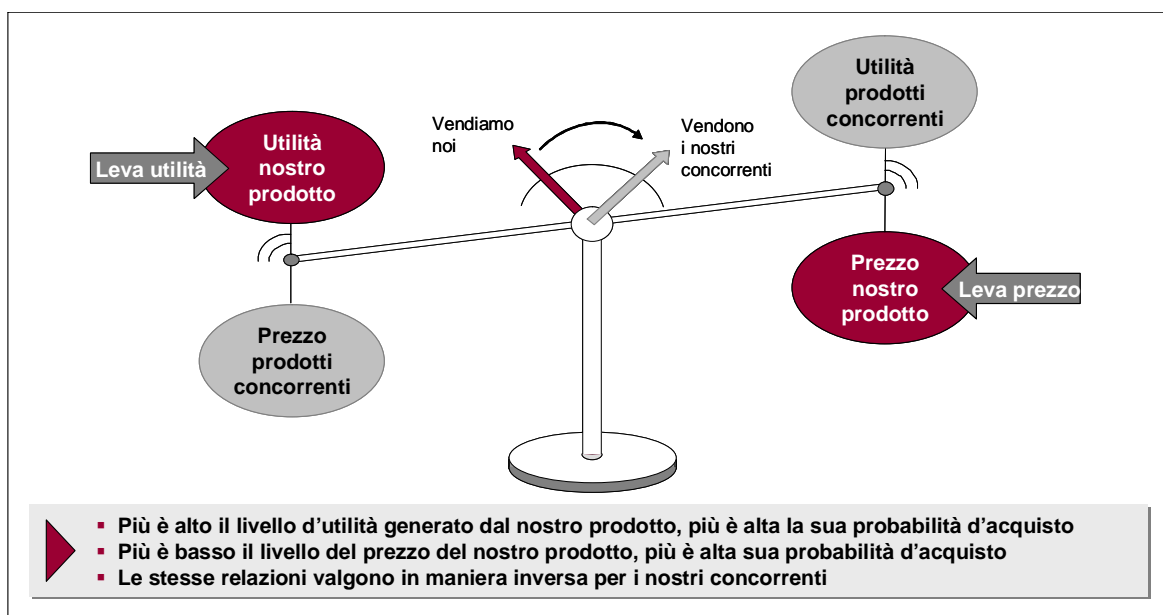


*Figura 1 - Approccio olistico e processuale al pricing bancario*

## Strategia

**P**er ottimizzare il pricing è fondamentale formulare una chiara strategia. Per fare questo è necessario conoscere in profondità la propria performance competitiva, sulla base della quale è poi possibile definire degli obiettivi e delle regole di pricing. Il prezzo rappresenta il sacrificio che un consumatore deve sostenere per ottenere / godere di un prodotto. Se il sacrificio richiesto è inferiore all'utilità che il consumatore ne trae, allora questi comprerà il prodotto. In caso contrario rinuncerà all'acquisto. Ogni strategia deve

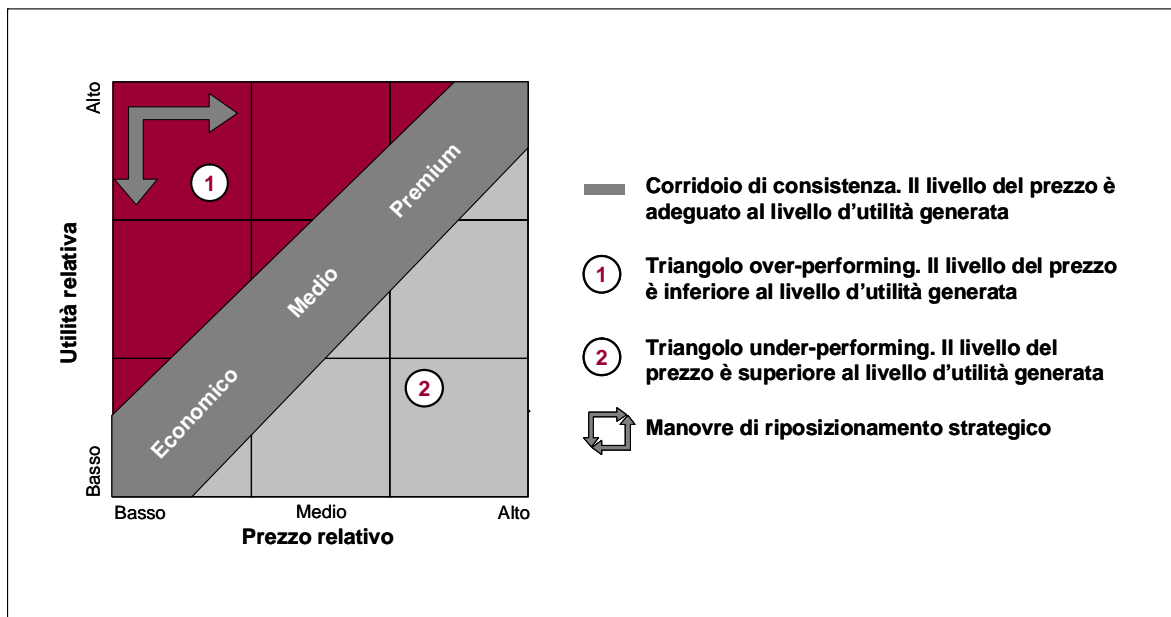
quindi in prima istanza prendere una decisione fondamentale relativa al modo ed alla misura in cui s'intende utilizzare la leva prezzo e la leva utilità per spingere il cliente ad acquistare il prodotto. In caso esista la possibilità di scelta tra prodotti alternativi la dimensione fondamentale di analisi non è più il rapporto tra il prezzo e l'utilità del prodotto singolo, ma quello tra i prezzi relativi e le utilità relative dei vari prodotti alternativi. In questo caso la scelta non è solo determinata dal rapporto tra noi ed il (potenziale) cliente, ma anche da quello tra il nostro (potenziale) cliente e gli offerenti di prodotti concorrenziali. Quest'idea è espressa nell'altalena tra pricing e valore rappresentata nella figura 2.



**Figura 2 - L'altalena tra pricing e valore**

Uno degli strumenti più efficaci per valutare la natura del rapporto tra utilità generata ed il prezzo richiesto è la matrice del posizionamento strategico (POSSTRAT®). In essa vengono messi in relazione i livelli relativi dei prezzi dei vari prodotti con i livelli delle corrispondenti utilità generate. In linea di principio è possibile valutare se il posizionamento di una banca sia idoneo rispetto all'arena competitiva ed alle preferenze dei clienti anche senza conoscere in dettaglio le sue capacità produttive e la struttura dei suoi costi. Il criterio fondamentale dal punto di vista del mercato è infatti la consistenza, ovvero la corrispondenza tra il livello del prezzo e quello dell'utilità generata. Se esiste un rapporto consistente tra queste due dimensioni, si può parlare allora di un

posizionamento adeguato dal punto di vista del mercato. Asimmetrie tra le due dimensioni stanno invece ad indicare dei deficit, in termini di over-performing – se il posizionamento di prezzo è relativamente inferiore a quello dell'utilità, o in termini di under-performing – se il posizionamento di utilità è relativamente inferiore a quello del prezzo. In questi casi è opportuno mettere in moto delle manovre di riposizionamento strategico che permettano alla banca di capitalizzare in termini di prezzo l'utilità generata o di adeguare il proprio pricing al valore percepito dal cliente.



**Figura 3 - POSSTRAT©: Matrice del posizionamento strategico**

L'utilità generata è un costrutto metodologico a cui i clienti riescono a dare una valutazione effettiva solo se espresso in categorie più intuitive quali „qualità dell'offerta“, „prestazione della banca“, „piacevolezza dell'esperienza“. Anche queste dimensioni sono però delle „scorciatoie“ cognitive che è necessario smontare ed analizzare nelle loro componenti fondamentali. A questo scopo due approcci metodologici si sono rivelati di particolare efficacia, ovvero la matrice dei vantaggi competitivi ed il conjoint measurement. Attraverso la matrice dei vantaggi competitivi è possibile identificare i singoli generatori di valore (value driver) che determinano la decisione d'acquisto. Esempi di questi value driver possono essere il livello d'innovazione dei prodotti offerti, l'accessibilità alla consulenza personale, ma anche fattori più soft quali la

natura della relazione ed il brand. E' importante misurare il giudizio dei clienti in termini d'importanza relativa dei diversi value driver, ma anche la percezione della performance della banca in relazione a quella dei concorrenti. La domanda fondamentale a cui si deve dare una risposta attraverso questo approccio è se la banca performa meglio dei suoi competitors sui value driver effettivamente importanti per il cliente e contiene invece gli investimenti relativi a value driver poco rilevanti. Attraverso il tool COMSTRAT® è possibile misurare e visualizzare la performance strategica ed identificare quindi gli ambiti positivi su cui fare leva e quelli di maggiore criticità su cui realizzare dei miglioramenti.

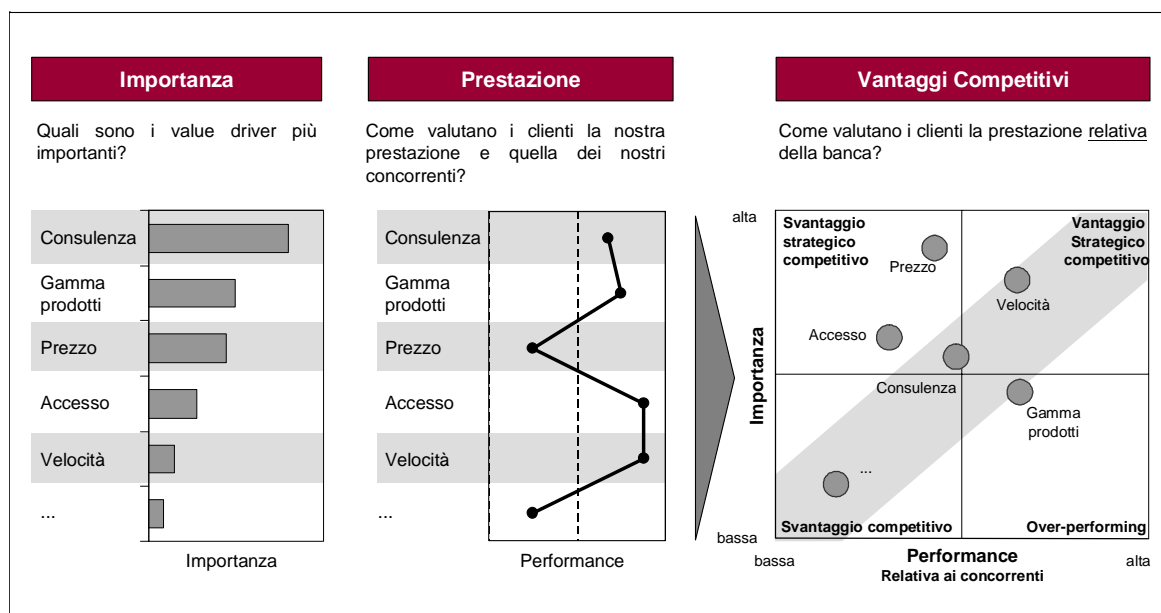


Figura 4 - COMSTRAT®: Matrice dei vantaggi competitivi

Per completare l'analisi della percezione del cliente rispetto al posizionamento ed alla performance della banca è consigliabile integrare COMSTRAT® con approcci statistici orientati all'interviste intelligenti dei clienti quali l'analisi trade-off ed il conjoint measurement. Attraverso queste metodologie è possibile individuare con elevata precisione la struttura delle preferenze dei singoli clienti e misurare quindi l'utilità percepita rispetto alle varie componenti di prodotto ed offerta della banca e la relativa disutilità generata dal prezzo richiesto per le stesse. Queste indicazioni sono fondamentali per configurare in maniera ottimale l'offerta – investendo maggiormente nelle componenti che generano più valore per

i clienti – e quindi prezzarla nella maniera più efficace – bilanciando il sacrificio monetario richiesto per ogni componente (il prezzo) con il valore effettivo che esso genera.

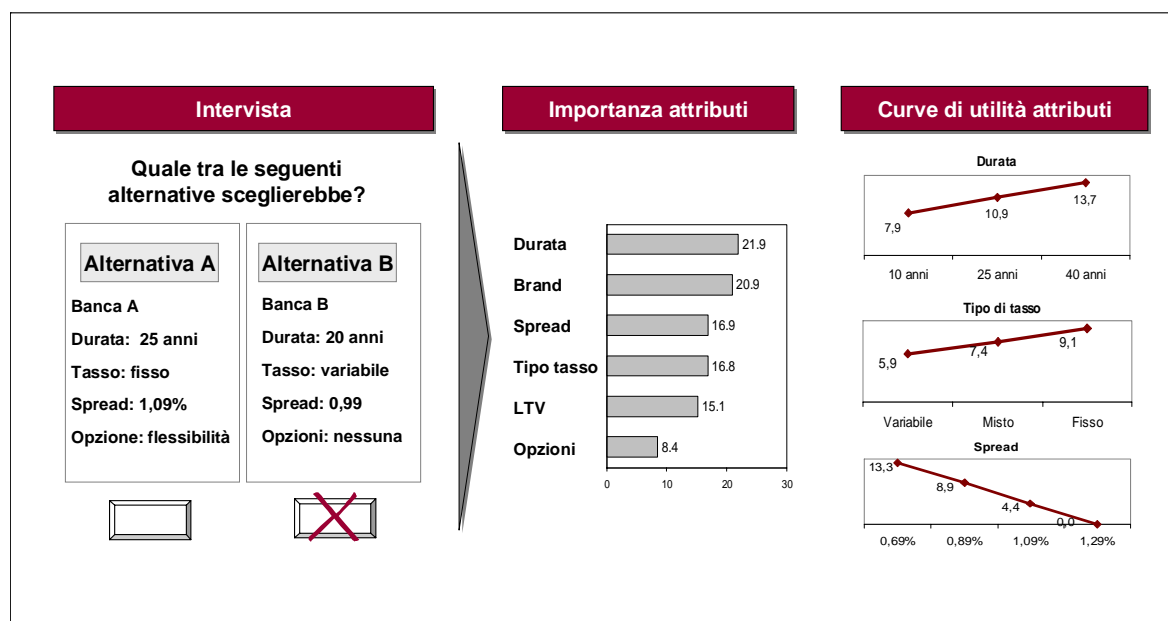


Figura 5 - Metodo trade-off e conjoint measurement

Attraverso l'utilizzo di metodologie e tool specifici devono essere rilevate utilità del prodotto e disutilità del prezzo percepita dal cliente.

Una volta stabilito il quadro competitivo all'interno del quale la banca deve formulare la sua strategia di pricing il passo successivo è stabilire degli obiettivi chiari, identificando naturalmente anche delle priorità all'interno di questi obiettivi. Due sono le difficoltà fondamentali in questa fase. La prima consiste nel trovare il giusto equilibrio tra formulazioni troppo generali - quindi vaghe e scarsamente consistenti - e formulazioni troppo di dettaglio, in cui ad un obiettivo generale se ne collegano  $n$  altri di natura troppo specifica e operativa. È importante quindi scegliere le dimensioni idonee lungo cui declinare gli obiettivi (es. relazione con il cliente, profittabilità, modelli di pricing), per poi formularli in maniera chiara e dare loro dei pesi in termini d'importanza e priorità. La seconda difficoltà consiste nel rendere questi obiettivi effettivamente vincolanti e operativamente rilevanti. Per ottenere ciò è necessario che il top management della banca sia coinvolto fin dall'inizio nella formulazione di questi obiettivi ed anche effettivamente incaricato di approvarne la redazione finale. Solo con il commitment del top management e la precisa formulazione si può ottenere una funzione vincolante che sia anche efficace. Attraverso poi la concretizzazione di questi obiettivi all'interno di regole guida di gestione del prezzo è

possibile trasportare l'analisi strategica in ambito operativo. L'idea è quella di formulare dei veri e propri „comandamenti del pricing“ che diano delle indicazioni ben chiare nella fase di creazione e pricing dei nuovi prodotti, ma anche in quelle di gestione della relazione attuale in termini di manovre di prezzo, deroghe e convenzioni. La figura 6 mostra alcuni esempi di obiettivi e regole di pricing così come il processo di formazione ed approvazione degli stessi.

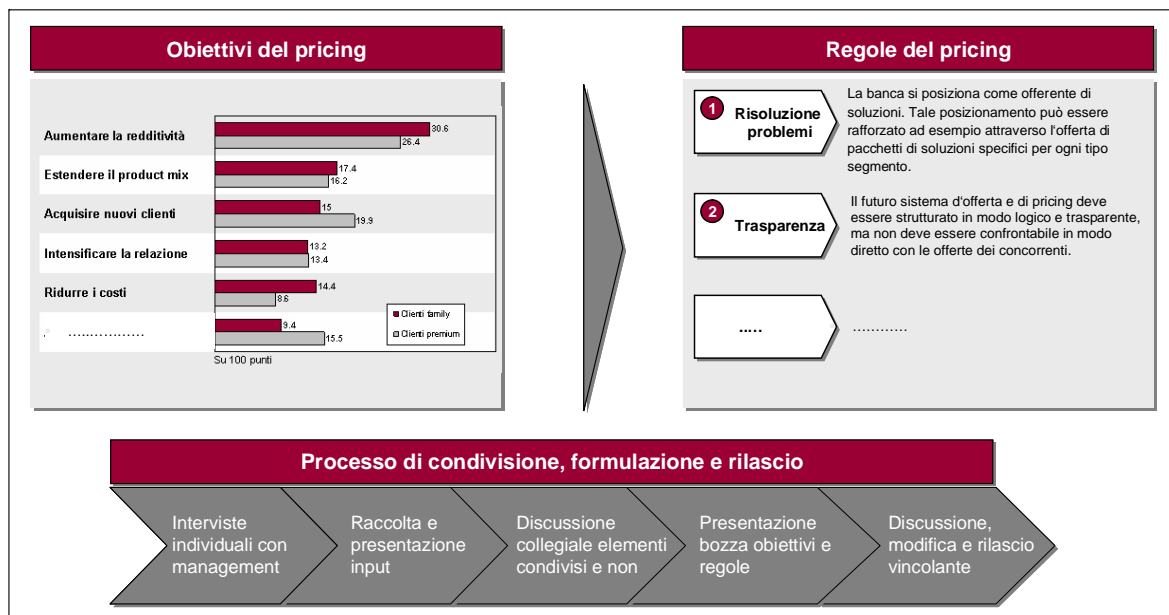
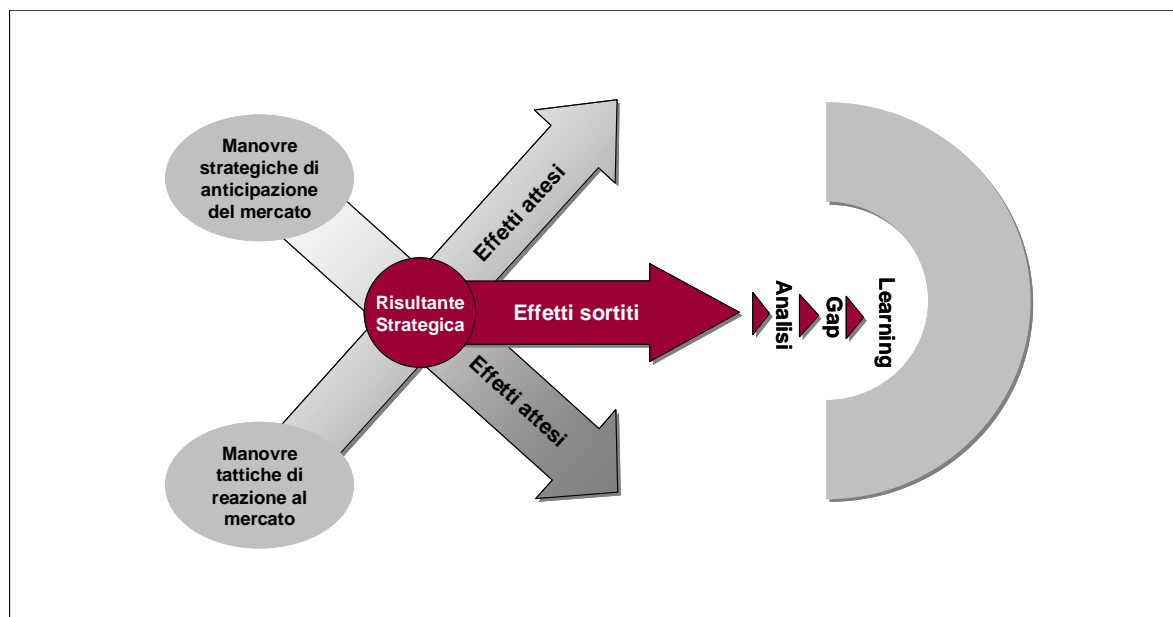


Figura 6 - Obiettivi e regole del pricing

L'importanza dell'ancoraggio strategico del pricing attraverso una formulazione vincolante di obiettivi e regole decisionali viene spesso sottovalutata dal top-management. La ragione fondamentale è la tendenza a volersi tenere „le mani libere“ per poter reagire in maniera flessibile e veloce alle evoluzioni del mercato. Questo atteggiamento tattico non deve necessariamente avere un impatto negativo nella capacità della banca di gestire il pricing efficacemente. Manovre tattiche di reazione al mercato dovrebbero però sempre essere comparabili a manovre strategiche di anticipazione del mercato. È infatti solo dal confronto sistematico di queste due prospettive che si può migliorare la propria capacità di relazionarsi con i clienti ed i concorrenti. È un giudizio empirico generalmente accettato nella letteratura manageriale quello che sostiene che l'effettiva strategia di un'impresa sia sempre la risultante dell'effetto congiunto di decisioni pianificate e realizzate secondo le strategie formulate ufficialmente.

all'interno dei piani industriali e di decisioni prese *ad hoc* in funzione di particolari sviluppi dell'arena competitiva. Quale di queste due fonti di strategia abbia il sopravvento dipende dal tipo di organizzazione, dal metodo di lavoro e coordinamento tra il management e naturalmente anche dal mercato in cui un'organizzazione si trova ad agire. Certo è che gli effetti sortiti dall'incontro di queste due fonti di strategia raramente corrispondono agli effetti attesi originariamente. L'importanza di formulare obiettivi e regole di pricing è quindi anche quella di generare dei punti di riferimento sulla base dei quali sia possibile misurare l'efficacia di manovre tattiche realizzate in reazione a particolari sviluppi di mercato in alternativa a manovre strategiche pianificate precedentemente. Infatti è solo attraverso un'analisi sistematica del gap tra gli effetti attesi dalle manovre strategiche e tattiche di mercato e gli effetti sortiti dall'effettiva realizzazione di un mix di entrambe che si può generare un apprendimento relativo alla capacità della banca di relazionarsi in maniera predittiva e normativa con il mercato. Quest'idea è espressa nella figura 7.



*Figura 7 - Manovre strategiche e tattiche di mercato*

## Modelli

I modelli di pricing sono l'insieme delle regole che determinano il livello di prezzo generale e la sua applicazione concreta.

Per modelli di pricing intendiamo l'insieme delle regole che determinano il livello di prezzo generale e la sua applicazione concreta. Quest'ultima si realizza nell'ambito di specifiche strutture di prezzo, il cui compito è quello di differenziarlo per renderlo più adatto al prodotto ed alla situazione d'acquisto cui è applicato. Nel mondo bancario esistono tre tipologie base di differenziazione del prezzo che si orientano alla prestazione della banca, alle caratteristiche del cliente ed al canale/regione utilizzato. A questo si aggiungono svariati tipi di pacchetti, che includono all'interno di un unico prezzo o gruppo di condizioni diversi prodotti e servizi. In linea di principio l'idea di differenziazione del prezzo segue una logica economica forte che è direttamente collegata alla natura della curva di domanda. Nel senso classico della microeconomia la curva di domanda esprime il numero di persone e/o la quantità che i potenziali acquirenti di un prodotto sarebbero disposti ad acquistare ad un determinato prezzo. Generalmente la relazione che vale tra queste due grandezze è di natura inversa, nel senso che con l'abbassarsi del prezzo aumentano i volumi richiesti e diminuiscono invece nel caso di un aumento. Prendiamo la figura 8 ed analizziamo il processo di evoluzione della curva rappresentato da sinistra verso destra.

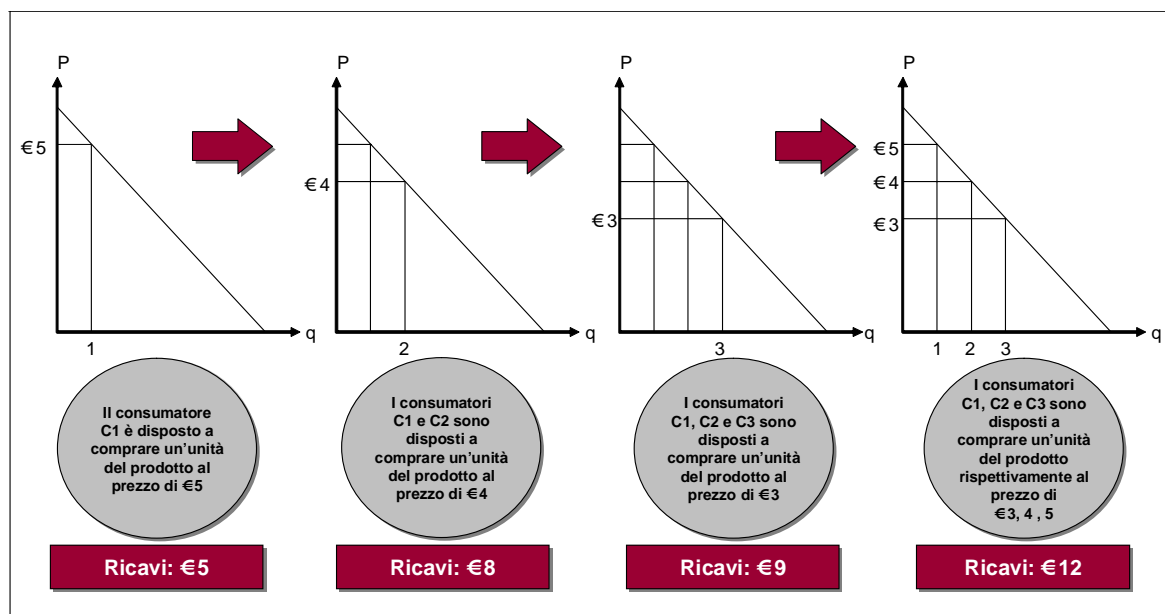


Figura 8 - Curva di domanda e differenziazione del prezzo

Nel primo caso osserviamo che la quantità venduta è 1 perché ad un prezzo di € 5 solo il consumatore C1 è disposto a comprare il prodotto. Nel secondo caso osserviamo che la quantità venduta diventa 2 perché ad un prezzo di € 4 anche il consumatore C2 è disposto ad acquistare il prodotto. Mantenendo la stessa linea di ragionamento nel terzo caso osserviamo una quantità venduta di 3 perché ad un prezzo di € 3 anche il consumatore C3 vuole acquistare il prodotto. In questo caso il ricavo complessivo sarà di € 5, € 8 ed € 9 rispettivamente per prezzi di € 5, € 4 e € 3. È importante osservare che le unità complessive acquistate nel secondo e terzo caso vengo cumulate secondo il principio della convenienza, il quale dice che se un consumatore è disposto ad comprare un prodotto ad un prezzo di € 5 allora sarà anche disposto ad acquistarlo ad un prezzo di € 4 e similmente se un consumatore è disposto a comprare ad un prezzo di € 4 allora sarà anche disposto ad accettare un prezzo di € 3. Il dilemma a cui cerca di dare una risposta la differenziazione del prezzo è proprio quello di evitare questi effetti di appiattimento verso il basso per stabilire piuttosto il prezzo fatto al singolo consumatore in funzione della sua specifica disponibilità alla spesa. In questo caso sarebbe infatti molto più conveniente per la banca vendere i tre prodotti ai diversi prezzi che i vari clienti sono disposti a pagare (ovvero rispettivamente € 5, € 4 e € 3) realizzando così un ricavo complessivo di € 12 invece che di € 9. Quest'idea può essere espressa anche geometricamente, considerando i vari quadrilateri costruiti sotto le curve di domanda come le aree indicanti i ricavi realizzati con i vari clienti (prezzo x quantità). Più si è in grado – attraverso la differenziazione del prezzo – di passare dal quadrilatero unico iniziale (rappresentato nella parte sinistra della figura) ad un numero elevato di quadrilateri che esprimono diversi livelli di prezzo imposti a diversi clienti, più aumentano i ricavi. In linea di principio quest'idea può essere portata all'estremo massimizzando a tal punto il numero di quadrilateri da trasformarli in un unico triangolo di ricavi. In questo caso saremmo in presenza di una differenziazione del prezzo individuale, in cui ad ogni singolo cliente viene richiesto un prezzo personalizzato, orientato appunto alla sua specifica disponibilità alla spesa. Nel mondo bancario odierno esistono 25 tipi di differenziazione di prezzo come riportate nella figura 9.

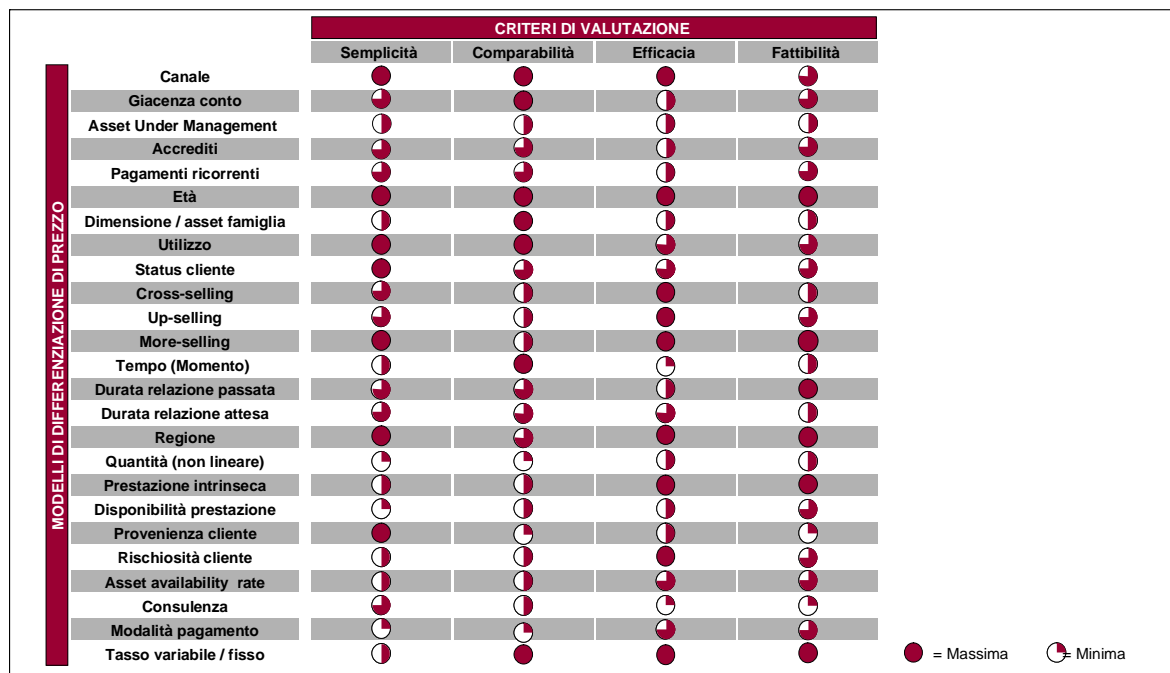


Figura 9 - Tipologie di differenziazione di prezzo

Ognuna di queste tipologie di differenziazione del prezzo può trovare applicazione isolatamente, ma più spesso in combinazione con le altre in maniera più o meno complessa. Sono quattro le dimensioni lungo le quali le differenziazioni di prezzo devono essere valutate. La prima domanda che è necessario porsi è il livello di semplicità / comprensibilità che una determinata differenziazione di prezzo ha nella percezione dei clienti. Uno dei rischi fondamentali delle strutture di prezzo più innovative è quello di essere troppo complesse. Il cliente spesso non è in grado di valutare l'effettivo impatto su quello che pagherà e tende quindi a rifiutarle. Questo può avere effetti negativi in termini d'immagine e trasparenza del prezzo (il cliente non capisce e si sente in qualche modo „preso in giro“), ma anche in termini di mancata efficacia degli investimenti di pricing (al cliente vengono concesse delle agevolazioni / sconti che lui non percepisce come tali). Il tema del reale effetto economico di una differenziazione di prezzo non può quindi esimersi dall'analisi del suo effetto cognitivo. Costruire strutture di prezzo innovative di successo significa identificare cosa interessa effettivamente al cliente e saperlo comunicare efficacemente. Un altro aspetto fondamentale per la valutazione di una struttura di pricing è quello della comparabilità. Spesso i manager sono concentrati – giustamente – sulla trasparenza dei loro modelli di prezzo

---

**Conoscere l'andamento della relazione prezzo – quantità è un presupposto fondamentale per gestire il pricing in maniera efficiente.**

---

e tendono a sottovalutare il pericolo costituito dalla loro comparabilità. Mentre è assolutamente opportuno che una struttura sia facilmente comprensibile per il cliente, non è affatto utile che questa sia direttamente comparabile con quella dei concorrenti. Paragoni di prezzo diretti possono avere forse una funzione positiva per gli offerenti più economici, ma tendono in ogni caso ad aumentare la pressione al ribasso del mercato nel suo complesso. E questo non è positivo neanche per i così detti offerenti low cost. Differenziarsi dalla concorrenza significa quindi non solo costruire delle value proposition alternative, ma anche tentare di capitalizzarle con modelli di pricing diversi. Un'ulteriore dimensione d'analisi dell'adeguatezza di una struttura di prezzo è quella relativa alla sua effettiva capacità d'influenzare la decisione ed il comportamento d'acquisto del cliente. Esistono dei tipi di differenziazione che tipicamente riscontrano un favore positivo, mentre altri non hanno nessun effetto, o hanno addirittura un impatto negativo. I numerosi studi di mercato realizzati direttamente con i clienti ci insegnano che – a parità assoluta di effetto economico, ovvero di prezzo complessivo pagato – diverse strutture di prezzo riscontrano livelli di preferenza completamente diversi. In questo senso spesso non è tanto „il quanto“, ma „il come“ si paga che determina la decisione d'acquisto. Infine, dopo aver analizzato l'attrattiva delle varie strutture dal punto di vista del cliente, è necessario verificarne la fattibilità tecnica ed operativa. Questo significa assicurarsi che i diversi modelli siano effettivamente riproducibili e tracciabili nel mondo IT in modo che ne sia garantita l'effettiva applicazione. L'esempio classico negli ultimi anni è stata la differenziazione del pricing dei pagamenti per canale di esecuzione (filiale vs. internet banking) che non veniva effettivamente implementata per l'impossibilità di distinguere operazioni eseguite allo sportello da quelle realizzate sul web. Questo ha portato a conflitti con il cliente o all'appiattimento delle tariffe su quella online.

Il secondo aspetto fondamentale di un modello di pricing è il livello di prezzo. Come abbiamo visto, in genere esiste una relazione inversa tra volumi e prezzo. Conoscere l'andamento di questa relazione è un presupposto fondamentale per gestire il pricing in maniera efficiente. Solo attraverso stime precise degli impatti dei prezzi sui volumi è infatti possibile valutare i ricavi risultanti, e quindi i relativi profitti. Dal punto di vista

tecnico la relazione tra prezzi e volumi è espressa dal concetto di elasticità. Questa non è altro che il rapporto tra la variazione percentuale della domanda e la variazione percentuale del prezzo. In caso di elasticità inferiori ad 1, le manovre di prezzo al ribasso hanno un impatto negativo sui ricavi, mentre manovre di prezzo verso l'alto hanno un impatto positivo. In caso di elasticità superiori ad 1 l'effetto sui ricavi è opposto, ovvero a manovre di ribasso corrispondono aumenti dei ricavi, mentre a manovre di rialzo corrispondono minori ricavi. Esistono quattro tipi fondamentali di elasticità. La prima – l'*elasticità diretta* – è quella che misura la relazione tra il volume di un prodotto ed il suo prezzo. Un esempio classico è quello del numero di bancomat venduti in funzione del loro canone annuale. Un secondo tipo di elasticità – quella *incrociata* – esprime l'impatto del prezzo di un prodotto sul volume realizzato con un altro prodotto sostitutivo del primo. Un esempio è quello dell'effetto di una variazione di prezzo della carta oro sul numero di pezzi venduti della carta standard. Il terzo tipo di elasticità è quella che chiamiamo *elasticità transitiva*. Questa esprime l'impatto del livello del prezzo di un prodotto sull'utilizzo / acquisto di un prodotto complementare. L'effetto del costo della custodia titoli sul numero di transazioni di compra-vendita è un esempio di questo tipo di elasticità. Infine *l'elasticità di relazione* esprime

	Giudizio esperti / PRICESTRAT	Domande dirette	Conjoint measurement
Metodo		<p>40 €</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ accettabile? <input type="checkbox"/></li> <li>→ costoso? <input type="checkbox"/></li> <li>→ troppo costoso? <input type="checkbox"/></li> <li>→ economico? <input type="checkbox"/></li> </ul>	
Approccio	<p>Determinazione della reazione del cliente e dei concorrenti alle variazioni del prezzo usando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) La conoscenza del mercato e l'esperienza della rete</li> <li>b) La metodologia di SKP</li> </ol>	<p>Richiesta diretta ai clienti di una valutazione su certi livelli di prezzo relativi ai diversi prodotti (usando metodologie appropriate come quella sviluppata da <b>Gabor Granger</b> e <b>Van Westendorp</b>).</p>	<p>Richiesta ai clienti di scelta reiterata tra differenti prodotti al fine di determinare il criterio di acquisto (usando sofisticate metodologie come <b>Adaptive Conjoint Analysis</b> or <b>Discrete Choice Modelling</b>).</p>
Pros / Cons	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ragionevole approssimazione della realtà</li> <li>+ Considerazione della reazione attesa dei concorrenti</li> <li>+ Facilità di realizzazione</li> <li>- Ancoraggio sulla conoscenza della rete per comprendere come varia la domanda al prezzo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Facilità di comprensione e velocità per gli intervistati</li> <li>- Rilevazione di una reazione al prezzo più sensibile che nella realtà</li> <li>- Derivazione di un prezzo ottimo mediamente troppo basso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ "Gold standard" della misura dell'elasticità al prezzo</li> <li>+ Migliore simulazione della decisione di acquisto</li> <li>- Richiesta di un'eccellente approccio metodologico e una conoscenza adeguata per un'analisi corretta</li> </ul>

Figura 10 - Metodologie per la misurazione delle curve di domanda

l'impatto che il livello dei prezzi dell'insieme dei prodotti utilizzati da un cliente ha sulla sua decisione di mantenere la relazione con la banca oppure no. L'esempio qui è quello del costo del canone di conto corrente, delle operazioni, dei pagamenti e dello scoperto per un cliente. Quello che osserviamo generalmente nel mondo bancario è una conoscenza piuttosto limitata dell'elasticità ed in ogni caso solo di quella diretta. Questo è un deficit molto grave perché senza questo tipo di parametro è impossibile valutare *ex ante* l'effettivo impatto di qualsiasi manovra di prezzo, sia essa di listino o „alla Bersani“ così come non è possibile valutare la possibilità di successo ed i relativi volumi di un prodotto nuovo che s'intende lanciare. La figura 10 mostra le metodologie più affermate per misurare l'elasticità al prezzo e ne indica i principali vantaggi e svantaggi.

Pur essendo difficile dare delle indicazioni generali su quali siano i metodi più adatti, l'approccio che nel tempo ha dato i risultati più soddisfacenti è stato quello di utilizzare più metodi in modo coordinato. Questo permette di tarare e controllare i risultati tra di loro e garantire una maggiore attendibilità e precisione delle elasticità al prezzo risultanti.

## IT

L'effettiva efficacia d'interventi relativi al pricing può essere stimata *ex-ante* solo attraverso delle simulazioni e verificata *ex-post* solo tramite delle procedure di controllo istituzionalizzate. Con il concetto di simulazioni esprimiamo l'applicazione di modelli di calcolo che permettono di misurare l'impatto (della modifica) del livello di una o più componenti di prezzo di prodotti nuovi e/o attuali sui margini e volumi della banca. Trattandosi generalmente di modelli piuttosto sofisticati essi vengono strutturati all'interno di veri e propri tool pricing, ovvero di applicazioni informatiche dotate di strutture ed algoritmi di calcolo propri. La prima sfida da affrontare in quest'ambito è quella di creare una base dati opportuna su cui far girare questi tool. Al fine di identificare con precisione i dati effettivamente disponibili e la loro sfruttabilità è fondamentale lavorare a stretto contatto con gli esperti IT e di dati della banca.

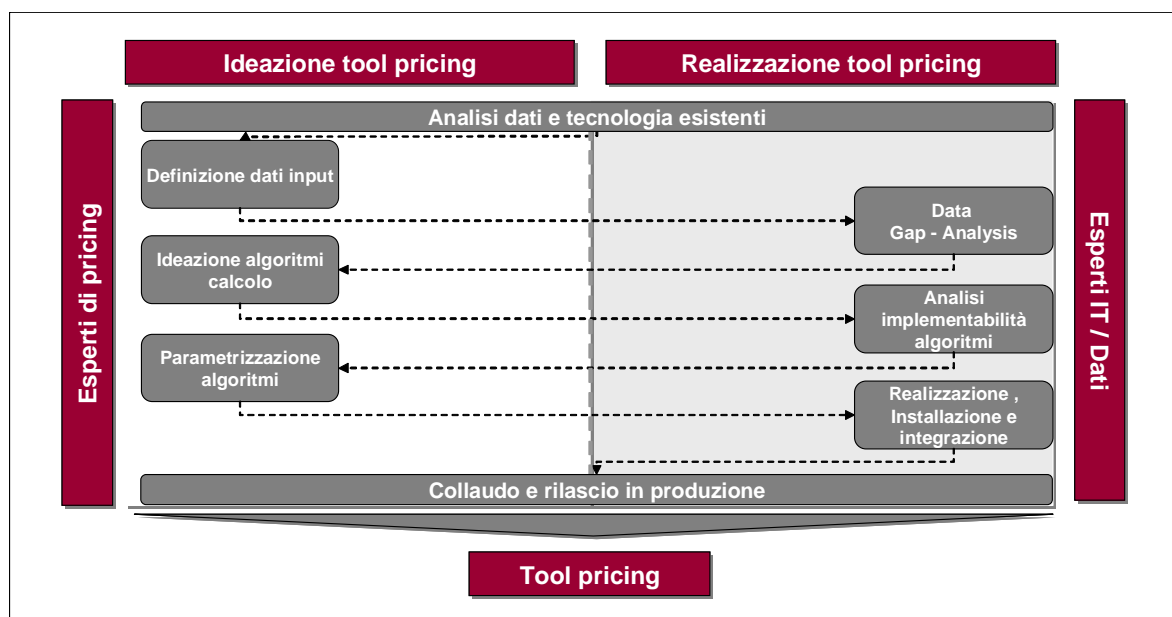
In condizioni ideali la banca dovrebbe disporre di un condizioniere dinamico, ovvero di un'architettura IT in grado di:

- raccogliere sistematicamente tutte le componenti di prezzo
- assegnare tali condizioni ai vari prodotti ed alle varie modalità d'acquisto in maniera indipendente e atomica – ovvero ad ogni singolo prodotto acquistato in una specifica modalità, quale per esempio canale, cliente e tempo –
- registrare a livello di singola transazione il prezzo di listino e quello effettivamente praticato in funzione delle varie deroghe e condizioni particolari.

Nel panorama delle banche europee attualmente la disponibilità di tali dati, ed in particolare delle condizioni effettivamente praticate, è piuttosto limitata. Spesso i dati sono gestiti e salvati nell'ambito di procedure diverse non in contatto tra loro o raccolti all'interno di un data warehouse in forma aggregata sul cliente. In queste situazioni è necessario procedere con delle lavorazioni complesse per raccogliere ed integrare le diverse informazioni e creare un database con la necessaria granularità. Una volta raccolta, strutturata ed esaminata la base dati è necessario appunto costruire un tool pricing all'interno del quale sviluppare le funzionalità e gli algoritmi di calcolo per le simulazioni. Il primo passo consiste nel strutturare l'input necessario per il corretto funzionamento del tool. Dopo aver formulato la strategia e costruito il modello di prezzo orientandosi ai requisiti commerciali e di marketing della banca, il compito degli esperti di pricing a questo punto è quello di formalizzare il tipo di dato necessario e la frequenza della sua attualizzazione. Sulla base di questo, gli esperti dati / IT realizzano una vera e propria Gap-Analysis attraverso la quale verificare la disponibilità dei dati stessi e la loro qualità. Il processo interattivo tra i vari gruppi di esperti in questa fase è fondamentale sia in termini di comprensione delle richieste fatte che in termini di effettiva adempibilità delle stesse. Nel team di lavoro è necessario fare quindi uno sforzo congiunto di comunicazione, trovando un linguaggio condiviso che permetta di intendersi reciprocamente su codici, terminologie, ma anche approcci e modi di pensare tipicamente IT o tipicamente commerciali. Sulla base della Gap-Analysis e quindi dei dati effettivamente disponibili gli esperti di pricing hanno il compito sviluppare gli algoritmi di calcolo e le logiche

**Lo scopo fondamentale di un tool pricing è simulare l'impatto di un modello e/o livello di prezzo su volumi, numero di clienti e margini della banca.**

di navigazione alla base del tool. Gli algoritmi rappresentano la trasposizione logico-matematica dei modelli di pricing concepiti a monte. Essi devono avere un livello di dettaglio massimo e comunicare agli esperti IT quali operazioni elementari devono essere realizzate su quali dati e secondo quale scansione logico-temporale. Il compito degli esperti IT è poi quello di valutare all'interno di quale tecnologia / software sia possibile realizzare queste procedure di calcolo, dando un giudizio di fattibilità nell'ambito delle tecnologie attualmente disponibili ed indicando – in caso di deficit – quali sforzi di sviluppo del programma presente o quali alternative esterne sono disponibili e desiderabili (buy / build analysis). Una volta stabilito in maniera definitiva quale saranno i dati e le funzionalità di cui disporrà il tool, sarà compito degli esperti di pricing tarare in maniera definitiva gli algoritmi di calcolo e naturalmente anche i parametri al loro interno. In questo senso – tipicamente in un ambiente di testing costruito *ad hoc* su tecnologie standard quali VBA e / o XLS+MDB – si procede alla simulazione degli effetti dei vari modelli di calcolo ed alla parametrizzazione dei suoi dati strutturali, ovvero dei dati di reazione (es. elasticità al prezzo dei clienti) e dei dati di profilazione (es. dati elementari su cui fondare la classificazione dei clienti). Una volta conclusa da parte degli esperti di pricing la costruzione, parametrizzazione e testing dei modelli di calcolo è compito della squadra IT procedere alla loro integrazione nel tool



**Figura 11 - Realizzazione tool pricing**

pricing definitivo. La grande sfida in questa fase è rappresentata dalla trasposizione fedele e puntuale delle logiche e delle caratteristiche degli algoritmi di pricing dall'ambiente di testing al linguaggio di programmazione del software in sviluppo, gestendo nel contempo l'integrazione nei sistemi informativi della banca. Il passo successivo è compiuto congiuntamente dai due team e si concretizza nel collaudo e rilascio in produzione. Questo processo di interazione degli esperti di pricing ed IT per la costruzione di un tool pricing è riassunto schematicamente nella figura 11.

Come abbiamo visto, lo scopo fondamentale di un tool pricing è quello di simulare nella maniera più corretta possibile quale sarà l'impatto di un determinato modello e/o livello di prezzo sui volumi, sul numero di clienti e naturalmente sui margini della banca. Concettualmente esistono tre tipi di simulazioni, caratterizzate da un crescente livello di complessità, ma anche di precisione. Il primo livello è quello che simula gli effetti di diversi cambi di prezzo *ceteris paribus*, assumendo che il mercato interno (ovvero la rete) ed il mercato esterno (ovvero i clienti) accettino queste manovre senza reagire in termini di comportamento (riduzione dell'utilizzo dei prodotti e quindi meno volumi) o in termini di relazione (chiusura del conto e quindi perdita clienti). L'utilità di questo tipo di analisi dipende fortemente dalla natura dei dati di cui si dispone, perché maggiore è la loro qualità, maggiore sarà la possibilità di calcolare con precisione quali condizioni collegate a quali prodotti ed a quali listini saranno effettivamente toccate per quali clienti. Pur non tenendo conto delle probabili reazioni del mercato, questo tipo di simulazione rappresenta un grande passo avanti rispetto a quelle realizzate attualmente a livello aggregato, in cui spesso proprio a causa dello scarso livello di atomicità dei dati si perdono nella fase di attuazione gran parte dei ricavi aggiuntivi che ci si attendeva dalla manovra. Ad un livello di complessità decisamente superiore, che però si accompagna ad un'attendibilità altrettanto maggiore, si trovano quelle simulazioni che oltre a girare su una base dati di buona qualità tengono anche conto dei parametri di reazione della rete. È fenomeno più che diffuso nel mondo bancario che i prezzi di listino – in conseguenza degli sconti concessi ai clienti – non corrispondano in alcun modo ai prezzi effettivamente praticati. Questo si osserva sia nelle trattative di vendita del prodotto *ex novo*, che nelle trattative di re-

pricing che seguono le modifiche dei listini e/o le richieste dei clienti. Uno dei motivi delle difficoltà che incontrano le direzioni generali a prevedere con esattezza l'effetto di manovre di pricing risiede proprio nella difficoltà di prevedere in che misura e con che frequenza la rete derogherà i nuovi prezzi. Per ovviare a questi problemi diventa quindi fondamentale sviluppare dei modelli che siano in grado di tenere conto delle reazioni dei consulenti e/o degli addetti. Un ulteriore livello di precisione si raggiunge in questo campo quando oltre a stimare la reazione della rete si è in grado di stimare anche quella dei clienti attraverso l'utilizzo sistematico delle elasticità al prezzo. È solo tramite l'inclusione nel modello di calcolo di questi parametri di reazione che si può stimare con precisione quale sarà l'effettivo impatto in termini di bottom line di una o più manovre di prezzo. Sulla base di tali informazioni è poi possibile valutare la desiderabilità o meno di una manovra di pricing, pesando da un lato il risultato economico atteso e dall'altro il rischio di uscita e / o insoddisfazione dei clienti interessati. Funzione e relazione dei tre tipi di simulazione sono rappresentati nella figura 12.

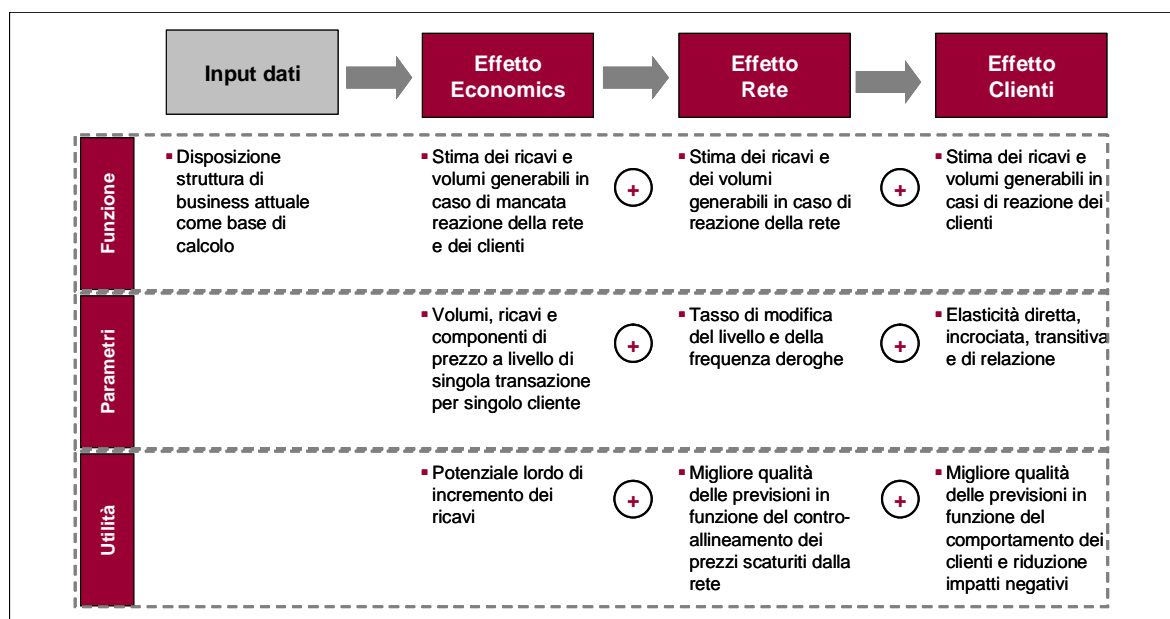


Figura 12 - Tipologie simulazione effetti pricing

## Conclusione

Una gestione professionale del pricing richiede un'unione virtuosa tra approccio strategico e gestione tecnica. È necessario sviluppare in maniera sistematica e vincolante un quadro di obiettivi e regole all'interno del quale le numerose decisioni di prezzo da prendersi nella gestione quotidiana delle relazioni commerciali possano declinarsi efficacemente con la capacità competitiva e la strategia della banca. Questo livello strategico di gestione del prezzo deve essere integrato con dei modelli di pricing che riescano ad ottimizzare il valore generato per il cliente con il potenziale reddituale della banca. A questo proposito è necessario capire a fondo quali sono le strutture ed i livelli di prezzo più idonei per il proprio posizionamento e proposizione di valore. Infine, vista la complessità ed invasività delle decisioni di prezzo, è necessario dotarsi di un supporto tecnico attraverso la costruzione di veri e propri modelli di simulazione. Nell'ambito di tool informatici costruiti a questo scopo devono venire raccolti i dati di business necessari a ricostruire in maniera analitica l'attuale struttura del business e venir sviluppate le funzionalità in grado di simulare gli effetti di determinate politiche di pricing in termini di volumi, ricavi, reazioni della rete e dei clienti finali. Attraverso l'applicazione sistematica di questo approccio è possibile trasformare il pricing da scatola nera dei ricavi a strumento di potente, precisa ed affidabile gestione della



*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 17 uffici e 470 consulenti. La rivista Magazin Manager ci ha riconosciuto il primato nella consulenza di marketing e 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

**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](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>