

**Financial Services
Banking**

TIE™: trasparenza, intelligenza ed efficienza nella gestione del pricing

Dr. Enrico Trevisan, Sara Zanichelli, 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**

Il prezzo è il profit driver numero uno ed il criterio di maggior impatto sulle decisioni d'acquisto dei clienti.

La crisi dei mercati finanziari e le attuali crescenti difficoltà registrate nell'economia reale avranno un duplice effetto sulle banche: aumenterà la necessità di generare margine attraverso il business bancario tradizionale ed andrà ad intensificarsi – proprio in quest'ambito – la pressione dell'arena competitiva. In particolare la crisi dei consumi e l'andamento economico negativo assottiglieranno la domanda relativa agli impieghi, rendendola anche più problematica in termini di rischio. Il crollo delle borse e l'immagine negativa delle soluzioni d'investimento strutturate sposteranno per converso la raccolta internamente verso prodotti più tradizionali a minor margine (es. depositi) ed esternamente verso offerte molto competitive in termini di rendimento come i conti di deposito delle banche dirette ed i classici buoni postali. In quest'ambito sarà necessario per le banche tradizionali migliorare la produttività commerciale, unica opportunità per essere profittevoli in un mercato in contrazione.

Attraverso una gestione professionale della leva prezzo è possibile dare un contributo sostanziale in questa direzione. Per tre motivi:

- Nessuna leva commerciale ha un impatto così immediato ed esteso sul margine della banca. Il prezzo è il profit driver numero uno.
- Nessuna leva commerciale influenza le decisioni d'acquisto dei clienti così intensamente. Il pricing ha, infatti, un impatto decisivo in termini di volumi e product mix, ma anche d'immagine e fedeltà.
- Nessuna leva commerciale è stata così largamente trascurata dal management bancario. Le conoscenze e risorse dedicate alla gestione del pricing sono attualmente minime e quindi il margine di miglioramento immenso.

TIE™ – Trasparenza, Intelligenza & Efficienza

Un framework di analisi ternario (figura 1), sintetizzato nell'approccio TIE™, ha mostrato grande utilità nell'identificare, quantificare ed implementare il potenziale di miglioramento del pricing. L'idea di base è di creare trasparenza sulla gestione strategica ed operativa del pricing già nella prima fase del processo di ottimizzazione. Si procede poi ad una strutturazione intelligente dei modelli e dei livelli di prezzo, ovvero basata sull'effettiva comprensione delle varie funzioni ed ambiti d'influenza del pricing. Infine ci si dedica alla configurazione *ex ante* degli strumenti e procedure necessarie ad un'efficiente realizzazione del prezzo nell'ambito delle varie transazioni e ad un controllo puntuale *ex post* delle dimensioni e cause di eventuali scostamenti dal pianificato.

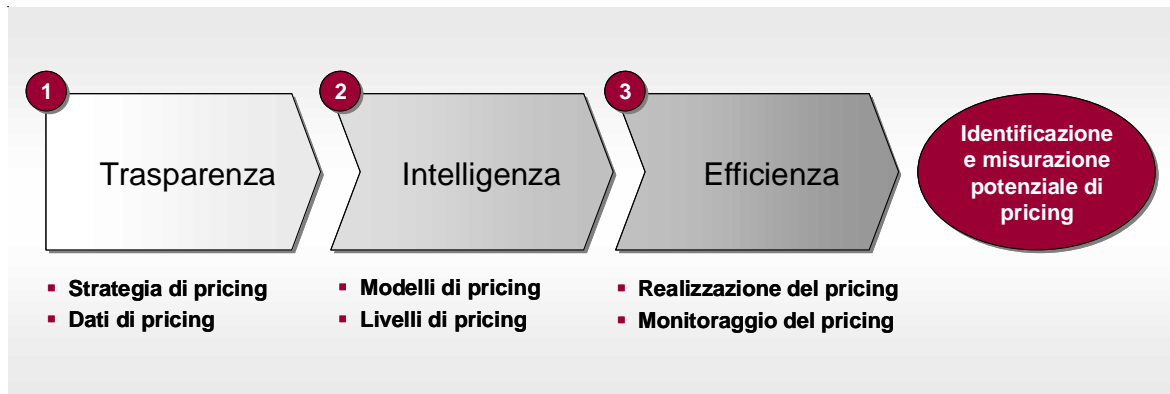


Figura 1: Processo

Trasparenza

Il punto di partenza fondamentale per realizzare una gestione professionale del prezzo è un orientamento strategico chiaro. Per fare questo è necessario innanzitutto creare trasparenza sul posizionamento competitivo percepito dal mercato per diversi segmenti e linee di prodotto. Allo stesso modo è utile analizzare ed identificare i vantaggi e gli svantaggi strategici rispetto ai competitor. Sulla base di queste informazioni e degli obiettivi strategici del piano industriale deve essere definita e formalizzata una strategia di pricing condivisa dal management. Inoltre, è importante che gli obiettivi strategici siano esplicitati in linee guida operative che regolino le decisioni e le responsabilità di prezzo / prodotto

sia nell'ambito della creazione di nuovi prodotti che in quello della gestione dei portafogli esistenti.

Il secondo passo consiste nel creare trasparenza sull'attuale gestione del pricing, attraverso l'analisi dei dati di business, con l'obiettivo di identificare eventuali gap tra i prezzi di listino ed i prezzi effettivamente realizzati. L'esperienza raccolta in decine di progetti con istituti leader nel mercato, ma anche banche di piccole e medie dimensioni, mostrano ricorrenti anomalie nella realizzazione del prezzo. Tipicamente, le analisi mostrano l'assenza di correlazione tra gli sconti concessi ai clienti ed il valore per la banca dei clienti stessi (misurato tramite molteplici KPI quali margine d'intermediazione, cross-selling, Raroc, Eva[®] ecc.). Inoltre, si rilevano spesso performance diverse a livello di filiali e/o gestori rispetto a clienti sostanzialmente equiparabili. La ricostruzione analitica dell'attuale gestione del pricing consente l'identificazione di un primo potenziale d'ottimizzazione da conseguire con gli interventi di intelligenza ed efficienza.

Intelligenza

La determinazione di strutture di pricing intelligenti deve basarsi sulle preferenze e modalità d'utilizzo dei clienti e la derivante disponibilità alla spesa. Negli ultimi anni le banche hanno dimostrato una grande capacità innovativa in termini di modelli di pricing quali differenziazioni di prezzo, prezzo non lineare e bundling. Il punto focale oggi non è tanto la capacità innovativa, ma l'efficacia dei nuovi modelli in termini d'impatto sulle decisioni dei clienti ed i risultanti effetti commerciali ed economici, quali spostamenti di masse, migrazioni interne, mix di prodotti e condizioni pagate, livelli di margine d'intermediazione e redditività risk-adjusted derivanti. Le banche generalmente non dispongono dei parametri di mercato essenziali per misurare, ad esempio, gli impatti di diversi livelli di prezzo sui volumi del prodotto (elasticità diretta), né sul product mix (elasticità incrociata) né sulla relazione complessiva con il cliente (elasticità di relazione). La definizione di strutture di pricing intelligenti non può quindi prescindere dalla conoscenza delle preferenze dei clienti e dalle elasticità al prezzo. Tali parametri adeguatamente integrati nella base dati analitica del business,

Le banche generalmente non dispongono delle elasticità ovvero i parametri essenziali per ottimizzare le strutture di pricing.

devono essere utilizzati per condurre delle simulazioni sugli impatti di differenti modelli e livelli di pricing. Solo in questo modo si possono identificare modelli di pricing attrattivi per i clienti e convenienti per la banca.

Efficienza

La definizione di una strategia di pricing chiara e la configurazione di strutture di pricing intelligenti non sono sufficienti a garantire lo sfruttamento del loro potenziale, se non sono adeguatamente implementate e realizzate nel mercato. E' quindi necessario investire sulla rete e la sua capacità di negoziazione e difesa del prezzo. I gestori, come dimostrano le analisi sui prezzi effettivi, sono spesso deficitarii nella realizzazione del prezzo. Questo avviene perché subiscono la pressione dei clienti, non sono sufficientemente sensibili e consci degli impatti degli sconti sulla redditività e tendono a sovrastimare le condizioni concesse dalla concorrenza. Per regolamentare la gestione degli sconti le banche hanno sviluppato dei sistemi di deroga spesso inefficaci ed inefficienti. Oltre ad una revisione di tali processi di deroga è necessario implementare interventi che da un lato sensibilizzino i gestori al prezzo e dall'altro li supportino concretamente nella trattativa, ad esempio fornendo loro linee argomentative focalizzate sul valore (non sul prezzo). Infine, un'adeguata incentivazione dei gestori, inserendo ad esempio un bonus legato alla performance nel prezzo, può migliorare notevolmente la realizzazione del pricing.

E' necessario investire sulla rete e la sua capacità di negoziazione e difesa del prezzo.

Conclusioni

I TIE™ consente una rapida valutazione dell'attuale performance di pricing, l'identificazione delle principali criticità ed anomalie, la determinazione degli ambiti con più urgente necessità d'intervento e la quantificazione del relativo potenziale di miglioramento. In conclusione, i risultati dei TIE™ forniscono al management un diagnostico accurato ed una chiara roadmap per la gestione futura del profit driver numero uno.



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".



Sara Zanichelli è Consultant presso il Competence Center Financial Services di Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants presso l'Ufficio di Milano.



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

sara.zanichelli@simon-kucher.com

georg.wuebker@simon-kucher.com

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