



Creare Valore nel settore bancario attraverso
la Pricing Excellence



Indice

I. Executive Summary

II. La gestione del Valore e del Prezzo nelle banche

III. Massimizzare il Valore d'impresa attraverso il Value Pricing

IV. Raggiungere la Pricing Excellence

V. Implementare il Value Pricing nelle banche: quali sfide



Executive Summary

I progressi fatti dal sistema bancario italiano negli ultimi vent'anni non hanno simili in nessun altro settore dell'economia. La sfida, cioè la sopravvivenza a fronte di una drastica riduzione dei tassi, è stata affrontata e vinta grazie a nuovi sistemi di governo e management che hanno posto l'accento sul tema della *Creazione del Valore d'impresa*: nuovi sistemi di misura dei rischi, accompagnati da significative innovazioni e articolazioni dell'offerta commerciale - anche su nuovi canali distributivi - hanno rafforzato le loro capacità reddituali.

In questo contesto, tuttavia, non è stata sfruttata appieno la *potenzialità della leva Prezzo per estrarre pienamente in modo sostenibile il Valore erogato*.

Nonostante le banche, sotto la spinta competitiva, abbiano riconosciuto l'importanza del Cliente e abbiano sviluppato una significativa *capacità di ascolto*, in realtà esse non sono state in grado di tradurre le informazioni disponibili in indicazioni normative: le politiche di pricing sono oggi incentrate su un concetto di copertura dei costi "risk-adjusted" e sul confronto con la concorrenza, ma non c'è ancora una logica di *Value*

based Pricing o Value Pricing, che parta dal Cliente, dai suoi bisogni e preferenze e dal Valore che egli riconosce al prodotto/servizio offerto.

La nuova sfida oggi è dunque quella di *sviluppare competenze e implementare processi sistematici di pricing in un'ottica di Valore*. Questo significa innanzitutto misurare il Valore percepito dal Cliente e la conseguente willingness-to-pay e comprendere quali sono gli attributi - di brand, prodotto o servizio - che maggiormente contribuiscono a definirlo. Significa anche riconoscere l'eterogeneità dei clienti in termini di bisogni, percezioni e valore percepito e tenerne conto attraverso opportune segmentazioni. Significa infine comprendere che l'implementazione del Value Pricing non richiede solo delle nuove "tecnicità", ma anche un processo di crescita che coinvolge l'intera organizzazione aziendale, i processi e i meccanismi operativi di pricing.

Un approccio di Value Pricing permette una progettazione basata sul Valore di nuove offerte e modelli di servizio, adeguate politiche di differenziazione dell'offerta, così come azioni di ottimizzazione dei prezzi.



La gestione del Valore e del Prezzo nelle banche

Negli ultimi vent'anni, il sistema bancario italiano ha subito una profonda trasformazione: gli interventi legislativi a favore di una maggiore concorrenza, tutela e trasparenza e l'affermarsi di un Cliente sempre più attento, esigente e informato, hanno reso necessaria l'adozione di nuove logiche organizzative, gestionali e di orientamento al mercato. Un simile "salto evolutivo" è stato supportato dall'adozione di *innovativi approcci gestionali* che hanno indirizzato azioni e decisioni del management sui nuovi obiettivi di:

- Redditività per gli azionisti;
- Orientamento al mercato.

In quest'ottica, l'approccio più significativo è il *Value Based Management (VBM)*, secondo cui ogni singola decisione e azione del management deve tendere a massimizzare il Valore per l'Azionista (*Shareholder Value*) in un'ottica di medio/ lungo termine, ossia in modo sostenibile. La *Creazione di Valore* per gli azionisti è diventata così principio-

Nella gestione della leva Prezzo c'è ancora molto da fare: manca la misura della sostenibilità del valore estratto dai clienti.

guida per le decisioni del management delle banche.

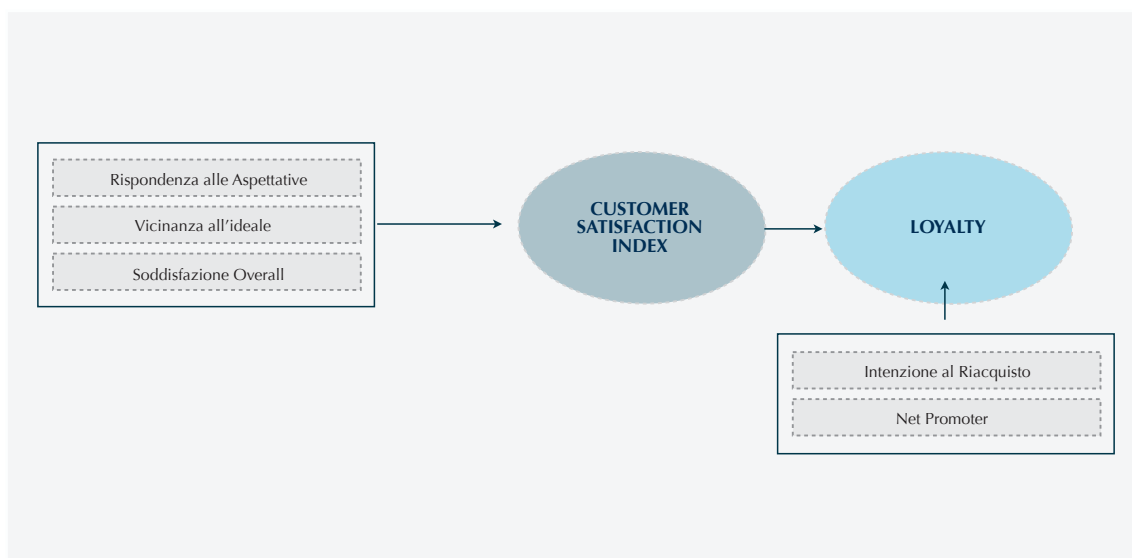
Parallelamente, il nuovo scenario competitivo ha imposto un nuovo Orientamento al Cliente con l'adozione di sofisticati *sistemi di ascolto e tecniche di CRM* per la gestione del *Customer Value*. (Fig. 1). Oggi qualsiasi azienda bancaria riconosce l'importanza dell'attenzione al cliente, della sua soddisfazione e fidelizzazione.

Nonostante i considerevoli sforzi e progressi fatti, tuttavia, *manca ancora una traduzione operativa del legame esistente tra redditività d'impresa e comportamento d'acquisto dei clienti nel lungo periodo*: solo ottimizzando le *Value Proposition* per i Clienti, è possibile massimizzare il Valore per gli Azionisti in modo sostenibile nel tempo. A fronte dell'eccellenza

raggiunta dalle banche nella misura della Creazione di Valore economico, non si rileva una pari eccellenza nella capacità di estrarre tale Valore dal Cliente avendo una chiara percezione della sostenibilità nel tempo delle politiche commerciali: insomma, nella gestione della leva prezzo le banche hanno ancora molti progressi da fare.

raggiunta dalle banche nella misura della Creazione di Valore economico, non si rileva una pari eccellenza nella capacità di estrarre tale Valore dal Cliente avendo una chiara percezione della sostenibilità nel tempo delle politiche commerciali: insomma, nella gestione della leva prezzo le banche hanno ancora molti progressi da fare.

Fig. 1 - ACSI: uno dei principali modelli per la misura della Soddifazione del Cliente



LE ATTUALI LOGICHE DI PRICING

Attualmente, la *determinazione dei prezzi* nelle banche si basa prevalentemente su logiche di:

- **Confronto con la concorrenza:** la maggiore trasparenza imposta dalle normative comunitarie (tra cui l'adozione degli ISC, Indici Sintetici di Costo), così come l'allargarsi dell'arena competitiva a livello internazionale e l'ingresso di nuovi player con politiche commerciali aggressive, hanno inasprito la competizione sul prezzo, in particolare nel settore Retail, sui prodotti più diffusi (conti correnti e mutui) e sui target più sensibili al prezzo. La competizione sul prezzo, non accompagnata da una reale differenziazione dell'offerta, ha determinato un'erosione dei margini del mercato, con l'innescarsi di una spirale negativa dei prezzi che ha distrutto Valore per gli azionisti. Tali dinamiche hanno inoltre abbassato la percezione di Valore da

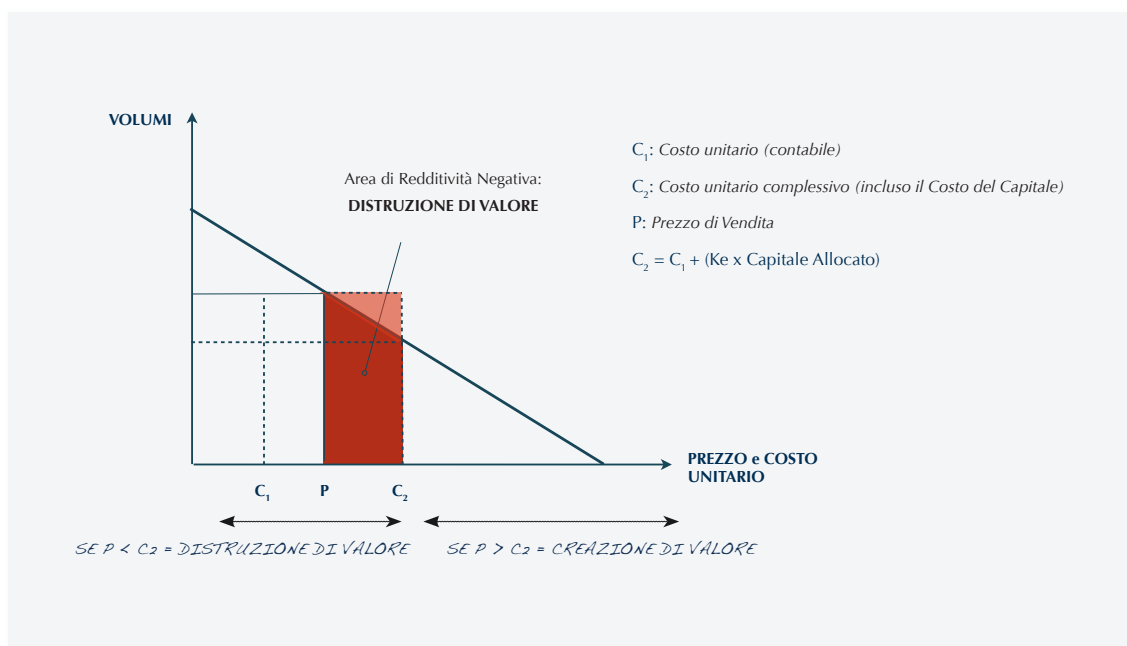
Per passare dal Pricing Risk-adjusted al Value Pricing, bisogna essere in grado di misurare e gestire le "willingness-to-pay" dei clienti.

parte dei Clienti, e quindi le soglie di sensibilità al prezzo.

- **Copertura dei costi:** le specifiche normative comunitarie, tese ad innalzare i requisiti minimi di capitalizzazione delle banche, hanno reso necessarie nuove logiche e metodologie di pricing, improntate all'esigenza di una corretta valutazione dei rischi e alla *copertura di costi "risk-adjusted"*, attraverso un modello di pricing ottimale che tenga conto anche della componente di rischio (perdita attesa e inattesa), data anche dal costo figurativo del capitale allocato a copertura del rischio (*economic capital*) (Fig. 2).

Ma un pricing orientato esclusivamente alla copertura dei costi secondo la logica "risk-adjusted" è sufficiente ad assicurare la massima redditività agli azionisti? La risposta è no: prezzi "risk-adjusted" possono solo assicurare una redditività "minima".

Fig. 2 - La necessità di un prezzo "risk-adjusted" nelle banche per evitare la Distruzione di Valore



La massimizzazione della redditività nel lungo periodo passa attraverso una strategia di Pricing che parta dal Cliente e dal Valore percepito.

Ciò richiede:

- la capacità di *tradurre le informazioni sui clienti in valori normativi e indicazioni operative* per la gestione del Valore e del Prezzo come leve strategiche del Profitto
- il passaggio da una Redditività di Prodotto a una *Redditività di Cliente*
- l'adozione di un processo sistematico di *Value Pricing*

Massimizzare il Valore d'impresa attraverso il Value Pricing

Il *Value Price* rappresenta l'elemento di equilibrio tra Shareholder Value e Customer Value. La Crescita di Valore sostenibile nelle banche passa necessariamente

da un sistema di prezzi "ottimale" che consenta di raggiungere contemporaneamente i due obiettivi di:

- a) assicurare un'adeguata remunerazione del capitale di rischio;
- b) soddisfare le aspettative dei clienti - in termini differenziali rispetto alla concorrenza - su quanto dovrebbero pagare per il Valore che ottengono, consentendo di estrarre il massimo Valore. (Fig. 3).

Il *Customer Value* è il Valore dell'offerta percepito dai Clienti e determina la disponibilità di spesa (*willingness-to-pay*), cioè il Valore totale che può essere estratto dal Cliente attraverso il Pricing. La massimizzazione del Customer Value - attraverso la definizione di una *Value Proposition* rilevante e distin-

Il Value Pricing è espressione di equilibrio e sostenibilità della politica commerciale.

tiva - determina vantaggi competitivi sostenibili che contribuiscono alla generazione di prospettive reddituali incrementali e quindi alla Creazio-

ne di Valore per gli azionisti. Infatti soddisfazione e loyalty del cliente incidono direttamente sulle prospettive reddituali della banca, attraverso l'ammontare, la regolarità e il livello di rischio dei futuri flussi finanziari attesi.

Fig. 3 - Il Value Pricing massimizza Shareholder Value e Customer Value



Oggi le banche, pur svolgendo molte indagini di *Customer Satisfaction*, non prestano ancora sufficiente attenzione - in termini di capacità di misura - al Valore di prodotti e servizi percepito dai clienti e quindi alla loro *willingness-to-pay*.

Nel settore bancario, la clientela è caratterizzata da una forte eterogeneità in termini di caratteristiche e bisogni: non tenerne conto con opportune politiche di prezzo, significa perdere opportunità di Creazione di Valore (Fig. 4).

E' necessario adottare criteri di segmentazione basati sui bisogni, le preferenze e le willingness-to-pay dei clienti.

Per definire una strategia di Value Pricing in grado di massimizzare l'estrazione di Valore dal mercato, è dunque necessario conoscere la *willingness-to-pay* dei clienti: ciò richiede una segmentazione della clientela che tenga conto non solo di variabili socio-demografiche (oggi ampiamente utilizzate in quanto disponibili e di facile osservazione) ma anche di bisogni, preferenze e comportamenti.

In particolare, la preferenza espressa dai clienti nei confronti dei diversi *canali distributivi* rappresenta un criterio di segmentazione molto importante. Segmentare la clientela e studiare un'offerta specifica in base al Valore percepito dei diversi canali, dovrebbe essere

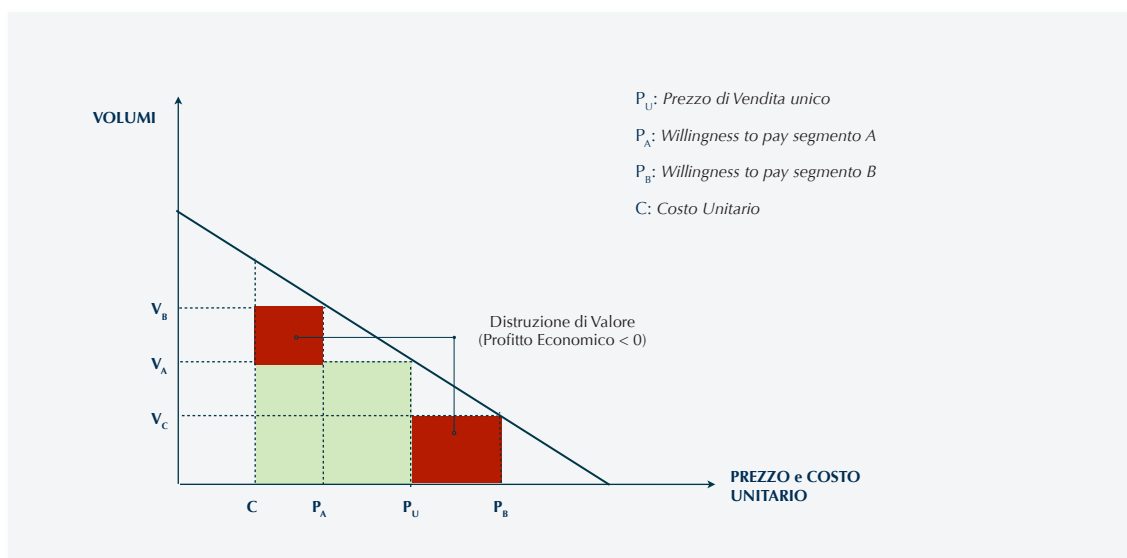
la base di qualsiasi *strategia multi-canale*: canali come il web sono offerti spesso in modo indifferenziato a tutti i clienti e con prezzi bassissimi, determinati in base al solo costo e alla volontà di spostare qui molte delle attività di filiale. Nel fare questo, non si considera il Valore che attribuiti come la comodità e l'accessibilità dell'on-line hanno per alcuni segmenti di clientela:

in tal modo non si sfrutta adeguatamente la loro maggiore disponibilità di spesa. In modo speculare, non si tiene conto del Valore che, per altri segmenti di clientela, ha il rapporto interpersonale, e quindi la visita della filiale e la consulenza.

MISURARE LA WILLINGNESS-TO-PAY

Ma come stimare il Valore percepito e la willingness-to-pay di un nuovo prodotto o di un prodotto esistente? E come valutare possibili reazioni a un aumento o a una riduzione di prezzo? Come individuare opportunità di price optimization che aumentino la redditività senza minare la soddisfazione e la loyalty dei clienti?

Fig. 4 - Un esempio di pricing indifferenziato (P_U) con conseguente DISTRUZIONE di Valore.



Esistono diverse metodologie e tecniche, ma riteniamo che sia opportuno sceglierle di volta in volta in base allo specifico obiettivo di analisi:

- *Sviluppo di un nuovo prodotto*: in questo caso, la *Conjoint Analysis* rappresenta uno strumento indispensabile, in quanto fornisce indicazioni altrimenti non ottenibili per strutturare l'offerta e misurare il Valore percepito dai diversi segmenti-target. Si tratta di un'analisi quantitativa multi-variata che consente di valutare le preferenze di segmenti di clientela, misurando l'importanza relativa di attributi-chiave predefiniti e il contributo di ciascuno al Valore percepito e quindi alla *willingness-to-pay*.
- *Ottimizzazione dell'offerta esistente*: anche in questo caso la *Conjoint Analysis* rappresenta un

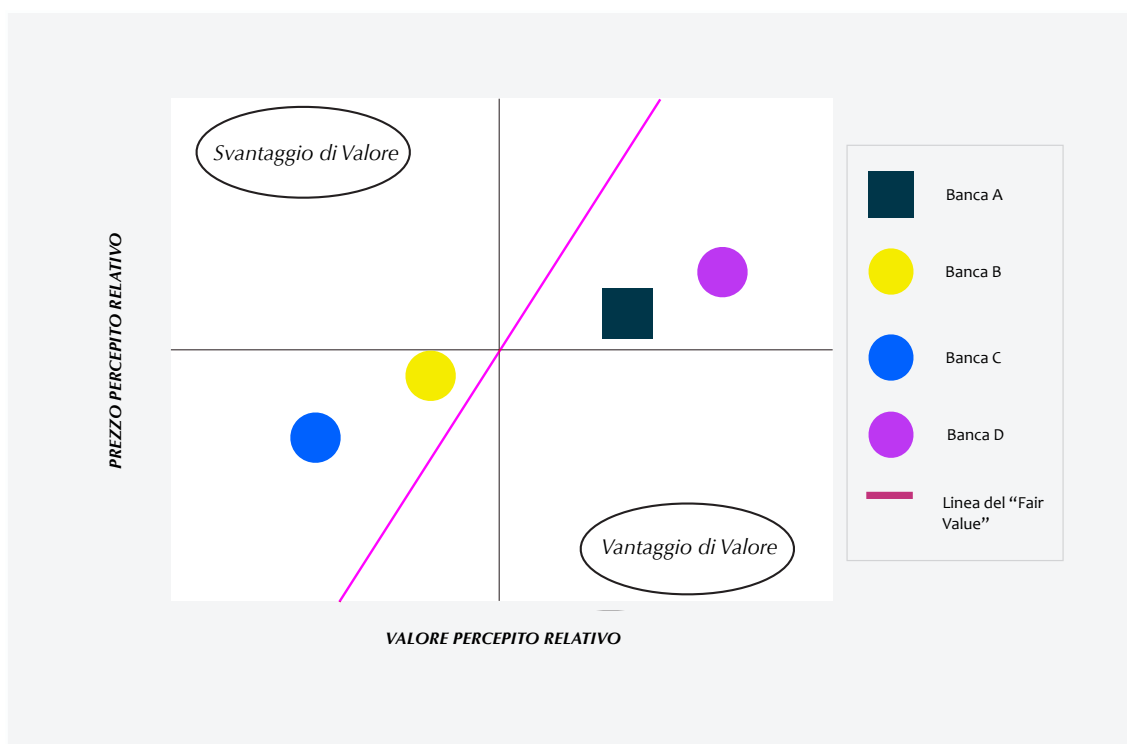
L'analisi del Prezzo Percepito è fondamentale in un settore, come quello bancario, in cui la conoscenza dei prodotti e servizi bancari è molto bassa.

valido strumento. Tuttavia la complessità, i tempi e costi della metodologia richiedono talvolta il ricorso a modalità più "snelle", che sfruttino i dati e il know-how già a disposizione dell'azienda. Tra queste: l'analisi storica dei comportamenti d'acquisto in seguito a variazioni di prezzo e altre variabili dell'offerta; le indagini strutturate presso i gestori; le interviste ai clienti, con domande "dirette" sul prezzo.

L'ottimizzazione dell'offerta esistente non può prescindere inoltre da una serie di valutazioni quali:

- * analisi del *Prezzo Percepito*, cruciale in un settore, come quello bancario, in cui a causa della complessità dei prodotti e della cultura finanziaria ancora limitata, i clienti hanno una conoscenza estremamente bassa dell'effettivo prezzo pagato. La valutazione del *gap* tra prezzo percepito ed effettivo aiuta a identificare eventuali margini di manovra sul prezzo che non incidano sul *churn*.

Fig. 5 - Matrice Prezzo Percepito vs. Valore Percepito



- * analisi del *Prezzo Percepito vs. Valore Percepito* (Fig. 5): il rapporto - fortemente influenzato da fattori quali bisogni e preferenze dei clienti, immagine del brand, comunicazione, canale distributivo - fornisce valide indicazioni non solo sul posizionamento della propria offerta rispetto a quella della concorrenza, ma anche sulla percezione dei diversi segmenti rispetto a uno stesso prodotto. Queste informazioni permettono di ottimizzare l'offerta, rivedendo la *Value Proposition*, il Prezzo o entrambi.

POLITICHE DI DIFFERENZIAZIONE DEL PREZZO

Conoscendo le *willingness-to-pay* dei diversi segmenti di clientela, è dunque possibile operare una politica di differenziazione tesa a massimizzare la redditività per la banca, da un lato, e la soddisfazione dei clienti, dall'altro. Tra le possibili modalità di differenziazione:

- * *Pricing differenziato per diverse "varianti" del prodotto*, ciascuna rispondente alle esigenze e preferenze di un determinato segmento.
- * *Pricing differenziato per i diversi canali* (filiale, ATM, web, mobile, telefono, fax). In particolare, riteniamo che un'efficace strategia multi-canale dovrebbe prevedere un'offerta specifica per ciascun segmento di clientela, che tenga conto del diverso valore attribuito al canale, e non solo dei diversi costi di struttura/gestione, come oggi avviene.
- * *Pricing a pacchetto*, in cui viene stabilito un prezzo "ad hoc" per ciascuna offerta "a pacchetto" (c.d. *bundling*). In questo tipo di offerte, un prodotto bancario viene abbinato con altri prodotti/servizi bancari e/o assicurativi. Normalmente i pacchetti hanno un prezzo più basso rispetto alla somma dei prezzi delle singole componenti o sono comunque arricchiti con servizi e benefit

aggiuntivi, come sconti o punti presso catene del consumer retail. Il *bundling* consente, a seconda dei casi specifici, di:

- abbinare a prodotti di ampio utilizzo ma poco profittevoli, come il conto corrente, prodotti/servizi meno diffusi ma a maggior redditività;
- rendere distintiva la propria offerta e meno confrontabile in termini di pricing con quella della concorrenza;
- fare *cross-selling* sulla clientela per limitare il ricorso a banche concorrenti;
- ridurre il rischio di *churn*, creando un legame più importante con la clientela attraverso il contatto diretto in filiale e disincentivando quindi il cambiamento.

- * *Pricing a scalare*: il prezzo di listino - come ad esempio il canone mensile di un conto corrente - si riduce man mano che il cliente aggiunge nuovi prodotti della banca al proprio bouquet di acquisti (*cross-selling*).
- * *Pricing differenziato in base ai volumi*, in termini di numero di operazioni, investimenti, crediti, ...
- * *Pricing differenziato per tener conto del diverso Paese* in cui il cliente effettua l'operazione.

Il passaggio dall'analisi della redditività di Prodotto alla redditività di Cliente è fondamentale in un'ottica di Value Pricing.

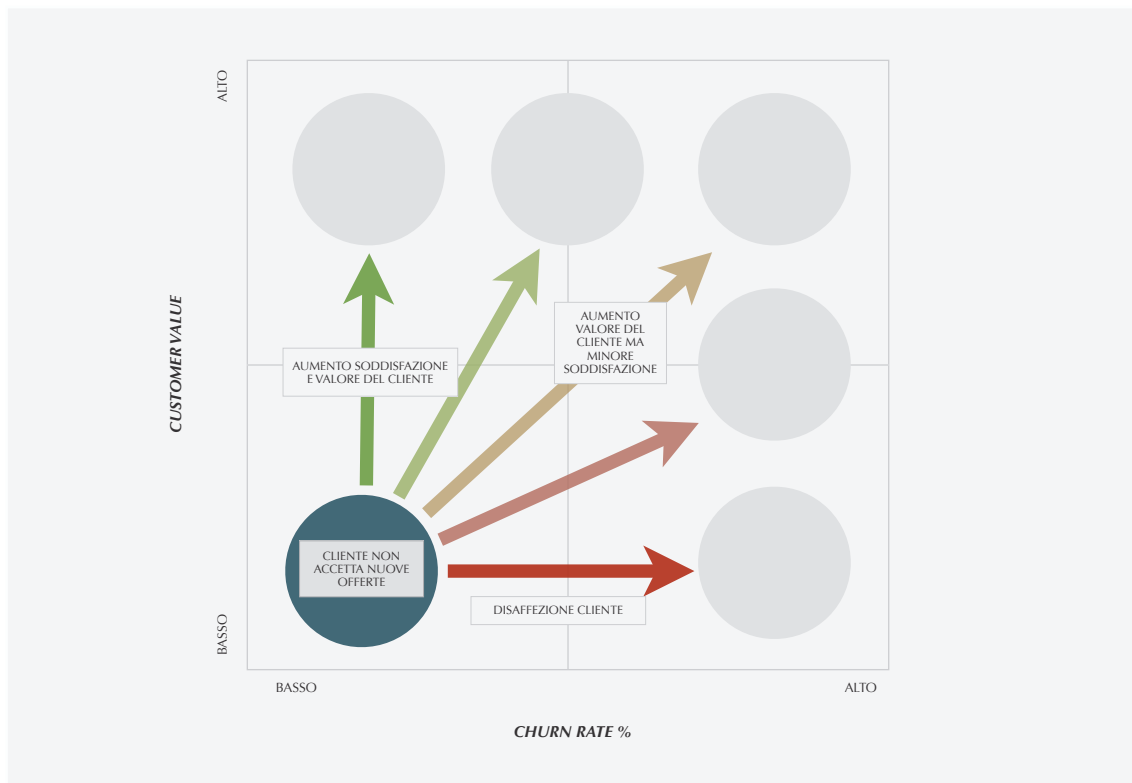
Qualsiasi sia la politica adottata, una strategia di Value Pricing richiede il passaggio dalla logica della *Redditività di Prodotto* alla logica di *Redditività di Cliente* (*Customer Profitability*). Attualmente, gli obiettivi delle singole unità operative e le politiche commerciali sono impostate prevalentemente secondo una logica di Prodotto. Pur con alcune innovazioni introdotte di recente da alcuni operatori bancari, per essere maggiormente compliant alle indicazioni delle authority (Consob in Italia), la prassi generale è quella



Fig. 6 - Strategie di offerta/prezzo in base al Valore e al Potenziale dei Clienti



Fig. 7 - Valutazione di possibili scenari a fronte di un aumento prezzo



di definire obiettivi in termini di: numero di conti aperti, volumi negoziati, prodotti venduti e, meno frequentemente, margini conseguiti.

Pur disponendo le banche di precisi profili della clientela target, di fatto gli strumenti di controllo, i sistemi di valutazione e i meccanismi di incentivazione sono incentrati principalmente sui risultati di Prodotto.

Le misure della soddisfazione della clientela e l'analisi dei comportamenti non sono collegate con la variabile numero uno: la redditività.

Una logica di *Customer Profitability* permetterebbe la definizione di politiche commerciali tese all'acquisizione e al mantenimento della clientela più remunerativa, la cui soddisfazione ha un impatto diretto e misurabile sulla redditività aziendale.

Una *strategia di Value Pricing* efficace deve quindi:

- tenere conto dei diversi cluster di redditività potenziale - come combinazione della Customer Profitability e della Fedeltà - per poter proporre a ciascun cluster l'offerta che meglio lo soddisfa e che al contempo massimizza il valore per la banca, conseguendo gli obiettivi specifici in termini di retention, cross-selling e up-selling, milk/drop (Fig. 6).
- prevedere diversi "scenari" di reazione dei clienti in seguito a una specifica politica di prodotto/prezzo: una strategia di Value Pricing efficace è in grado di aumentare il valore dei clienti - intervenendo sulle leve del Valore e del Prezzo - senza ridurne la soddisfazione (Fig. 7).
- prevedere le possibili reazioni della concorrenza, tanto più probabili e veloci quanto più le politiche di prezzo non si accompagnano a Value proposition non distintive.

Una strategia di Value Pricing deve coinvolgere l'organizzazione, i processi, le competenze e i sistemi di pricing.

Raggiungere la Pricing Excellence

Il Value Pricing non si limita a un insieme di metodologie, tecniche e strumenti operativi, ma coinvolge i processi aziendali, l'organizzazione, i sistemi e le competenze di pricing. Si richiede dunque un approccio:

1. sistematico, con attività di pricing continuative e non occasionali, come avviene oggi;
2. strutturale, con la definizione di una struttura organizzativa, processi, meccanismi operativi e sistemi informativi adeguati all'obiettivo;
3. integrato a tutti i livelli dell'organizzazione;
4. inserito in una prospettiva di lungo periodo.

In particolare, si vuole qui sottolineare l'importanza della creazione di una struttura organizzativa dedicata, guidata da un *Value Pricing Officer*, responsabile del coordinamento delle attività di pricing oggi "sparse" a più livelli, in più funzioni aziendali e in più settori. La posizione del *Value Pricing Officer*, che risponde al

Responsabile Marketing o al Direttore Commerciale, coordina a sua volta un team cui appartengono risorse inserite nei vari settori e nelle varie funzioni aziendali (si veda Position Paper: "*Una nuova figura professionale: il Value Pricing Officer*" - Dicembre 2011).

Sulla base di tali indispensabili premesse, l'azienda può intraprendere un processo di Value Pricing, che, partendo dalle strategie, arrivi a definire le azioni, a implementarle e a monitorarne i risultati (Fig. 8).

Ma come raggiungere la Pricing Excellence? Quali strumenti sono necessari alla banca per migliorare le proprie competenze di pricing?

E' necessario innanzitutto valutare le capacità, competenze e performance di partenza, con un approccio



diagnostico che, partendo dalla raccolta di informazioni su clienti, prodotti, sistemi, metodologie e processi, individui il livello di partenza della *Pricing Performance*. Ciascun livello è caratterizzato da specifiche caratteristiche e sfide.

Successivamente, sulla base della Strategia di Valore e di Pricing definita, è necessario definire un *target di Performance Improvement*.

Ciascun “salto di livello” richiede specifici benchmark, strumenti e approcci (Fig. 9).

Fig. 8 - Il processo di Value Pricing: le fasi - SPMG Group

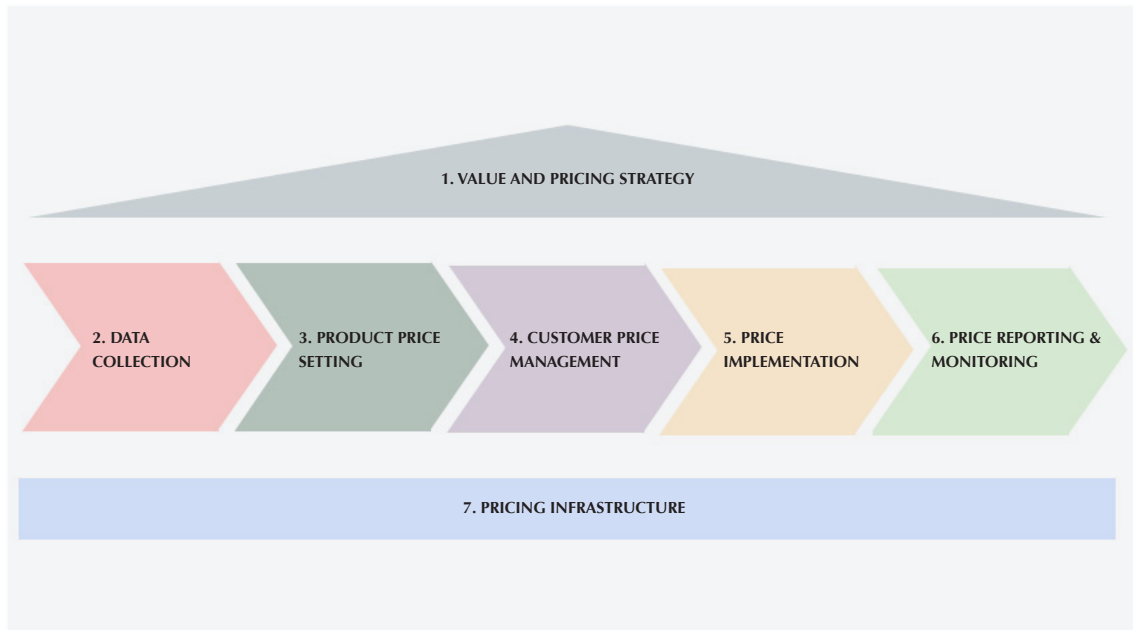
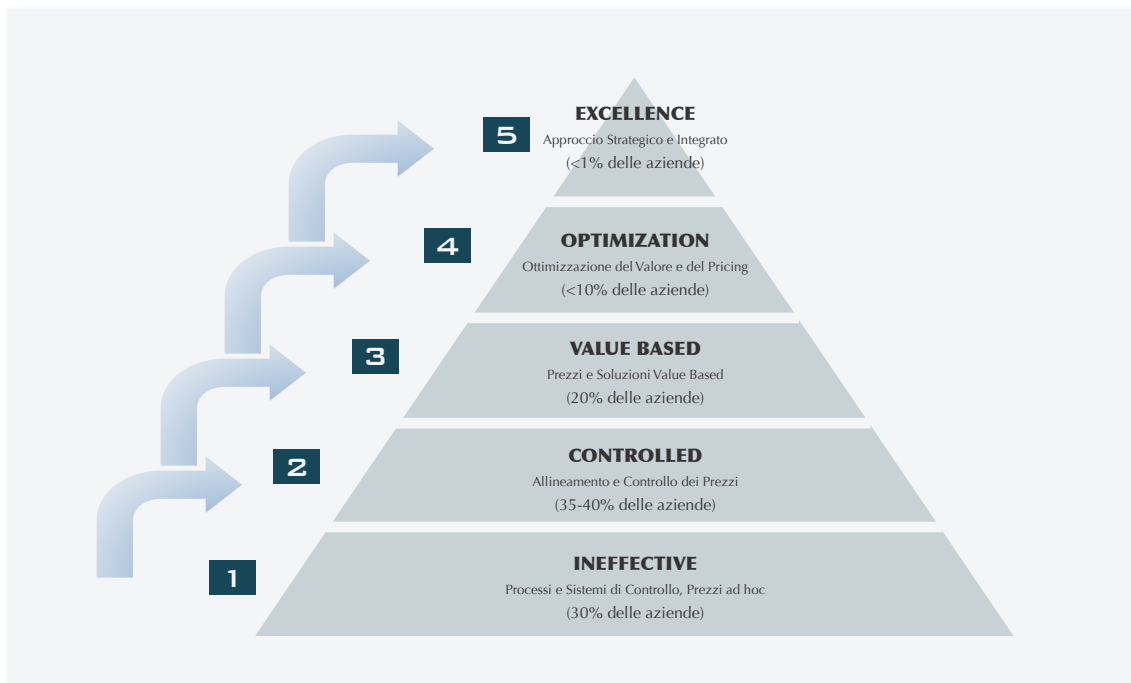


Fig. 9 - L'Excellence Ladder e i 5 livelli della Pricing Performance - SPMG Group



Implementare il Value Pricing nelle banche: quali sfide

Si pongono due sfide principali, una di tipo esterno e una di tipo interno.

La *sfida esterna* riguarda un orientamento al mercato e ai clienti che sia reale, strutturale e pervasivo, cioè che costituisca il fondamento e la guida di ogni decisione aziendale, a qualsiasi livello, e non si riduca solo a un database che, per quanto complesso, spesso non è funzionale alla presa di decisioni: innanzitutto l'adozione di logiche di segmentazione della clientela basate sui bisogni, le attitudini e le preferenze, e non esclusivamente su variabili socio-demografiche.

Le attuali logiche di segmentazione sono decisamente inadeguate e non permettono di cogliere le opportunità di mercato e di redditività.

Vi è poi una *sfida interna*, complementare alla prima: la capacità di implementare un'organizzazione di Pricing (a livello di strutture, processi e meccanismi operativi) che sia orientata al raggiungimento dell'obiettivo di Creazione di Valore della banca.

Ciò richiede una visione più strategica del tema, posizionando le scelte a livello più elevato del management, e il superamento di logiche "divisionali", a tutt'oggi molto diffuse nel settore bancario e che vedono uno scarso coordinamento tra strutture di prodotto o funzioni aziendali (marketing, finanza, vendite, IT...). (Fig. 10).

A fronte di uno sforzo indubbiamente importante di ridefinizione delle logiche ma anche della cultura aziendale di orientamento al cliente, è necessario valutare le opportunità che è possibile cogliere: maggiore competitività da un lato, migliore redditività per gli azionisti dall'altro.

Fig. 10 - Dal Pricing al Value Pricing: le sfide

DAL PRICING...	AL VALUE PRICING...
Logica del Costo + della Concorrenza	Logica del Valore
Product Profitability	Customer Profitability
Segmentazione Clientela su variabili Socio-Demografiche	Segmentazione Clientela su Bisogni/Preferenze /Comportamenti/Willingness-to-pay
Attività non strategica: - Ricerca risultati di Breve Periodo - Solo Metodologie e Tools per ottimizzazione dei Prezzi	Attività strategica: - Ricerca risultati sostenibili nel Medio/Lungo Termine - Meccanismi operativi formalizzati (Struttura dedicata)

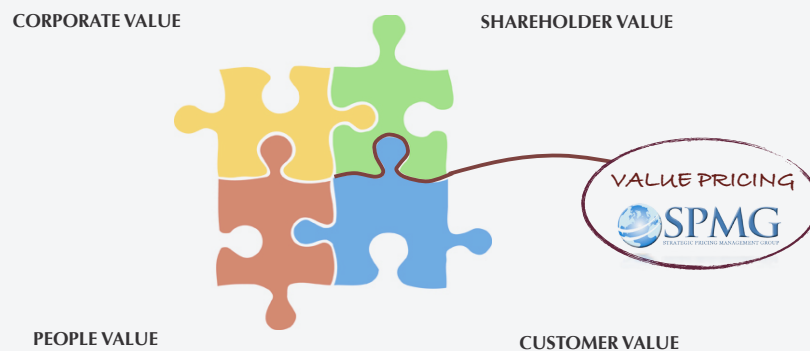


Active Value Advisors è una società di consulenza direzionale indipendente che si propone come *partner* per quelle imprese che necessitano di rafforzare il proprio sistema di governo e / o per quelle aziende che vogliono intraprendere percorsi di crescita, attraverso soluzioni coerenti con l'obiettivo di creazione di valore sostenibile.

I professionisti di Active Value Advisors hanno un'esperienza pluriennale nell'assistere i principali gruppi quotati italiani nello sviluppo di piani industriali, nella definizione di azioni tese a migliorare la performance di creazione di valore e nell'attività di assistenza al processo di cambiamento che le dinamiche competitive e le opportunità di mercato richiedono.

Nello svolgimento dei mandati assegnati viene utilizzato un unico linguaggio professionale che si declina in servizi afferenti a tematiche di gestione diverse, lo *Shareholder Value*, il *Customer Value*, il *People Value*, il *Corporate Value*. Ciascun centro di competenza risponde ad una dimensione gestionale fondamentale, l'azionista, il cliente, le risorse interne, i valori degli asset.

Grazie alla partnership con *Strategic Pricing Management Group (SPMG Group)*, società internazionale leader nell'area del Pricing Strategico, Active Value Advisors ha arricchito le proprie competenze e metodologie professionali con modelli e strumenti innovativi di *Value Pricing*.



Active Value Advisors.

T +39 02 36697100

F +39 02 36697101

E info@activevalue.eu

I www.activevalue.eu