

---

# **I fattori di successo nell'industria dei fondi**

**Un marketing ed una commercializzazione  
strategici sono la chiave per l'acquisizione ed il  
mantenimento dei clienti**

---

Jens Baumgarten, Dr. Enrico Trevisan, Dr. Georg Wübker, Dr. Frank Niemeyer



## **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**

**O**sservando la storia dell'industria dei fondi in Italia si possono identificare due andamenti opposti. Mentre negli anni '90 si registrava una vera corsa a questo prodotto d'investimento ed un conseguente raddoppiamento delle vendite dei fondi da un anno all'altro, negli ultimi anni invece si è verificata una crisi consistente. Nel 2007 si è registrata una perdita di 53 miliardi di euro rispetto all'anno precedente ed il deflusso non sembra arrestarsi. Quali iniziative di mercato devono intraprendere le società d'intermediazione per uscire dalla crisi?

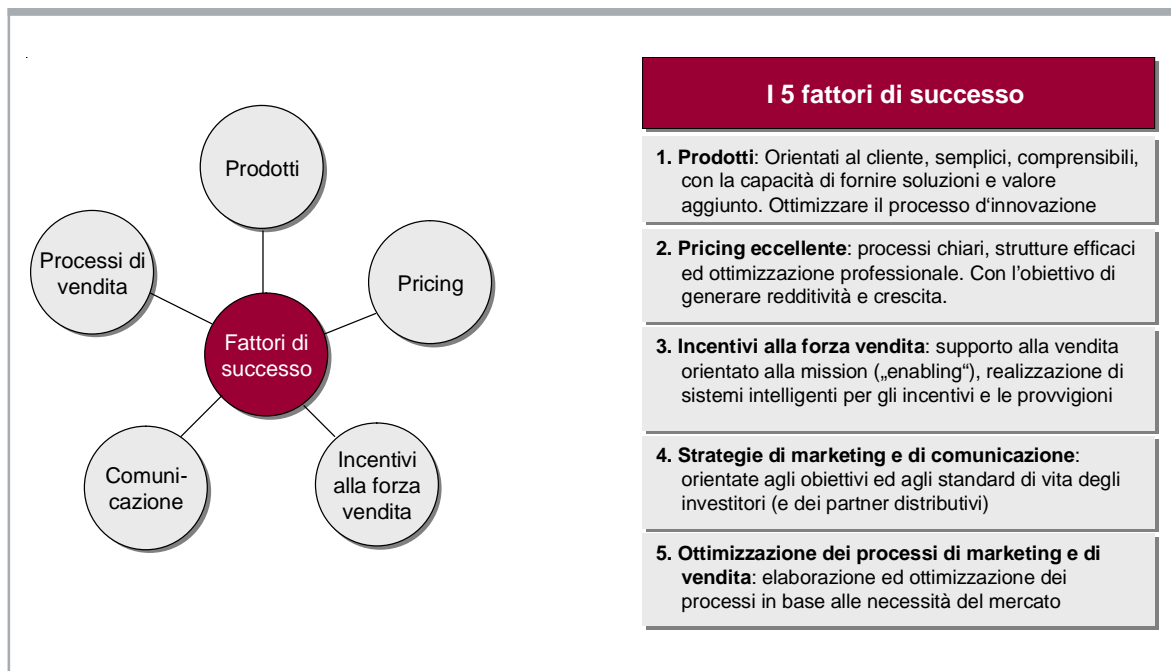


Figura 1: Cosa fare? – 5 fattori di successo orientati al mercato

---

**Soprattutto il marketing e la distribuzione contribuiscono ad un notevole miglioramento.**

---

## **Cosa fare?**

**U**na buona qualità del prodotto (ovvero il raggiungimento di una performance al di sopra della media) non basta più per affrontare con successo le nuove problematiche. Le società d'investimento devono evolversi soprattutto sul lato del mercato. I punti di partenza per un tale miglioramento sono in prima istanza l'ideazione e lo sviluppo dell'innovazione, l'ottimizzazione del pricing, l'incentivazione della vendita, l'implementazione di strategie di marketing e di comunicazione innovative e l'ottimizzazione di tutti i processi riguardanti il mercato.

### **1. Prodotti orientati al cliente e relativi processi d'innovazione**

Se un prodotto non soddisfa le esigenze dei clienti, questi non lo comprano. Coloro che sviluppano nuovi prodotti devono quindi cambiare ottica. I nuovi prodotti non deve soddisfare soltanto i produttori, ma in prima linea i clienti. Fondamentale per questo è l'analisi dettagliata dei clienti e la successiva segmentazione in base alle diverse esigenze. Gli offerenti di successo gestiscono il processo d'innovazione adeguatamente ed indirizzano l'impiego delle risorse verso il cliente. Solo così possono essere sicuri di non aver ignorato i nuovi trend e di creare dei prodotti che soddisfino le richieste degli investitori.

### **2. Pricing eccellente necessario per generare redditività ed contemporanea crescita**

Rispetto ad altri settori industriali l'industria, dei fondi è carente nell'ambito del management del prezzo. Una determinazione efficiente del prezzo e delle condizioni è fondamentale per poter indirizzare la crescita e per garantire contemporaneamente la profittabilità. Se i fondi di una società sono legati a commissioni alte (soprattutto per poter sostenere delle provvigioni di vendita interessanti) c'è il rischio che il cliente non acquisti il fondo. Un prezzo troppo basso invece implica un'enorme perdita di profitto, spesso quantificabile anche in termini di milioni. Le strutture innovative del prezzo, come ad esempio i modelli non lineari "Per-

---

**Aumento del volume e dei ricavi attraverso la determinazione intelligente del prezzo.**

---

formance-Fee", sono in grado di allineare gli interessi degli investitori, dei distributori e delle società d'investimento. Innanzitutto è necessario definire un processo di pricing sistematico, che deve partire con una strategia e un posizionamento del prezzo. Da questo presupposto si possono poi dedurre le decisioni relative alla sua struttura e al suo livello. Qui è fondamentale conoscere l'elasticità al prezzo, calcolata con gli strumenti adeguati. L'ultimo passo consiste nell'implementazione, ovvero nell'effettiva applicazione della strategia e dei modelli di pricing nel mercato.

### **3. Vendita efficace ed incentivazione agli obiettivi prestabiliti**

"I fondi vanno venduti e non acquistati", è una massima frequentemente usata all'interno del settore. Per convincere un cliente finale all'acquisto di un determinato fondo, i gestori devono convincere innanzitutto la rete di distribuzione (la propria forza vendita ed i partner distributivi) dell'attrattività dei propri prodotti. Perciò è necessario che le argomentazioni a supporto della vendita del prodotto vengano migliorate. Per alcuni istituti occorre addirittura intraprendere delle modifiche sostanziali nei sistemi d'incentivo. Quest'ultimi devono favorire al meglio ed in modo specifico gli obiettivi delle società d'investimento. Se un offerente volesse aumentare ad esempio la propria quota di mercato, potrebbe offrire ai suoi consulenti un extrabonus crescente per ogni stipulazione aggiuntiva, superata la soglia minima prefissata. La prestazione di ciascun partner distributivo deve essere calcolata in rapporto alla prestazione del migliore ed in relazione al potenziale di vendita esistente. Questi parametri di misurazione dinamici e relativi vengono utilizzati solo raramente.

### **4. Marketing e comunicazione orientati al cliente**

Molte persone sono ancora scettiche di fronte al prodotto fondo. Alla fine anche i fondi sono, come quasi tutti i prodotti d'investimento, dei prodotti di fiducia. Questo significa che il cliente stesso non è in grado di valutare oggettivamente la qualità del fondo (ovvero il suo andamento futuro), ma

---

**Rendere gli investitori  
più consapevoli  
dell'esistenza dei  
fondi.**

---

deve credere in prima istanza alle promesse di performance che fa l'offerente. Questa fiducia deve essere rinforzata attraverso iniziative di marketing e comunicazione. In alcuni casi basta una strategia di comunicazione che si concentri unicamente sulla promozione del marchio, come nel caso tedesco della DWS ("Geld gehört zur Nr.1" – I soldi appartengono al Nr.1). In generale però la comunicazione deve orientarsi maggiormente ai vari target di riferimento, ovvero maggiormente differenziata ed orientata alle esigenze dei vari segmenti di clientela (gli investitori sofisticati devono essere trattati diversamente dall'investitore medio). Per poter ampliare il numero degli investitori è richiesta inoltre una maggiore "emozionalizzazione" dei clienti verso i fondi.

## **5. Processi e le strutture ottimizzate sul lato del mercato**

Le società d'intermediazione di successo indirizzano infine tutti i processi e tutte le strutture nel marketing, nella vendita e nella consulenza alle varie esigenze dei clienti e/o dei partner di vendita. Si deve partire dall'adeguata impostazione dei processi d'innovazione per arrivare fino al controllo dell'efficienza del marketing e della vendita. Qui è necessario verificare e garantire, tramite degli standard predeterminati, sia il successo che la qualità. A tale scopo è opportuno stabilire responsabilità chiare e ridisegnare i processi e le interfacce corrispondenti.

## Conclusioni

L'implementazione di processi innovativi sul lato del mercato è decisiva per poter fermare la crisi attuale e trasformare il momentaneo andamento negativo in un trend positivo. Innanzitutto è necessario che i fondi siano sviluppati e comunicati in base alle varie esigenze dei clienti finali relative al prodotto ed al prezzo. In questo modo è possibile rendere tali prodotti d'investimento più interessanti e più competitivi nei confronti dei prodotti sostitutivi. Il successo di una società d'intermediazione dipende infine anche dall'efficienza dei processi e delle strutture di distribuzione implementati. Solo chi riesce a realizzare il giusto mix tra i vari fattori di successo può uscire positivamente dalla crisi attuale.

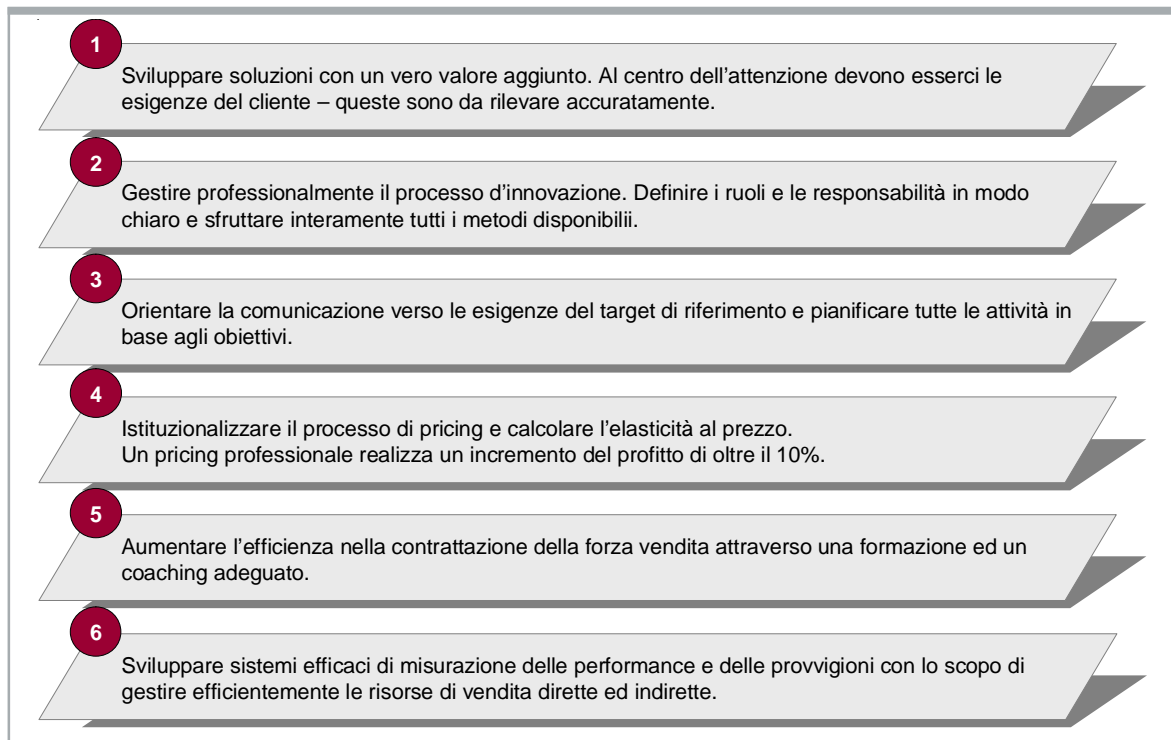


Figura 2: Fattori di successo per la commercializzazione dei fondi – sfruttare ora le occasioni



*Jens Baumgarten è Partner e Direttore del Competence Team Asset Management/Fonds di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.*



*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".*



*Il Dr. Frank Niemeyer è Senior Consultant presso il Competence Center Financial Services di Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants.*

*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 400 consulenti. La rivista Magazin Manager ci ha riconosciuto il primato nella consulenza di marketing e commerciale nel mondo di lingua tedesca. 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 43 001-9097  
Fax: +39 02 43 001-9012  
E-mail: [enrico.trevisan@simon-kucher.com](mailto:enrico.trevisan@simon-kucher.com)

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