
MiFID – dieci sfide per il pricing management

di Dr. Georg Wübker, Dr. Enrico Trevisan



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

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

L'entrata in vigore della MiFID (Market Financial Instruments Directive) rappresenta una nuova sfida per il settore finanziario. Da un lato la maggiore trasparenza e chiarezza informativa aumenterà la conoscenza ed eventualmente anche la sensibilità dei clienti al prezzo. D'altro canto aumenterà anche l'importanza della capacità di supportare ed eventualmente guidare il cliente nella determinazione e gestione della sua decisione di risparmio ed investimento. Il successo o meno dell'implementazione della MiFID dipenderà dall'abilità del singolo operatore nel gestire professionalmente le dieci sfide descritte qui di seguito.

- 1) La MiFID rende i prezzi trasparenti, in ogni caso più trasparenti rispetto alla situazione attuale e rappresenta quindi un rischio di riduzione dei ricavi. Le istituzioni finanziarie non sono tuttavia limitate in questo contesto solo a manovre di prezzo. L'attenzione si orienterà in maniera crescente verso il valore intrinseco della consulenza (value delivery). Il cliente si aspetterà infatti una risposta alla domanda fondamentale: "cosa ricevo effettivamente per quello che pago?". Il quesito chiave per gli operatori sarà quindi: che valore ha la consulenza che offro?
- 2) La non trasparenza crea sfiducia, e questo vale ancor più per la rivelazione di costi e commissioni che fin a questo momento non erano facilmente visibili. Il cliente sarà sorpreso ed avrà reazioni del tipo: "ah, questo servizio ha un costo" oppure "questo costa così tanto?". Tale sviluppo è inevitabile. La domanda è se e come le banche, i fondi ed i promotori potranno trasformarlo in opportunità, aprendo attivamente prezzi e commissioni, ma sviluppando parallelamente argomenti chiari e convincenti per giustificarle. Rimane un dato di fatto: i servizi finanziari rimarranno per la maggior parte dei clienti dei prodotti "low involvement". E attraverso l'utilizzo di strutture di prezzo multi-dimensionali e non-lineari sarà possibile anche in futuro gestire la trasparenza in

Il successo dell'implementazione della MiFID dipenderà dall'abilità del singolo operatore nel gestire professionalmente le dieci sfide del pricing.

- maniera intelligente, senza compromettere la conformità con il MiFID.
- 3) Un'ulteriore difficoltà consisterà nell'eventuale incompatibilità degli obiettivi dei clienti e della banca o degli intermediari, e della sfiducia che potenzialmente ne deriva. Non si tratta solo del classico conflitto d'interesse tra "prezzi elevati" e "prezzi bassi", ma anche del coordinamento degli obiettivi del cliente con quelli del consulente. Il cliente si chiede "il mio interlocutore agisce anche nel mio interesse o è semplicemente a caccia di commissioni?" Nel futuro sarà necessario dimostrare con più chiarezza la conformità delle due prospettive, attraverso strutture di prezzo ed incentivo intelligenti. In particolare gli "investitori illuminati" (in particolare i clienti del private banking) hanno un'affinità maggiore verso onorari orientati ai rendimenti effettivamente generati. Segmentando e sfruttando opportunamente le diverse strutture delle preferenze dei clienti sarà possibile trasformare il rischio trasparenza in un'opportunità.
 - 4) Il pricing deve trasformarsi attraverso la MiFID ancora più chiaramente in processo, e cessare di essere interpretato come decisione *una tantum*. Gli operatori finanziari dovrebbero stabilire delle chiare regole e strutture per la determinazione del prezzo, che si orientino alla richiesta di "best execution" e "best price". La forza vendita dovrà poi seguire in maniera sistematica queste regole. In alcuni settori, esempio il Private Wealth Management, la realizzazione sarà probabilmente ancora più importante della decisione di prezzo in se e per se.
 - 5) La base per una gestione del prezzo coerente saranno le linee guida del pricing, ovvero quei principi che collegano la strategia e gestione del prezzo con la politica di prodotto e commerciale. Esse determinano regole sia generali che orientate a singoli prodotti e segmenti che fungono da base per tutti i passi successivi del processo di pricing. Purtroppo quasi nessun operatore dispone attualmente di una struttura regolamentare di questo tipo. Il risultato sono politiche di pricing poco coerenti e posizionamenti poco chiari.

- 6) I generatori di valore per il cliente e la loro importanza relativa (in sostanza la *Unique Selling Proposition* dell'operatore) vengono compresi insufficientemente dai decisori (Marketing, Commerciale, Supporto alla clientela). Conformemente a questo la vendita basata su argomenti orientati al valore generato per il cliente non è sviluppata e sfruttata in maniera sistematica ed esauriente. È necessario un lavoro di sostanziale miglioramento su questo fronte, in particolare in termini di conoscenza dei "*value driver*" e di relative argomentazioni di vendita.
- 7) Anche la conoscenza dei generatori di costo è spesso insufficiente. Nel business con i titoli per esempio ci sono differenze abissali tra "execution only" e "servizio di consulenza senza mandato". Questo deve rispecchiarsi nel pricing, sia nella determinazione dei modelli e livelli di prezzo che nella giustificazione degli stessi durante la trattativa di vendita.
- 8) Problemi simili si verificano in relazione alla sensibilità della forza vendita riguardo ai margini, spesso decisamente deficitaria. I margini vengono "regalati" velocemente, senza avere una visione chiara dell'impatto negativo in termini di utili generato da questo atteggiamento.
- 9) Dal punto di vista metodologico esistono numerosi modelli di prezzo, che potranno essere impiegati in maniera mirata per implementare la direttiva MiFID: prezzi non-lineari, prezzi multi-dimensionali, bundling, pricing a più persone per citarne alcuni. L'idea base di questi modelli consistente nel fatto che formalmente viene fatta la stessa offerta a tutti i clienti, ma ogni cliente paga un prezzo differente (corrispondentemente alla sua auto-selezione e/o al suo profilo d'utilizzo). Attraverso queste tecniche è possibile generare tipologie di pricing di facile comprensione, che tuttavia rendono difficile paragonare la propria offerta con quella della concorrenza.

Gli operatori devono sviluppare una maggior conoscenza della propria *Unique Selling Proposition* e sfruttarla nelle argomentazioni di vendita.

10) L'ultimo passo nell'imposizione del prezzo rimarrà sempre la trattativa con il cliente e l'accordo che ne deriva. In questa parte del processo attualmente va perduto molto denaro. Spesso i gestori regalano soldi inutilmente e c'è un caos a livello di deroghe. La causa di questo può risiedere sia nella mancanza di trasparenza e conoscenza presso la rete che in un sistema d'incentivo inesistente o comunque errato. Anche la competenza relativa ai migliori metodi d'incentivazione dei consulenti e ai sistemi d'imposizione del prezzo dovrà quindi essere rafforzata proprio in funzione della MiFID.

Sintesi:

la MiFID crea più trasparenza per i clienti. Banche, fondi e promotori dovranno reagire con intelligenza. Da un lato la capacità d'argomentare sulla base del valore generato per il cliente attraverso la consulenza finanziaria acquisterà maggiore importanza. È necessario che gli operatori conoscano meglio i loro *value driver* ed imparino anche a quantificarli. D'altro canto ci dovranno essere chiare linee guida, più trasparenza in relazione ai costi ed ai margini ed in generale una strategia di pricing ben chiara su cui basare nuove strutture di prezzo intelligenti e moderne. Questi sono i fattori chiave su cui si dovrà lavorare per trasformare la MiFID da rischio in opportunità per le istituzioni finanziarie.



Il Dr. Georg Wübker è Partner di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants e Global Head del Centro di Competenze Financial Services.



Il Dr. Enrico Trevisan è Senior Consultant di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants e Responsabile del Centro di Competenze Financial Services per l'Italia.

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale focalizzata su strategia, marketing e pricing. Siamo presenti in Europa, Asia e Nord America con 16 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 • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Ufficio di Milano
Viale Brianza 20
20127 Milano
Tel.: 02-289951207
Fax: 02-289951290

E-mail:
georg.wuebker@simon-kucher.com
enrico.trevisan@simon-kucher.com

Internet: www.simon-kucher.com