

Se tecnologia e normativa cambieranno il private

IL NUOVO SCENARIO COMPETITIVO RICHIEDERÀ ANCHE ALLE BANCHE PRIVATE DI ADATTARE IL PROPRIO MODELLO DI SERVIZIO AL MUTAMENTO CULTURALE DELLA CLIENTELA E ALLE NUOVE TECNOLOGIE. TUTTAVIA IL CONTROLLO DELLA RELAZIONE RESTA IN MANO AI PRIVATE BANKER, SPESSO RESTII AL CAMBIAMENTO. MA PER SVILUPPARE IL NUOVO BUSINESS È INDISPENSABILE MIGLIORARE LA CONOSCENZA DEL CLIENTE DA PARTE DELLA BANCA

Tecnologia, normativa, cliente e banker. Il futuro del private banking si gioca interamente sulla complessa interazione tra questi quattro elementi: e se la relazione cliente-banker è storicamente l'anima di questo business, è evidente che nei prossimi anni l'evoluzione tecnologica e l'impatto normativo saranno i più forti elementi di rottura. Un cliente di nuova generazione, non tanto anagrafica quanto culturale, chiederà di rapportarsi con la banca e con il banker in modo nuovo; mentre la normativa eliderà ulteriormente la redditività del business. Nel nuovo scenario sarà essenziale per la banca private rinnovare il proprio modello di servizio, facendo leva in primis su una conoscenza migliore e più puntuale della clientela. Ne abbiamo parlato alla tavola rotonda "Conoscere e gestire il nuovo cliente Private", organizzata da AziendaBanca in collaborazione con Armundia Academy.

Le sfide lato clienti...

«Per comprendere il cambiamento in corso dobbiamo partire dalle persone – spiega Anna Omarini, Docente e Ricercatore Università

Bocconi e SDA Bocconi – e quindi dal cliente e dal private banker. Per quanto riguarda il cliente, la sfida maggiore è legata al ricambio generazionale, che inevitabilmente porterà anche il private banking a confrontarsi con il tema della tecnologia e del digitale. Una sfida che sta impegnando intensamente il segmento retail, mentre finora il private è stato solo sfiorato. Se è vero che i cosiddetti Millennials utilizzano moltissimo la tecnologia, dobbiamo ricordarci che i più giovani sono anche "high touch": amano toccare, tenere sotto controllo il loro denaro e i loro investimenti. Come industria dobbiamo chiederci in che direzione vogliamo andare e che tipo di banca vogliamo essere: perché una app per smartphone è solo un frammento della user experience complessiva e la banca digitale dovrà essere certamente semplice, ma senza diventare banale. La tecnologia deve adattarsi alla banca che vogliamo essere e non viceversa».

... e quelle lato banker

Le scelte da fare in ambito tecnologico si sommano a un tema in qualche modo storico per le banche private: la conoscenza del cliente risiede nel private banker che, in definitiva, detiene il controllo della relazione. «Sono anni che diciamo che il Know Your Customer deve andare oltre la compliance – commenta Oma-



Anna Omarini,
Docente e
Ricercatore
Università Bocconi
e SDA Bocconi



rini – e questo tema ci porta alla seconda persona coinvolta nella relazione, cioè il private banker. Del suo profilo tipico ci interessano due caratteristiche importanti: l'età media, tra i 50 e i 55 anni, e l'elevato turnover. Il private banker è il gestore del cliente, colui che dovrebbe svolgere l'attività di retention, eppure è spesso infedele, con frequenti cambiamenti di casacca. Inoltre dobbiamo chiederci se l'attuale generazione di private banker sia sufficientemente flessibile per adattarsi all'evoluzione del modello di business, che molto probabilmente si renderà necessaria. Le ragioni per questa elevata infedeltà, sono sotto gli occhi di tutti e sono solo in parte di natura economica: spesso un banker cambia banca perché non trova i giusti strumenti per fare il suo lavoro, per la mancanza di rapporto con la banca di riferimento o perché è venuta meno la motivazione. La vera retention dunque sarà sui banker, che devono trovare nella struttura della banca una risposta alle loro necessità professionali: forse la vera attività di retention va svolta proprio sul private banker più che sul cliente finale».

Costruire una relazione di qualità

Necessità dei banker legate a diversi aspetti: strumenti tecnologici a supporto della propria attività, ma anche la forza di un brand bancario e della connessa reputation. «Il cliente cerca una relazione di qualità con il banker e una banca di cui sente di potersi fidare – continua Omarini – in futuro la rilevanza dell'aspetto reputazionale crescerà ulteriormente di importanza. Finora, le banche private italiane hanno scarsamente differenziato la propria proposizione di valore. È indispensabile invece differenziarsi, tornando a concepire il fare banca come un'arte, adottando una "cultura della casa" e un modo distintivo di fare private banking, che devono sempre più caratterizzare un modello di servizio sostenibile nel medio-lungo termine».

Dati di qualità per personalizzare il servizio

Costruire un nuovo modello di servizio, però, richiede in primis un ripensamento del problema storico della raccolta dei dati del cliente. A sua volta una conseguenza diretta della natura del private banking.

«In ambito retail, gli strumenti di analytics e CRM consentono già da tempo azioni spinte di campagne e sviluppo della multicanalità – racconta Paolo Giannella, Responsabile IT & Operations di Intesa Sanpaolo Private Banking – ma anche in ambito private ci siamo strutturati per questo genere di analisi. Riteniamo che il cliente private non sia da azione commerciale: si possono individuare tendenze di comportamento, analizzare il potenziale per valutare quali prodotti proporre, ma il private è e resta un servizio personalizzato. È con quell'obiettivo che possiamo andare a migliorare la conoscenza del cliente: per quanto riguarda i dati in nostro possesso, direi che in banca ci sono tutti, è però indispensabile disporre di un centro di competenza sul dato perché la qualità dei dati è fondamentale. Tale qualità è sinonimo di effi-



Paolo Giannella,
Responsabile IT
& Operations di
Intesa Sanpaolo
Private Banking

cienza ed efficacia nonché fattore abilitante per la generazione di modelli di analisi che superano quelli tradizionali ormai obsoleti. Con i nuovi strumenti di analytics siamo in grado di comprendere e spiegare cosa è accaduto, talvolta prevenire cosa accadrà, il tutto sfruttando la rapidità decisionale».

Capire chi è davvero il cliente

«A complicare la conoscenza del cliente è anche la stratificazione dei dati da organizzare – osserva Giulia Alessandra Pedrazzi, Responsabile Private Banking di Veneto Banca. Nei nostri sistemi nel corso degli anni si sono accumulate molte informazioni sui clienti. Vale la pena di riflettere sui sistemi che già oggi utilizziamo per conoscere il cliente, ad esempio a livello psicologico e di propensione al rischio. È inevitabile che una mancata conoscenza si trasformi in una value proposition errata da parte della banca. Come Veneto Banca stiamo affrontando proprio questo punto: capire meglio, con analisi e focus, che cosa vuole veramente il nostro cliente».

Il private banker resterà centrale

La conoscenza reale del cliente è un tema che ricorre: perché tra la banca e il cliente finale resta un relationship manager che



Gianfranco Venuti,
Responsabile
Private Banking di
Banca Popolare di
Milano

controlla e, in parte, influenza la relazione. In primis dal tipo di informazioni raccolte, che «non sono tutte uguali, alcune hanno chiaramente più valore di altre – osserva Gianfranco Venuti, Responsabile Private Banking di Banca Popolare di Milano. La fonte di conoscenza del cliente passa spesso dal relationship manager, e meno dai sistemi informativi. L'attività di Private Banking è per sua natura un'attività ad alta densità relazionale dove è fondamentale la capacità che ha il banker di creare empatia con il cliente e la conoscenza che così può acquisire delle esigenze finanziarie e non espresse dal cliente e dalla sua "famiglia". Il tema è quindi come poi trasferire queste informazioni. Per esempio osserviamo il caso del "questionario MiFID" che noi abbiamo chiamato "intervista con il cliente" ritenendo questo come il primo e fondamentale momento della consulenza. Spesso, ma è risaputo anche a livello accademico, le risposte ottenute mostrano che c'è una correlazione diretta tra propensione al rischio del banker e propensione al rischio del cliente. Molti questionari possono così essere poco affidabili o influenzati dal momento (conte-

sti di mercato e volatilità degli investimenti), e così come sono concepiti oggi non forniscono molto valore aggiunto al di fuori degli obblighi di compliance. La vera cinghia di trasmissione con il cliente resta il private banker. Per quanto attiene la tematica dell'innovazione digitale la stessa sarà nell'immediato futuro fondamentale se servirà a semplificare i processi produttivi, ma i sistemi devono essere costruiti sulle persone, che resteranno centrali».

Adottare un approccio lifecycle

E considerando la raccolta delle informazioni sul cliente da un punto di vista umano non c'è dubbio che a essere più interessanti siano «gli eventi della vita del cliente e non i dati in sé – spiega Anna Omarini. È chiaramente una conseguenza di un approccio lifecycle, basato sull'evoluzione delle necessità del cliente nelle diverse fasi di vita: gli strati più vecchi di informazione che troviamo nei nostri sistemi molto probabilmente non sono più rilevanti».

Nuove opportunità nella relazione coi clienti

Il tema della conoscenza del cliente, direttamente collegato alla ownership della relazione da parte del relationship manager, è ancora più forte nel caso dei private banker. Come osserva Riccardo Negro, Chief Operations Officer di Fideuram Investimenti. «Stiamo investendo molte risorse sulla digital transformation e la nostra pros-



Giulia Alessandra
Pedrazzi,
Responsabile
Private Banking di
Veneto Banca



Riccardo Negro, Chief Operations Officer di Fideuram Investimenti

La nostra prossima sfida si chiama "Alfabeto Fideuram", che è il nome del progetto con il quale intendiamo diventare la prima private advisory bank a fornire servizi di consulenza finanziaria totalmente integrati tra il canale fisico e digitale. Il nostro obiettivo è mettere a disposizione di private banker e clienti un mondo in cui interagiranno "on" e "off line", dove potranno incrementare in modo esponenziale le occasioni di dialogo, confronto e condivisione, per scelte che riguarderanno naturalmente la sfera finanziaria, ma anche quella imprenditoriale, fiscale, immobiliare o successoria».

Perché un private banker se ne va?

Le attività di retention, quindi, dovrebbero concentrarsi sul private banker anziché sul cliente, in quanto è il primo a portare con sé, almeno in parte, i propri clienti nel passare da una banca all'altra. «Ci sono alcune ragioni di disaffezione: i banker vogliono superiori che condividano visioni e strategie, strumenti per il proprio lavoro, hanno voglia di appartenenza e desiderano che la banca prenda posizione su una serie di temi, compresi gli investimenti – commenta Giulia Pedrazzi. Oggi



LA NOSTRA PROSSIMA SFIDA SI CHIAMA "ALFABETO FIDEURAM": UN PROGETTO PER DIVENTARE PRIVATE ADVISORY BANK



dobbiamo recuperare fiducia anche presso i banker e questo richiederà anni di comportamenti corretti: un brand forte, insieme ai prodotti, facilita la proposizione al cliente finale».

L'organizzazione argina l'individualismo

Sottolinea invece il valore dell'organizzazione, contrapposta a un eccesso di individualismo, Antonello Balbo, Responsabile Ufficio Coordinamento e Supporto alla Rete di Banca Carige. «L'organizzazione è un insieme di processi, comportamenti, qualità e quantità di informazioni. Non ci sono dati utili o meno a prescindere, c'è la capacità di gestirli. Dobbiamo trovare una organizzazione e soluzioni ben armonizzate per creare valore intorno al cliente di ciascun segmento. Nella no-



Antonello Balbo, Responsabile Ufficio Coordinamento e Supporto alla Rete di Banca Carige

stra esperienza, l'adozione di un CRM nel private banking incontra una accoglienza fredda da parte dei gestori: eppure sapendo utilizzare le informazioni inserite nel sistema, se coerenti, migliora la capacità di entrare in sintonia con il cliente. I banker, per una serie di ragioni, continuano a lavorare come sempre e mancano di apertura al nuovo. Ma la tecnologia nei prossimi anni cambierà tutto».

Umanizzare la tecnologia

Il "pericolo" è quello di una rivoluzione IT importante, ma che non sostituirà la componente umana. «La tecnologia è abilitante – conferma Balbo – ma non possiamo pensare di utilizzarla per risolvere eventuali carenze del servizio. Va piuttosto umanizzata in un'organizzazione armonica che fornisca informazioni coerenti, profonde e funzionali alla persona che ne ha bisogno per gestire la relazione. E queste informazioni vanno incasellate a processo e armonizzate a livello infrastrutturale, superando i silos».

Il ruolo del banker dovrà cambiare

«Per definizione, la tecnologia non può sostituire l'uomo – commenta Gianluca Berghella, Presidente e CEO di Armundia Group – ma in realtà è il ruolo del banker che non può continuare a essere statico. La velocità dell'innovazione richiede un ritmo diverso: il passaggio delle informazioni deve diventare fluido verso la banca. Il ser-

L'IT E LA SFIDA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

C'è un rischio in più nel passaggio generazionale degli attuali patrimoni private. La frammentazione. Sia perché la trasmissione agli eredi divide inevitabilmente la ricchezza tra più persone (ciascuna da mantenere o riconquistare come cliente della banca), sia perché una parte significativa degli eredi si trova a vivere o a lavorare in Paesi diversi dall'Italia. Una generazione di cosmopoliti a cui il private banker fisicamente collocato nella cittadina di origine non basta più: l'emigrazione riguarda anche i giovani professionisti e i figli delle classi abbienti e imporrà ai player un percorso di internazionalizzazione per offrire i propri servizi ovunque e in qualunque momento. Anche tramite la tecnologia.

vizio si basa sui contenuti: devo elaborare strategie nei confronti di un cliente che non conosco perfettamente. Razionalizzare le informazioni inserendole in un processo è quindi il primo step per elaborare delle strategie di crescita. Nella nostra esperienza a supporto di molte banche private è emerso come il banker in realtà non sia necessariamente il relationship manager esclusivo del cliente: il cliente ha spesso rapporti con più realtà private e le analizza, le giudica proprio in base al livello di servizio offerto. La tecnologia è uno strumento per mantenere una distintività nell'offerta di valore, tenendo il passo con le esigenze del cliente».



Gianluca Berghella,
Presidente e
CEO di Armundia
Group

Se il CRM non viene utilizzato

«Anche noi in passato abbiamo adottato un CRM – racconta Mario Locati, Responsabile Organizzazione e Sistemi Informativi di Banca Albertini Syz – con l'obiettivo di supportare la relazione fra il private banker e i clienti, gestire i prospects, tenere traccia in modo organizzato ed automatizzato degli incontri con i clienti, implementare workflow per la stesura di relazioni di apertura e chiusura conto e così via. In alcuni casi, i nostri banker non hanno utilizzato in modo continuo il CRM:



LA TECNOLOGIA È UNO
STRUMENTO PER MANTENERE
UNA DISTINTIVITÀ NELL'OFFERTA
DI VALORE



Mario Locati,
Responsabile
Organizzazione e
Sistemi Informativi
di Banca Albertini
Syz

l'accoglienza è stata migliore presso i banker con un numero elevato di clienti, mentre gli altri hanno in parte continuato ad affidarsi ad altri strumenti personali, anche cartacei. Per quanto riguarda la relazione con il cliente, il banker resta centrale: ad oggi la maggioranza dei nostri clienti si affida totalmente al banker utilizzando per la comunicazione canali tradizionali, ma in futuro strumenti come app e videoconferenza avranno sicuramente un ruolo importante, di supporto alla relazione fra banker e cliente, anche in vista del ricambio generazionale, ma con un occhio sempre attento al rapporto tra i costi e i benefici di questo cambiamento».

Mettere il CRM al centro di IT e organizzazione

L'insuccesso di molti tentativi di implementare un CRM in ambito private appare legato a ragioni ricorrenti. «Nella nostra esperienza di fornitore – aggiunge Alessandro De Leonardi, Responsabile Area Banking di Armundia – un aspetto critico è relativo alla fase di conoscenza del cliente, affidata a procedure operative che rispondono ai soli fini di compliance. Tra banker e cliente si forma poi



Alessandro
De Leonardis,
Responsabile
Area Banking di
Armundia

un rapporto familiare e di fiducia che sfugge alla banca, ed è difficile convincere i banker a creare un patrimonio informativo condiviso sui loro clienti. Una banca che adotta un sistema di conoscenza del cliente deve renderlo centrale sia dal punto di vista tecnologico sia da quello organizzativo: lato IT, scegliendo oggetti modulari e variabili capaci di appoggiarsi ai sistemi legacy della banca; lato rete, puntando sulla facilità d'uso e sulla utilità per la rete, per conquistare il banker. Quante banche in passato hanno investito cifre importanti per creare piattaforme molto valide ma che nessuno utilizzava? Le soluzioni vanno declinate nella realtà quotidiana della banca: ricordandosi anche che il tempo del cliente è prezioso e la raccolta dei dati deve essere un momento piacevole per migliorare la conoscenza reciproca e non una mera procedura di compliance».

Il CRM come supporto alla vendita

Un'esperienza di successo in questo senso viene da Banca Popolare di Sondrio (SUISSE), che ha implementato una soluzione di CRM sia in ambito re-

tail (segmento che, in Svizzera, ha comunque un profilo diverso rispetto all'Italia) sia nel private. «Nel mercato in cui operiamo – racconta Andrea Banfi, Architetture e Supporto Progetti di Banca Popolare di Sondrio (SUISSE) – il cliente private è particolarmente attento alla riservatezza dei suoi dati ma questo non ha impedito alle banche svizzere di fornire da sempre consulenza di ottimo livello ai loro clienti. Quando abbiamo adottato un CRM, piuttosto che concentrarci sulla raccolta di dati, lo abbiamo concepito come strumento di supporto al processo di vendita, in cui il private banker continua ad avere un ruolo cardine nell'analizzare le esigenze del cliente e proporgli il giusto prodotto. Siamo convinti che l'utente, cioè il private banker, utilizzi un nuovo strumento solo se ne trae un beneficio immediato: abbiamo dunque messo a disposizione funzionalità che consentano una creazione semi-automatica dei rapporti in funzione dei feedback strutturati che vengono raccolti a ogni proposizione commerciale e tool di generazione di proposte di investimento conformi al profilo cliente».



Andrea Banfi,
Architetture e
Supporto Progetti
di Banca Popolare
di Sondrio
(SUISSE)

Integrazione con la gestione dei task

Il relationship manager deve quindi trarre un beneficio dal CRM, percependolo non come l'ennesimo onere amministrativo ma come un aiuto concreto al suo lavoro quotidiano. «Il banker – continua Banfi – utilizza CRM per avere una visione delle attività afferenti i propri clienti, siano esse opportunità commerciali, campagne di marketing o formalità per la compliance, ottenendo anche un riscontro alla gestione dei task contestualmente allo stato di avanzamento delle attività: quando un formulario arriva al back office, ad esempio, il task si chiude anche sul CRM. Dalla nostra esperienza direi che i dati su cui concentrarsi per un supporto di valore al cliente non sono eccessivi e sono normalmente un patrimonio già presente in banca; siamo comunque consapevoli che le sfide dei prossimi anni verteranno sulla capacità di correlare e analizzare questo patrimonio informativo così da trasformarlo in ulteriori opportunità per cliente e consulente».

Una crescita nel ruolo del banker

Unire la componente umana e la tecnologia permetterebbe di rinnovare l'attuale modello di business, rispondendo meglio alla sfida del ricambio generazionale e avviando l'evoluzione verso un lavoro di team anche nel private. «L'aspetto umano è importante – afferma Sandro Daga, Responsabile Private Banking di Deutsche Bank in



*Sandro Daga,
Responsabile
Private Banking di
Deutsche Bank in
Italia*

Italia – e lo dimostra l'attenzione del mercato alla figura del Private Banker, oggi molto richiesta. Il modello di business attuale deve evolversi verso una più ampia consulenza patrimoniale con il coinvolgimento di figure con professionalità diverse, ma sempre coordinate dal private banker. Oggi siamo ancora troppo focalizzati sulla gestione del portafoglio: i banker devono aprirsi al lavoro in team e introdurre ulteriori aspetti di consulenza. L'adozione di nuove tecnologie è solo il primo passo di una crescita complessiva del private banker».

Convergenza con i promotori finanziari?

Se il cardine del futuro modello di business delle banche private resterà la relazione forte tra banker e cliente, è inevitabile che al cambiamento cultura-

le e anagrafico che riguarderà la clientela corrisponda una evoluzione, anche radicale, del servizio offerto. «I private banker devono diventare più proattivi verso il mercato esterno – aggiunge Daga. È in atto un processo di convergenza tra i modelli di business del private banking e delle reti di promozione finanziaria, già sperimentato in altri Paesi, ma anche nel nostro mercato sono stati avviati degli esperimenti interessanti in questo senso. La tecnologia, e penso ad esempio al robo-advisory, spinge verso la centralizzazione dell'asset allocation. Al cambiamento sopravvivranno i player più proattivi che sapranno coniugare un uso efficace delle tecnologie con la capacità di costruire una relazione forte con il cliente».

Segmentazione temporanea tra più giovani e meno

Una relazione che potrebbe, almeno in una prima fase, costruirsi su modelli differenziati in base ai profili della clientela. «Penso che nel prossimo futuro ci sarà una segmentazione comportamentale dei clienti private – afferma Pedrazzi – quelli anagraficamente più anziani già oggi non usano l'home banking, che vivono come una costrizione. I più gio-

vani, invece, non hanno nessun problema ad accedervi, anzi preferiscono fare da soli determinate operazioni».

Il difficile obiettivo del lavoro di squadra

L'armonia tra sistemi tecnologici e persone è fondamentale anche secondo Daniele Beltrame, Private Banker di Credito Valtellinese ed ex Direttore Generale di Aperta SGR. «Oggi è la banca a dover andare dal cliente e non più il contrario – osserva. A differenza del promotore finanziario, il private banker non conquista i propri clienti: gli vengono inizialmente allocati. E questo richiede del tempo per conoscerli e allinearsi alle loro esigenze, servono quindi strumenti adeguati dal punto di vista organizzativo per supportare questa attività. Come Credito Valtellinese abbiamo puntato molto sulla fidelizzazione del cliente finale, scegliendo, da sempre, di privilegiare il mandato di gestione patrimoniale, il nostro Gruppo infatti da ormai tre anni colloca quello di Anima SGR. Ma fornire i giusti stimoli al private banker resta una sfida importante: l'obiettivo del lavoro in team è una strada, nel nostro caso infatti negli incontri, in base alla tipologia del cliente, spesso i Gestori Private si affiancano ai Gestori Corporate».

Una cultura adeguata all'innovazione

La velocità dei cambiamenti tecnologici rischia di essere particolarmente impattante soprattutto per il mondo delle banche popolari, sulla soglia di una nuova

FORNIRE I GIUSTI STIMOLI AL
PRIVATE BANKER RESTA UNA
SFIDA IMPORTANTE

”



*Daniele Beltrame,
Private Banker
di Credito
Valtellinese*

stagione di M&A che richiederà attenzione e investimenti, a discapito dell'innovazione. «Banche e top management sono spiazzati dalle fusioni degli scorsi anni, dalle stratificazioni dei sistemi e del passo rapido dell'innovazione – osserva Balbo. Mantenere un vantaggio competitivo richiede una cultura aziendale adeguata: spesso capita che l'introduzione di una novità, anche piccola come l'aggiunta di una scheda al questionario per i clienti, generi una certa resistenza per venire riconosciuta come utile solo in un secondo tempo. I vertici aziendali non riescono ancora a diffondere un giusto approccio e una cultura aziendale adeguata alla rete. Nei prossimi anni la tecnologia cambierà tutto e noi rischiamo di continuare a operare in un settore completamente maturo strapandoci clienti a costi marginali molto alti anziché differenziarci in termini di servizio».

Attenzione alla redditività

E quello della redditività è un tema che fa da sfondo all'intera discussione sull'evoluzione del rapporto banker-cliente e sull'adozione di nuove soluzioni tecnologiche. «Le questioni da affrontare sono le stesse anche in altri Paesi – osserva Anna Omarini – con boutique private che offrono un servizio di nicchia e un mondo borderline che è oggetto di contesa tra le varie banche. Oggi c'è troppa attenzione al risultato di breve termine: l'innovazione invece richiede investimenti e un apprendimento nel medio termine. Il private banking sta assumendo

i connotati di un business a costi fissi crescenti e in futuro le masse non saranno più garanzia di redditività. Nei Consigli di Amministrazione la compliance occupa parti importanti delle discussioni, talvolta, a scapito di aspetti più legati al business e alla sua redditività. Oltre alla necessità di dibattere anche sull'ingresso di nuovi concorrenti che si fanno sempre più aggressivi. In una situazione così complessa i costi di acquisizione per i nuovi clienti sono importanti e crescenti e sarebbe opportuno anche domandarsi: in quanto tempo un nuovo cliente diventa redditizio? E qual è il margine di contribuzione dei clienti più borderline che talvolta si acquisiscono insieme al private banker di un altro player?».

La MiFID 2 e la consulenza indipendente: una sfida reale?

La normativa, e in particolare la MiFID2, sarà determinante nel delineare lo scenario futuro e i modelli di business sostenibile. «La spinta verso il modello UK della consulenza a pagamento, potrebbe incidere sull'attuale redditività del sistema, pur restando una

opportunità di sviluppo – osserva Beltrame. Con la MiFID 2 il salto verso la consulenza indipendente e la rimozione di ogni conflitto di interesse costringerà il Sistema a comunicare in modo diverso con il cliente. Ci vorrà un IT forte e un private banker capace di uscire dal proprio ufficio e conquistarsi il cliente: dovremo fare consulenza e farla bene». «Non dovremo temere la consulenza indipendente – ribatte Venuti. Un servizio di private banking focalizzato sulla relazione con il cliente, con linee di prodotto adeguate e ottime competenze, è capace di offrire consulenza almeno quanto una realtà indipendente. Quello su cui dovremo investire è certamente un modo nuovo di fare servizio, anche con la tecnologia».

Il banker resterà il punto di riferimento?

L'offerta di nuovi player tecnologici è un secondo elemento di rottura, al pari della normativa. «Esistono già app e servizi sul web – osserva Daga – che suggeriscono l'allocation del portafoglio, mettendo in relazione diretta il cliente e le funzioni centrali di advisory, a un costo molto contenuto. E lo fanno fornendo news di mercato, pillole di educazione finanziaria e altri contenuti scritti in modo facilmente comprensibile. Siamo tutti d'accordo che oggi in Italia il modello relazionale funziona meglio. Ma domani il cliente private riterrà ancora necessario rivolgersi al private banker solo se percepirà in questo un forte valore aggiunto».

A.G.



OGGI C'È TROPPO ATTENZIONE
AL RISULTATO DI BREVE TERMINE:
L'INNOVAZIONE INVECE
RICHIEDE INVESTIMENTI NEL
MEDIO TERMINE

