

Quale servizio e quale consulente per il cliente private di domani

Simona Maggi

Direzione Scientifica AIPB

Milano, 10 aprile 2014

Il contributo di AIPB alla sfida della diffusione del servizio di consulenza nel segmento private

Analisi a benchmark degli operatori

- > Grado di implementazione del servizio nel PB
- > Posizionamento in gamma d'offerta
- > Ruolo nella composizione dei ricavi

Analisi di processo

- > Analisi della struttura organizzativa e dell'architettura IT a supporto delle fasi del processo di erogazione del servizio
- > Test delle fasi sui Private Banker
- > Test delle fasi sulla clientela

Analisi del ruolo delle figure a contatto con il cliente

- > Descrizione ampiezza delle responsabilità e definizione delle competenze
- > evoluzione dei modelli organizzativi e degli strumenti per la gestione delle HR
- > Test sui Private Banker



Perché pensiamo che esista un cliente private «del domani»?

Concept di servizio di consulenza



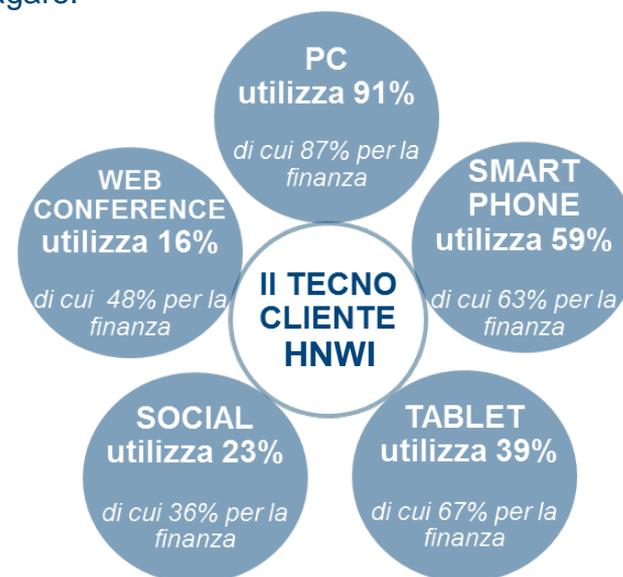
... **PIACE** al 67% dei clienti private
E all'87% dei soggetti target

Cercando di comprendere meglio le differenze nelle preferenze dei clienti private serviti e dei soggetti target non serviti si è scoperto, utilizzando una logica di confronti relativi (la proposta A è meglio della proposta B?), che il *concept* di servizio più gradito ad entrambi si avvicina molto a quello attuale.

Ne deriva che le decisioni di scelta dei potenziali clienti non sono influenzate solo dalle caratteristiche del servizio offerto ma da una combinazione di più fattori che vale la pena indagare.

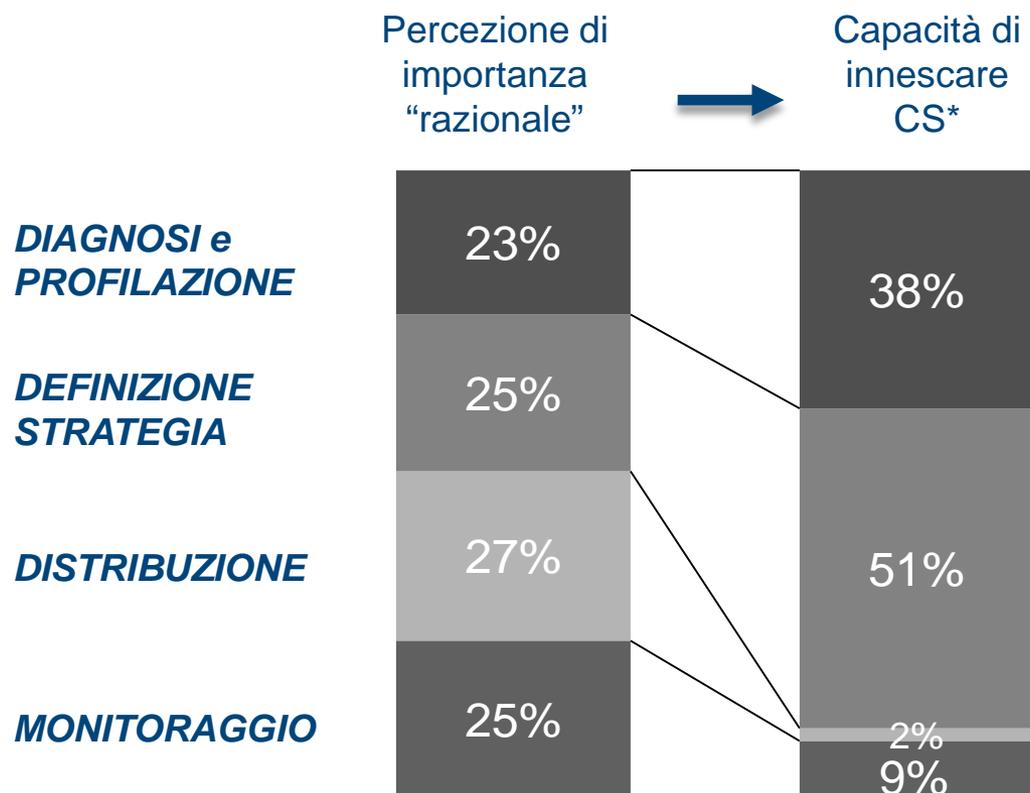
Ricerca di una second opinion da parte del target private

Presenza di consulenti professionali non bancari



Consulenza a pagamento: valore e realtà

Capacità degli ingredienti del servizio core di innescare soddisfazione: approfondimento sulla clientela target



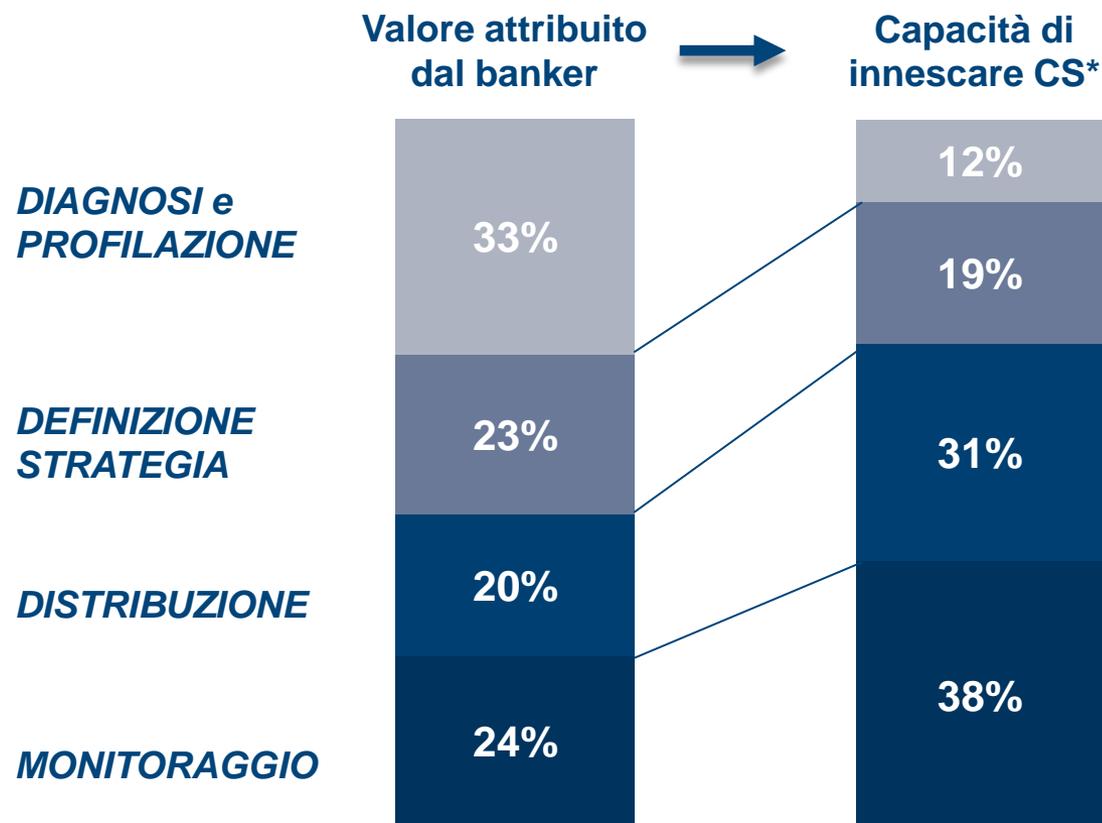
Passando dalla valutazione razionale di importanza alla capacità di innescare soddisfazione, il quadro si modifica: meno prodotto e meno monitoraggio dei mercati ma più monitoraggio degli obiettivi del cliente.

Assume la massima importanza la costruzione di una fase di diagnosi e di definizione della strategia ancorata alla vita delle persone, alla gestione dei soldi e degli obiettivi che le famiglie e le persone hanno.

*: Coefficienti Beta di regressione ripercenzualizzati su base 100

Consulenza a pagamento: valore e realtà

Gli elementi chiave per innescare soddisfazione nell'erogazione del servizio core:
approfondimento private banker



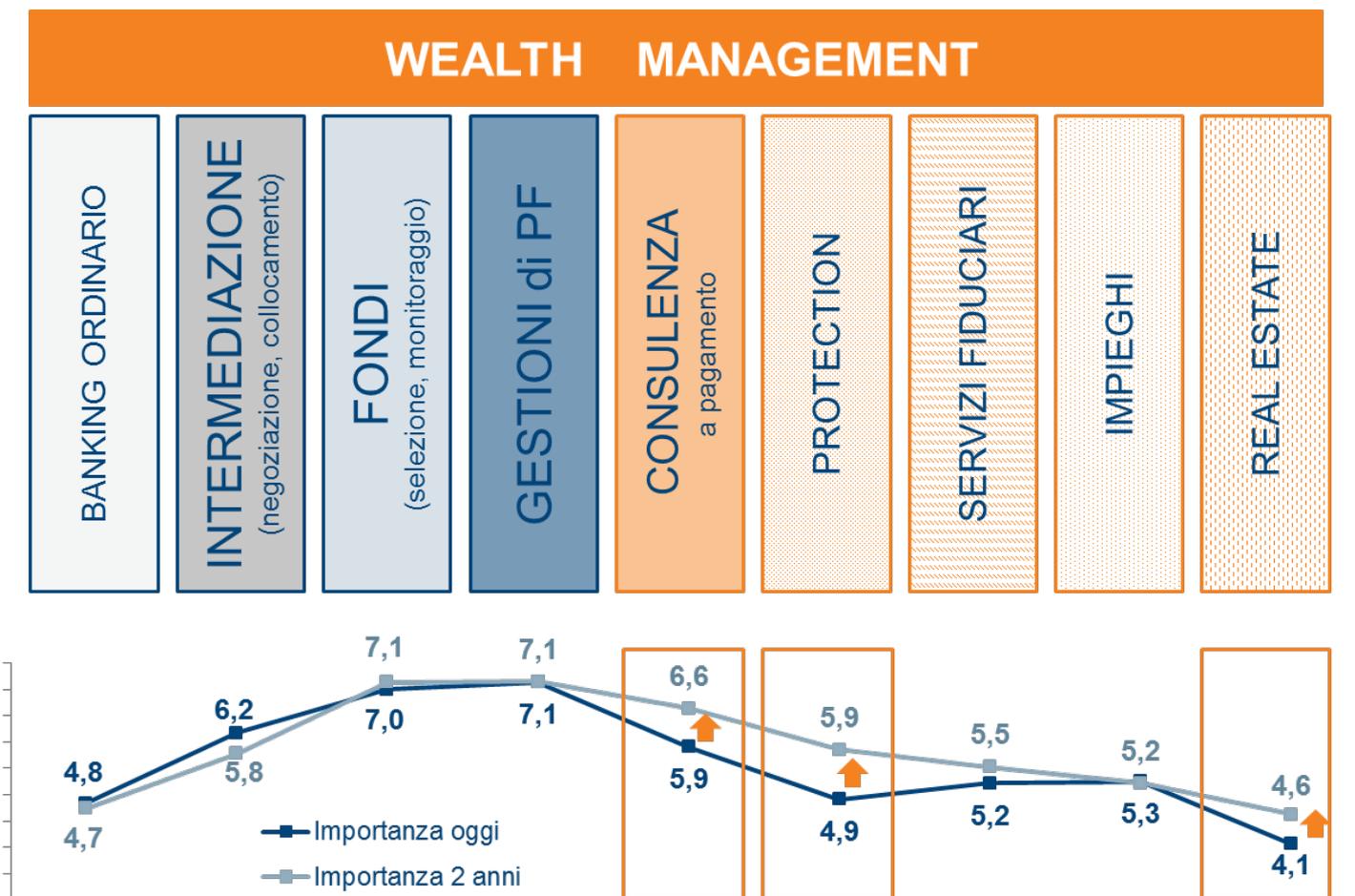
Le aspettative dei banker sul modello di servizio private si concentrano sulle fasi a valle del processo.

La proposizione al cliente delle soluzioni elaborate e la fase di monitoraggio periodico dell'andamento degli investimenti sono quelle in cui i private banker trovano elementi di familiarità professionale maggiore perché consentono di fare uso della propria esperienza e specificità finanziaria su mercati, titoli, prodotti. Attraverso un linguaggio finanziario i banker ritengono di realizzare il loro ruolo di consulenti di alto livello a favore del cliente.

*: Coefficienti Beta di regressione ripercettualizzati su base 100



I driver di analisi: competenze distintive, prezzo per il servizio, livello di servizio al cliente



La consulenza a pagamento ha una posizione rilevante nella gamma di offerta al target di clientela Private. Gli Orientamenti di Business degli operatori evidenziano una *value proposition* al cliente costruita in ottica di servizio, attribuendo in futuro maggiore importanza sia alla consulenza a pagamento che alla *protection* e al *wealth management*.

Le competenze distintive al target Private: oggi

Ruolo oggi

Distintivo

Prerequisito

Completamento

Consulenza a pagamento



Fondi



Gestioni di portafoglio



Wealth Management



Servizi fiduciari



Protection



Intermediazione mobiliare



Impieghi



Banking ordinario



Real Estate



*Ruolo assegnato dalle
Direzioni Private ai
servizi presenti nella
gamma d'offerta*

Le competenze distintive al target Private: domani

Ruolo 2 anni

Distintivo

Prerequisito

Completamento

Consulenza a pagamento



Fondi



Gestioni di portafoglio



Wealth Management



Servizi fiduciari



Protection



Intermediazione mobiliare



Impieghi



Banking ordinario



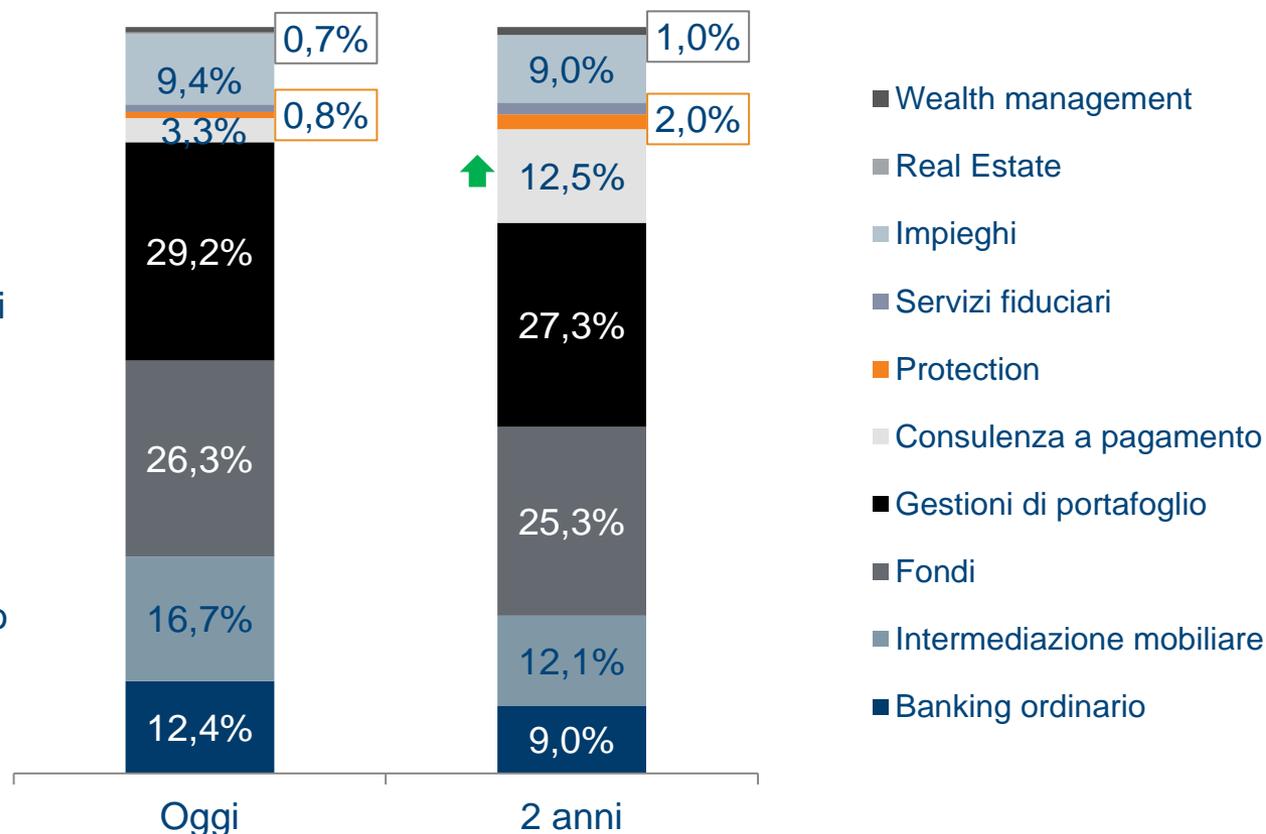
Real Estate



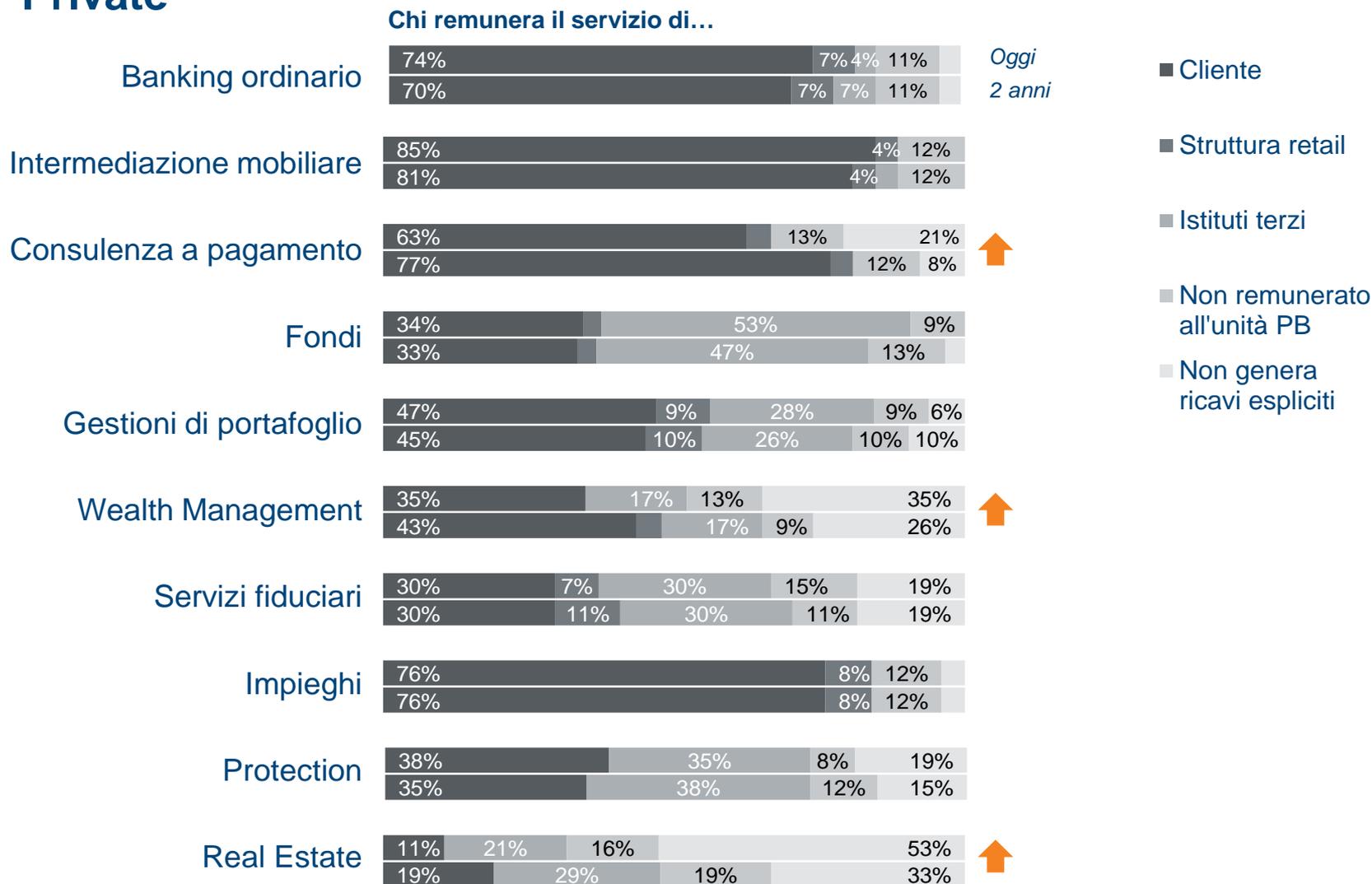
La sostenibilità del servizio offerto e l'evoluzione del sistema dei ricavi per l'operatore

L'evoluzione della composizione qualitativa dei ricavi a 2 anni conferma l'incidenza del *core business* e mette in luce il deciso cambio di rotta sul servizio di consulenza a pagamento.

Servizi come il *Wealth Management* e la *Protection* guadagnano (coerentemente) uno spazio marginale poiché si tratta di cantieri a medio e lungo termine.



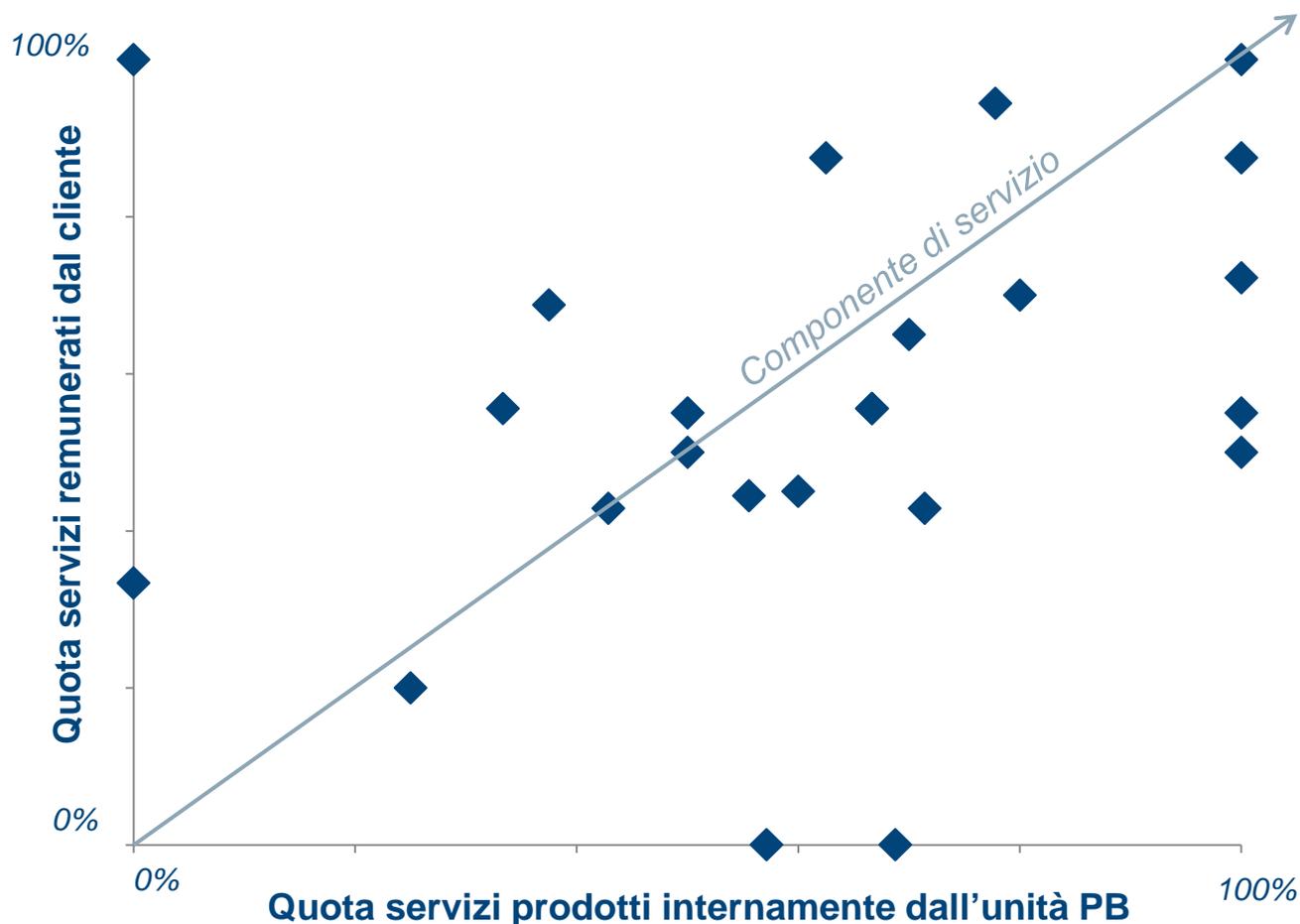
Le fonti di remunerazione per la gamma d'offerta al segmento Private



Livello di servizio offerto al cliente: la differenziazione non dipende dai prodotti offerti ma dalla componente di servizio



La strada fatta: una proxy per il posizionamento attuale degli operatori



Nota metodologica

Asse x: Percentuale di servizi presenti nella gamma d'offerta progettati dall'unità PB attraverso know-how, risorse e strutture proprie.

Asse y: Percentuale di servizi che generano redditività solamente attraverso fee/commissioni pagate dal cliente

24 operatori rispondenti

Uomini e strumenti IT: mossa vincente?

**Flessibilità/
Autonomia**
per erogare
la gamma
d'offerta



Progetto 2014 Commissione AIPB IT&Organizzazione

“Il Private Banking alla luce dei nuovi orientamenti ESMA sulle politiche e prassi retributive:
Strumenti per la trasmissione della strategia e sviluppo di sistemi di responsabilizzazione delle reti”

#GUARDIAMOAVANTI

L'empowerment del private banker nei confronti del cliente passa attraverso lo sviluppo di nuove competenze per le fasi a monte e la valorizzazione degli strumenti di supporto per le fasi a valle

