

# Product Governance ed evoluzione modelli di business degli intermediari

---

*Intervento del dott. Maurizio Primanni (Excellence Consulting)*

Milano, Novembre 2017



# MiFID II: le finalità della normativa

*La normativa mira ad aumentare complessivamente l'efficienza del mercato*

- *Gli strumenti offerti devono essere adeguati alle esigenze dei clienti, alla loro tolleranza ai rischi e capacità di sostenere eventuali perdite*
- *Le comunicazioni di marketing devono essere corrette e chiaramente identificate*
- *Il personale addetto alla consulenza deve possedere un adeguato livello di conoscenza e competenza dei prodotti offerti...*
- *...e non deve essere valutato o premiato in maniera da indurlo a vendere strumenti non rispondenti pienamente all'interesse del cliente*

## Principali aree di impatto sull'industria del Risparmio Gestito







## PRODUCT GOVERNANCE

- Come gestire in modo efficiente il target market?
  - Come cambieranno i rapporti tra i distributori e le case prodotto?
  - Dobbiamo attenderci una riduzione delle architetture e delle piattaforme di prodotto aperte con un ritorno quindi alle strutture captive?
  - Come c'è da attendersi che evolveranno conseguentemente le gamme d'offerta?
  - C'è da attendersi una maggiore diffusione dei prodotti impacchettati/preassemblati (fondi di fondi, gestioni patrimoniali e polizze unit)?
  - Su chi ricadranno i maggiori costi di compliance? (produttori, banche o clienti?)
  - Quali le strategie di crescita per i produttori che non sono direttamente proprietari di una rete?
  - ...
- In definitiva l'introduzione della product governance rappresenterà per gli operatori solo un mal di pancia o apre anche delle opportunità?**

# La Product Governance: opportunità di evoluzione

*...ma anche opportunità di crescita per gli attori del sistema*



## Asset Manager

- *Personalizzazione gamma d'offerta prodotti/servizi per segmenti di clientela*
- *Evoluzione profondità gamma prodotti (per servire diversi segmenti target)*
- *Sviluppo nuovi prodotti in gamma (es. wrapper, alternativi, smart beta, risk premia, etc)*
- *Evoluzione ampiezza gamma servizi (per soddisfare diversi potenziali bisogni dei clienti)*
- *Evoluzione logiche di pricing (aumento modularità e granularità per segmento)*



## Banche

- *Declinazione modelli di servizio per diversi segmenti di clientela*
  - Consulenza Retail per clienti Affluent*
  - Consulenza Finanziaria evoluta per clienti Upper-Affluent e Private*
  - Consulenza Patrimoniale per clienti High Net Worth*
- *Segmentazione clienti per potenziale/redditività e conseguente evoluzione delle logiche di offerta e di time allocation dei consulenti*
- *Evoluzione logiche di pricing (aumento modularità e granularità per segmento)*

# I potenziali driver di crescita per l'industria del Risparmio

*E se la Product Governance ci facesse riscoprire il Marketing?*

Stock Market Performance  
e crescita del PIL

Ulteriore polarizzazione  
della ricchezza

IPO e monetizzazione degli  
assets imprenditoriali

Sviluppo Asset Class alternative

Sviluppo nuovi servizi di consulenza  
immobiliare o societaria

Passaggio intergenerazionale  
dei capitali

+

**LEVE DI CRESCITA DEL  
MARKETING**

- In molti vedono il Marketing come il mezzo per utilizzare i canali di distribuzione e l'advertising per migliorare il fatturato
- Il Marketing si traduce in attività di comunicazione e supporto alla strategia commerciale del distributore

- In molte industrie il Marketing è però visto anche come la disciplina che guida la crescita dell'azienda
- Il Marketing aiuta a scoprire nuove opportunità, identificare nuovi mercati e individuare esigenze e desideri insoddisfatti dei clienti

## RILEVANZA DEL MARKETING

- Le aziende che perseguono strategie di crescita organica battono sistematicamente quelle che crescono tramite acquisizioni
- Definire efficaci strategie di crescita organica significa:
  - Allocare le risorse aziendali sui prodotti e servizi a più elevato potenziale
  - Innovare prodotti, servizi e business model
  - Ottimizzare vendite, prezzi e costi operativi e di marketing

## INDICAZIONI SUL CONSUMATORE DEL FUTURO

GAME CHANGERS



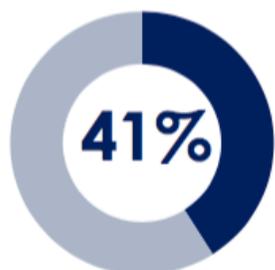
	% risposte positive su campione
Sarò sempre più attento a ricercare informazioni e a confrontare i prodotti prima di acquistare	82
Acquisterò prevalentemente online e sempre meno nei punti vendita fisici	57
Sarò fedele alla marca / insegna che utilizzo abitualmente	50
Sarò un po' meno attento al prezzo (il prezzo non sarà prioritario nelle mie scelte)	37



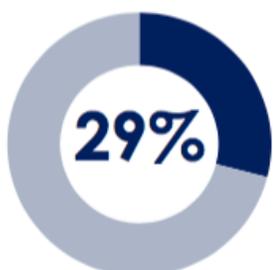
- **Più informato**
- **Acquisterà sempre più online**
- **La fiducia sarà concessa ma con parsimonia**
- **Sempre attento al prezzo**

## AFFIDABILITÀ DEI MEZZI OGGI E ...

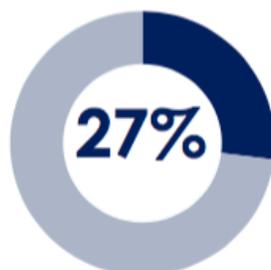
Quali tra queste fonti informative consideri più affidabili quando cerchi informazioni su una marca/prodotto? (% voti 8-10)



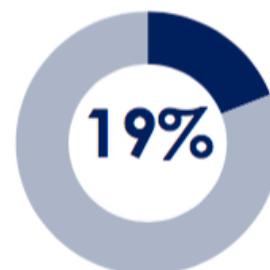
Pareri commenti di amici e parenti



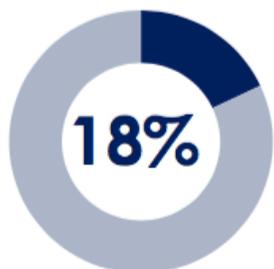
Informazioni sulla/dentro la confezione



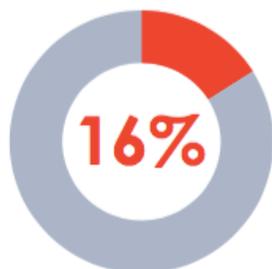
Blog specializzati



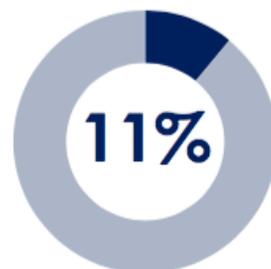
Sito aziendale



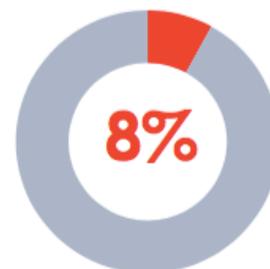
Pareri e commenti di sconosciuti on line (social network)



Consigli del personale del punto vendita



Articoli di giornale e riviste



Pubblicità televisiva

GAME CHANGERS



## LA TENDENZA

Fra 5 anni



## BLOG SPECIALIZZATI

25

# I modelli distributivi sono sempre multicanale (1/2)

*I distributori sceglieranno di servire i diversi clienti con più modelli distributivi*

## Soluzioni operative

## Tipologia di servizio



**Team Model**

- ✓ Accordo tra due o più consulenti con competenze complementari per la gestione congiunta dei loro clienti



**Private Wealth Advisor /Financial Advisor**

- ✓ Servizio di consulenza finanziaria personale e/o personalizzato che prospetta le migliori alternative di investimento



**Filiali**

- ✓ Uffici di consulenza finanziaria dedicata, nonché luogo di educazione finanziaria del cliente



**Financial Advisory Center/ Help Desk**

- ✓ Servizio di assistenza e gestione clienti (servizi informativi di supporto/advisory) via canali remoti (telefono, chat, email, etc)



**Robo-Advisor**

- ✓ Servizi digitali online che, sulla base di algoritmi di risk management e asset allocation, offrono ai risparmiatori soluzioni di investimento precostituite a fronte di fee ridotte



**Personal Financial Management**

- ✓ Servizi digitali online che offrono ai risparmiatori servizi di gestione delle risorse finanziarie e consulenza sugli investimenti (a differenza dei Robo Advisor, non offrono soluzioni di investimento)

## Prevalenza di consulenza fisica con delega



*la tecnologia è un supporto*

## Prevalenza di consulenza in remoto



*la tecnologia è un fondamentale*

# I modelli distributivi sono sempre multicanale (2/2)

*I distributori sceglieranno di servire i diversi clienti con più modelli distributivi*

Prevalenza di consulenza fisica con delega

Prevalenza di consulenza in remoto

	Case Studies	Clientela		
		Mass	Affluent	HNWI
 <p><b>Team Model</b></p>				✓
			✓	
			✓	✓
 <p><b>Private Wealth Advisor / Financial Advisor</b></p>				
 <p><b>Filiali</b></p>		✓	✓	
		✓	✓	
 <p><b>Financial Advisory Center / Help Desk</b></p>		✓	✓	
		✓	✓	
 <p><b>Robo-Advisor</b></p>		✓	✓	
		✓	✓	
		✓		
		✓		
		✓		
 <p><b>PFM</b></p>		✓	✓	

Modelli Banca Universale

Merrill Lynch

WELLS FARGO

**Domande chiave...**

***...quali sono i segmenti di clientela target?***

- *Che caratteristiche hanno i clienti target?*
- *Che dimensioni hanno i singoli segmenti?*
- *Come attrarre questi clienti?*
- *Quali metodologie utilizzare per convincerli a dare fiducia alla nostra offerta?*

***...quali contenuti di servizio offrire?***

- *Quali interventi sono necessari per evolvere/ sviluppare i prodotti/servizi attuali?*
- *Come massimizzare il ritorno sugli investimenti già effettuati su prodotti e servizi attuali?*
- *Quale modello di pricing per i differenti canali e per diversi segmenti di clientela?*

***... quali canali prediligere per singolo segmento di clienti target?***

- *Che tipo di modello di consulenza?*
- *Che tipo di servizi di consulenza offrire in remoto in funzione dei segmenti di clientela?*
- *Come ottimizzare la customer experience dei clienti?*
- *Come integrare i canali?*

# Su quali segmenti di clientela crescere?

*La segmentazione ci aiuta ad identificare le strategie migliori per ciascun segmento*

	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4	Segment 5
Segment Size	35%	25%	15%	15%	10%
Growth Rate	-	+	++	-	++
Price Elasticity	High	High	Low	Medium	Low
Profitability	-	-	+	+	++
Strategic Fit of our Brand	+	-	++	+	-
Our Brand Market Share	18%	4%	12%	8%	2%
Competitive Intensity	High	Medium	Medium	Low	Low
Barriers to Entry	High	Low	Low	Low	Low

# Come personalizzare le proposte sui segmenti di clienti?

*Dalla standardizzazione delle gamme d'offerta alla personalizzazione industrializzata*



# Come utilizzare il pricing per crescere?

*Il pricing può essere usato attivamente per penetrare nuovi segmenti di clientela*

## PROGRESSIVE INSURANCE

**MyRate rewards lower risk drivers with lower rates.**

*“ I don’t drive a lot of miles, I’m a safe driver, and I’m not usually on the road late at night when accidents are most likely to happen. Since I’m less likely to be in an accident, shouldn’t I pay less for car insurance?”*



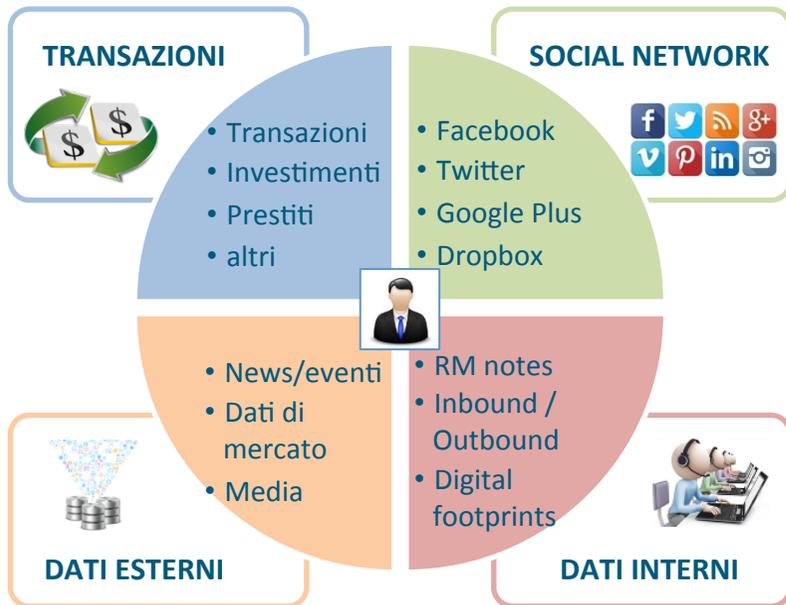
**Name Your Price lets customers customize their policy to fit their budget.**

*“ I want an easier way to see how I can meet my insurance needs at a great price.”*





### 1. Integrazione dei dati e segmentazione clienti ed advisor



✓ Armonizzazione dei **dati strutturati** e **non strutturati** provenienti da **fonti interne** e **esterne**

### 2. Customer Genomics

Customer  
Genomics



Algoritmi proprietari di **machine learning** e **pattern matching**



Conoscenza del cliente attraverso **dati il più possibile granulari**

Creazione di **genomi** che descrivano i clienti su tutti gli **aspetti comportamentali**



✓ Individuazione relazioni tra i dati per **conoscere il cliente a 360 gradi**

### 3. Advisor Genomics



Analisi delle **performance** e delle **competenze / attitudini** dei F.A.

✓ Individuazione relazioni tra i dati per **conoscere i F.A. a 360°**

# Quali strategie per aumentare le fidelizzazione dei clienti?

Lavorare sulla Retention, sullo sviluppo e sull'acquisizione in modo più mirato

## Retain

with loyalty rewards and  
compliance programs

Committed to Your Brand  
and Buys No Others

## Maximize

with tactics that drive use,  
purchase frequency and  
units per trip

Likes Your Brand Best but...  
Switches for Savings  
Not Loyal to Any Brand

## Acquire

through selective trial  
programs

Loyal to Competitive  
Brands

# Come disegnare strategie digitali efficaci?

*Scegliere canali, iniziative e tool digitali più efficaci per i diversi segmenti di clientela*



- **Sviluppare strategie di Mobile Marketing**
- **Raccogliere dati sulla Customer's Journey**
- **Formare e sviluppare Brand Communities digitali**
- **Gestire la Social e Digital Presence**
- **Utilizzare i Social Media per rafforzare la relazione con i clienti ed erogare servizi di customer caring**
- **Diffondere tool di marketing automation digitali**
- **Sviluppare strategie di Digital Engagement attraverso siti tematici**
- **Rafforzare attraverso la Digital Communication la reputazione aziendale**
- ...

# Grazie per l'attenzione!

EXCELLENCE  
CONSULTING

**Maurizio Primanni**

*President & founder*

+39 340 0820341

[m.primanni@excellence-consulting.com](mailto:m.primanni@excellence-consulting.com)

**Excellence Srl**

via Vittor Pisani, 7 - 20124 Milano

T. +39 02 67079116 - F. +39 02 66718295

[www.excellence-consulting.com](http://www.excellence-consulting.com)