

Dossier Private Banking



Scenario

Più margini ed efficienza: così la multicanalità si fa strada nel Private Banking

AIFIn

Personalizzare il servizio attraverso la multicanalità

Banca MPS

Dai contenuti ai processi. La tecnologia cambia volto al Private Banking

Banca Cesare Ponti

Conversazione più efficace con le web-conference

in collaborazione con

Più margini ed efficienza: così la multicanalità si fa strada nel Private Banking

Preservare i margini in un contesto di mercato uscito stravolto dalla lunga crisi internazionale e migliorare l'assistenza alla clientela più facoltosa per riguadagnare fiducia e resistere alle pressioni della concorrenza. Sono le priorità con le quali si trova a fare i conti l'offerta del Private Banking e questo spiega l'importanza crescente che stanno assumendo le innovazioni tecnologiche, che consentono proprio di ridurre i costi e potenziare le occasioni di contatto con la clientela.

I cambiamenti del mercato

L'evoluzione dello scenario di mercato e competitivo nel Private Banking in Italia è stata oggetto di un recente Osservatorio AIFIn/MarketLab. L'indagine qualitativa è stata condotta attraverso interviste in profondità ad un campione di responsabili Private Banking.

Dall'analisi emerge chiaramente che il settore è nel pieno di un processo di trasformazione.

Tra i driver del cambiamento i manager intervistati hanno individuato una serie di fattori endogeni ed esogeni: la continua evoluzione normativa (che comporta un sistematico aumento dei costi di adegua-

Smartphone, tablet e app crescono a ritmo accelerato per la gestione dei clienti con grandi patrimoni finanziari

mento e compliance), un aumento della concorrenza (con il potenziale ingresso di nuovi attori quali le reti di promotori e i consulenti indipendenti), l'innovazione tecnologica con gli sviluppi legati alla multicanalità e i cambiamenti nel comportamento della clientela.

I manager intervistati hanno confermato anche per il mercato italiano del Private Banking una forte pressione sulla redditività. Di qui la necessità di una maggiore differenziazione dei modelli di business e di servizio e una forte attenzione all'innovazione.

L'evoluzione del cliente Private sempre più multicanale

Tra i principali cambiamenti nel comportamento della clientela i responsabili Private Banking intervistati hanno individuato la ricerca di una maggiore sicurezza e,

quindi, una minore rischiosità degli investimenti. Un trend ormai costante negli ultimi anni e che ha impatti rilevanti sulla redditività del settore.

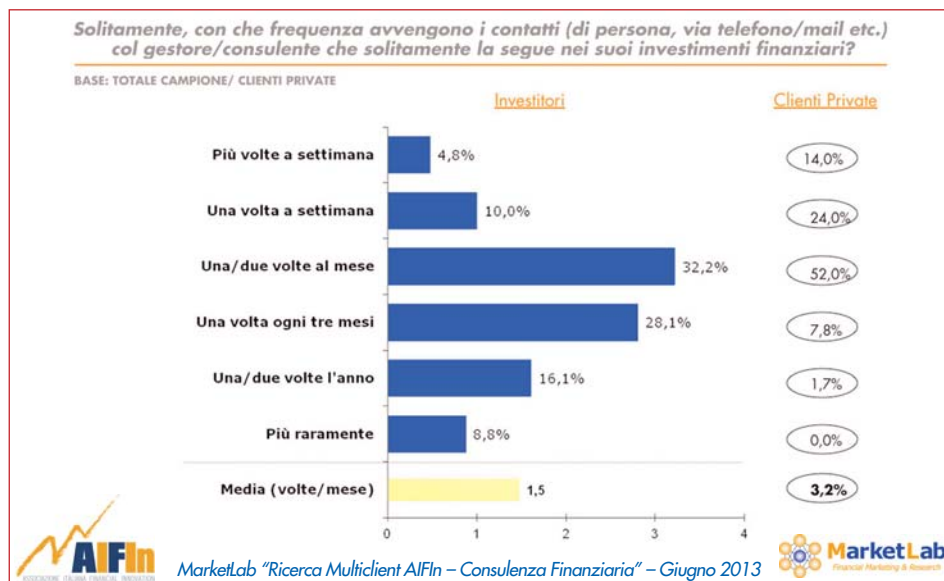
Questo trend è confermato anche da un'altra ricerca AIFIn/MarketLab sul tema della consulenza finanziaria sugli investitori in generale e sulla clientela Private: il 24% degli intervistati preferisce investimenti a breve termine e prontamente liquidabili, il 44% ricerca la protezione del capitale, mentre solo il 31% punta alla crescita dello stesso di cui gran parte con un rischio limitato.

Cresce anche il fenomeno della multibancarizzazione. La maggioranza dei manager intervistati ritiene che circa il 90% abbia più di un intermediario. Ma in futuro per la necessità di avere una visione integrata del portafoglio di investimenti i clienti potrebbero puntare a una maggiore concentrazione e selezione delle banche a cui affidare i propri asset.

Tuttavia uno dei trend più significativi per il settore sarà l'aumento del numero e delle modalità di contatto tra cliente Private e banche grazie allo sviluppo della multicanalità. Già oggi la frequenza di contatto attraverso vari canali è per il 38% della clientela Private di almeno una volta alla settimana. Ma con lo sviluppo dei servizi sui device mobili questi contatti potrebbero significativamente aumentare e, quindi, richiedere modalità di gestione più efficienti.

Il ruolo propulsivo dei device mobili

Va sottolineato inoltre che, nonostante una diffusione dell'online banking in Italia inferiore alla media europea, nel nostro Paese si registra un ampio accesso dai device mobili. Questi ultimi iniziano ad essere presenti anche nell'offerta di Private Banking con i tablet che, ad esempio, sono molto utilizzati sia per l'attività di analisi dei bisogni del cliente e di reporting, sia per la parte dispositiva. L'adozio-





Riccardo Renna, *Responsabile Servizi Advisory Investment di Banca Generali*

ne massiva delle tecnologie digitali soddisfa anche un'altra necessità: consentire di ridurre sensibilmente i costi di struttura e contestualmente di potenziare le risorse per seguire i clienti anche con servizi a valore aggiunto quali la consulenza specialistica. Qualche esempio? I programmi di videoconferenza che consentono di dialogare con i clienti, risparmiando così tempo e costi richiesti per gli incontri fisici, o di offrire consulenza a distanza con un team di esperti.

Il parere degli operatori

“La crisi del modello di banca tradizionale, con l'accentuarsi delle pressioni sui costi di struttura e l'inefficienza di determinati sportelli, sta accentuando l'evoluzione del settore verso nuovi paradigmi nei quali la tecnologia sposa l'innovazione nel servizio” osserva **Riccardo Renna**,



Lorenzo Agresti, *Responsabile Sviluppo Network Private di UniCredit*

Responsabile Servizi Advisory Investment di Banca Generali. “In questa direzione si legge la volontà da parte degli operatori di affrontare con nuove piattaforme e nuove modalità di analisi la crescente domanda di consulenza specializzata da parte dei clienti Private”. In Banca Generali lo sforzo è rivolto in primo luogo a superare i confini tradizionali della multicanalità, coinvolgendo la clientela in una nuova sfera di servizi. Il progetto prenderà corpo nel corso del 2014 e si avvarrà del supporto dei tablet già distribuiti ai consulenti e ai Private banker. I primi requisiti: “Sicurezza e semplicità di utilizzo sono assicurati dallo sviluppo portato avanti nell'ultimo anno nella firma digitale biometrica” aggiunge Renna. “In termini di contenuti, metteremo a disposizione una serie di applicazioni che consentiranno un elevato livello di profondità di analisi del proprio portafoglio, nelle valutazioni della gestione e valorizzazione degli immobili e nell'efficientamento dei flussi familiari e delle imprese”.

Vede uno scenario in costante progresso anche **Francesco Velluti, Responsabile Marketing di Intesa Sanpaolo Private Banking.** “Il settore del Private Banking secondo i principali indicatori continua a crescere e noi stiamo facendo i risultati migliori di sempre” spiega. “Il nostro vantaggio sta nell'essere una banca specializzata che opera in un grande gruppo, mentre cogliamo qualche criticità nelle banche generaliste o per gli operatori più piccoli, che magari speravano di raggiungere certe masse che poi non hanno raggiunto”. Il trend, secondo Velluti, è destinato a durare: “Assistiamo a un flusso costante di clienti che abbandonano la banca generalista per affidarsi alla banca specializzata. Mentre il mercato dei clienti potenziali di una banca rimane più o meno stabile, quello legato al mercato Private aumenta”. Secondo il manager di Intesa Sanpaolo Private Banking, anche in futuro la strada maestra sarà la ricerca di sinergie con le altre strutture del Gruppo – dalle filiali alla divisione corporate –, nonché l'accelerazione “su formazione e tecnologia, continuamente implementata”.

Secondo **Lorenzo Agresti, Responsabile**



Francesco Velluti, *Responsabile Marketing di Intesa Sanpaolo Private Banking*

Sviluppo Network Private di UniCredit, “tablet e smartphone hanno dato una spinta molto forte all'utilizzo dei servizi bancari in mobilità anche nel Private Banking. Da un lato questi strumenti hanno reso più accessibili i servizi di online banking ad una fascia di clientela in età più avanzata; dall'altro permettono una rapidità e comodità di accesso che trova grande apprezzamento nella fascia più attiva della nostra clientela”.

Quindi anche nel Private Banking, che resta caratterizzato da un modello di relazione molto forte tra il cliente e il suo banker, le tecnologie offrono l'opportunità di introdurre nuove modalità di comunicazione e di operatività. “In UniCredit abbiamo sviluppato alcune soluzioni e stiamo lavorando su ulteriori novità in coerenza con la convinzione che il ruolo del banker deve rimanere centrale” aggiunge Agresti, che richiama il caso di iLibrary, introdotto lo scorso anno, che permette ai banker di UniCredit di costruire presentazioni multimediali personalizzate sul proprio iPad aziendale a supporto del dialogo con il cliente. Il manager cita qualche esempio: “Dalla view sui mercati elaborata dalla direzione investimenti agli approfondimenti di scenario, fino alle caratteristiche di singole soluzioni e servizi”. Intanto, per la clientela con esigenze di grande personalizzazione del servizio, la società sta sperimentando More, “uno strumento che permette di arricchire e migliorare le modalità di relazione con la banca della fascia di clientela più esigente”.

Personalizzare il servizio attraverso la multicanalità

Come le banche operative nel mercato del Private Banking possono migliorare il loro posizionamento competitivo?

La riduzione della profittabilità anche nel mercato del Private Banking impone agli intermediari di rivedere le loro strategie, i modelli di business e i modelli operativi per rendere gli stessi sostenibili nel medio-lungo periodo. Sulla base delle nostre analisi suggeriamo vari interventi che complessivamente potrebbero permettere di migliorare la competitività di queste banche: gestire attentamente il brand e la reputation; diventare primary provider; sviluppare un servizio di consulenza finanziaria sugli investimenti di qualità; migliorare l'insight e la segmentazione della clientela; rendere più efficienti ed efficaci i modelli di servizio ed operativi per mezzo della tecnologia; selezionare i migliori Banker e migliorare l'engagement della rete; integrare l'offerta con altri servizi bancari (es. il credito per il target di clientela anche Corporate) e con servizi a valore aggiunto di wealth management (consulenza fiscale, successoria, ecc.).

Approfondiamo il tema dell'efficienza ed efficacia e del ruolo della tecnologia...

L'innovazione tecnologica consentirà anche nel mercato del Private Banking, come sta avvenendo in quello Retail, di rendere più efficienti ed efficaci i modelli di servizio ed operativi. Lo sviluppo della multicanalità integrata nel Private Banking permetterà di differenziare e migliorare la customer experience e di rispondere anche alle naturali attese dei clienti Private di nuova generazione che nativamente utilizzeranno tablet, smartphone, instant messaging, social network, ecc. per relazionarsi con i propri Banker. La necessità di gestire un maggior numero di

La multicanalità rappresenta una delle principali aree di intervento per migliorare il posizionamento competitivo delle banche Private

fonti informative e di canali e una maggiore quantità di dati e di elaborare e utilizzare gli stessi in real time richiederà importanti investimenti in nuove e potenti piattaforme tecnologiche (Big Data). L'industrializzazione e digitalizzazione dei processi (dalla firma elettronica alla gestione documentale, dall'informativa ai servizi di supporto) permetterà non solo di ridurre il cost to serve e di migliorare i livelli di servizio offerti alla clientela, ma anche di gestire in modo più efficiente ed efficace i processi relazionali e operativi tra i Banker e le strutture centrali di advisory.

Sempre in relazione alla tecnologia, come le banche Private stanno affrontando lo sviluppo della multicanalità?

Dal nostro Osservatorio AIFIn/MarketLab sul Private Banking emerge che i manager intervistati indicano un forte interesse a sviluppare "app" dedicate alla clientela Private con nuove funzionalità (es. reportistica dinamica, video con analisi e commenti, ecc.) e servizi di consulenza multicanale e a distanza che modificheranno significativamente la customer experience.

Quali sono invece le aspettative della clientela verso un'offerta di consulenza multicanale?

In un recente ricerca sul tema della consulenza finanziaria realizzata da AIFIn/Mar-



Sergio Spaccavento, *Presidente AIFIn*

ketLab, in cui è stato coinvolto anche un campione di clienti Private, abbiamo rilevato i driver su cui agire per migliorare la soddisfazione della clientela: tra questi la personalizzazione del servizio ha un ruolo fondamentale. Sicuramente lo sviluppo della multicanalità nel Private Banking potrà migliorare la capacità di personalizzare il servizio. In particolare abbiamo rilevato il valore atteso verso un servizio di consulenza finanziaria online (o a distanza) che il cliente vede come integrativo di quello fisico, ma che aumenterebbe, nelle dichiarazioni degli intervistati, la frequenza di contatto con la banca e per alcuni target anche l'operatività.

Invece i Banker sono pronti alla sfida della multicanalità?

La trasformazione dei modelli di servizio e operativi impone agli intermediari la necessità di selezionare i Banker non solo in base al portafoglio gestito, all'abilità commerciale e alle competenze tecniche, ma anche in relazione alla capacità di essere parte integrante di un nuovo modo di "fare Private Banking" sempre più multicanale e digitale, industrializzato e collaborativo. Una delle aree più interessanti di investimento e innovazione per migliorare l'engagement dei Banker sono lo sviluppo di community interne di social collaboration finalizzate a migliorare la comunicazione con la rete, la capacità di ascolto e dialogo, la motivazione, la condivisione della conoscenza, la collaborazione al processo di innovazione, ecc..

Dai contenuti ai processi. La tecnologia cambia volto al Private Banking

Il mercato del Private Banking punta sempre più sui servizi di advisory. Quali sono le tendenze emergenti su questo fronte?

La volatilità è uno dei tratti preponderanti registrati sui mercati finanziari negli ultimi anni. Una situazione di particolare complessità, che ci ha consegnato due importanti spunti di riflessione: da una parte non esistono più gli asset totalmente privi di rischio, dall'altra è definitivamente tramontata la finanza "fai-da-te", il "bricolage" finanziario.

Non ci sono pertanto alternative alle logiche della diversificazione (e di una prudente gestione del rischio) attraverso una consulenza evoluta erogata da professionisti qualificati ed affidabili. In questo ambito, l'aspettativa più forte della clientela si sostanzia nella richiesta di vicinanza e proattività da parte del proprio consulente di riferimento.

Come vi state muovendo su questo fronte?

Abbiamo scelto da tempo di porre al centro del nostro modello di servizio dedicato alla clientela di elevato standing la consulenza evoluta. Approcciamo la clientela di elevato standing con un servizio di consulenza formalizzato, che copre oltre il 40% di questa clientela. Questo perché vogliamo essere costantemente vicini ai clienti, soprattutto nei momenti di maggiore incertezza, anticipandone le richieste e, soprattutto, fornendo loro risposte efficaci.

In concreto, con quali strumenti operate?

L'approccio consulenziale si avvale di una piattaforma tecnologica dedicata - denominata MPS Advice - e trova un ulteriore elemento di supporto in un

La fine degli investimenti "risk free" spinge la consulenza, sempre più caratterizzata dalla componente hi-tech

sistema di programmazione commerciale rigoroso, orientato a favorire il contatto frequente della clientela. Il percorso consulenziale si declina in una gamma di soluzioni di investimento ampia, diversificata e sistematicamente controllata, che risulta particolarmente apprezzata dalla clientela, in quanto consente di diversificare efficacemente gli investimenti cogliendo le migliori opportunità sul mercato. Inoltre, il gruppo Montepaschi sta progressivamente ampliando la propria gamma di offerta, in una logica di consulenza non solo finanziaria, ma anche patrimoniale a 360° considerando che la clientela di elevato standing sta progressivamente orientando il proprio interesse verso soluzioni innovative, anche di natura non strettamente finanziaria, sempre in una logica di diversificazione.

Tablet e smartphone stanno rivoluzionando il mondo finanziario: questo vale anche per il Private Banking?

Certo. La clientela private è particolarmente interessata alle nuove tecnologie: da recenti ricerche emerge che oltre il 75% dichiara di apprezzare i supporti high-tech per la consulenza ed un terzo dei clienti Private dichiara di utilizzare smartphone e tablet per le operazioni finanziarie.



Eugenio Periti, Banca Monte dei Paschi di Siena, Responsabile Private Banking

State investendo in questo campo?

Il Private Banking Montepaschi sta sviluppando nuove modalità di interazione con la clientela, orientandosi, in particolare, verso sistemi di consulenza a distanza, che consentono di raggiungere più efficacemente il cliente, semplificando i processi operativi e permettendo di liberare tempo utile per la pianificazione finanziaria, tema "core" della relazione. Una nuova piattaforma di trading online disponibile anche su iPhone, Android e Blackberry (Paskey Mercati Online) è già disponibile alla clientela e sono in corso di implementazione sistemi di "web collaboration".

Il discorso vale anche per i vostri banker?

Per il supporto della rete di Private Banking sono in corso di sviluppo piattaforme basate su applicazioni mobile, che consentiranno ai gestori di avere sempre a disposizione servizi e strumenti utili per la relazione con il cliente.



Conversazione più efficace con le web-conference

Le tecnologie esistenti consentono già oggi di sviluppare formule di consulenza a distanza. All'interno di Banca Cesare Ponti ci siamo dotati di una piattaforma proprietaria - denominata Webex - che consente di dialogare con i clienti senza lo sfasamento tra la trasmissione di immagini e voce che talvolta caratterizza gli strumenti di Web-chat a disposizione degli utenti Web.

Con quali livelli di sicurezza?

Il nostro sistema è caratterizzato da trasmissioni criptate. Gli invitati ricevono un numero di accesso e uno di conversazione che alza ulteriormente le barriere contro eventuali intrusioni esterne. La qualità di questo sistema consente non solo una conversazione limpida, ma anche interattiva. Per fare un esempio, il nostro banker può accompagnare l'esposizione dei dati presenti su un grafico realizzando dei cerchi sulle parti che intende evidenziare, esattamente come farebbe durante un incontro nel salotto di casa o dell'ufficio del risparmiatore. In questo modo realizziamo le caratteristiche principali della consulenza, che si basa sulla profonda comprensione dello stato d'animo e delle esigenze del cliente.

Tutti i clienti accettano questa evoluzione?

Dipende. L'accettazione è sicuramente più immediata da parte dei più giovani, coloro che normalmente vengono identificati come nativi digitali. Mentre per i clienti in età più avanzata la consulenza a distanza non può essere sostitutiva di quella fisica in presenza, ma solo integrativa. Quindi, ad esempio, l'incontro per definire l'allocation iniziale di portafoglio può avvenire in filiale, rimandando alla teleconferenza uno o più aggiornamenti periodici.

Le tecnologie già esistenti consentono di ottimizzare il rapporto costo/rendimento nella gestione della clientela più facoltosa

Cosa si perde e cosa si guadagna con la consulenza a distanza?

In qualche caso si possono perdere le sfumature non verbali del confronto, ma sicuramente crescono l'efficacia e l'efficienza dell'incontro perché vengono eliminati tutti i fronzoli.

Cosa cambia per il banker?

Con la consulenza a distanza il professionista può ampliare il suo bacino geografico d'azione. Faccio un esempio: oggi un banker che risiede a Milano tende a seguire i clienti della sua area, in



Andrea Ragaini, amministratore delegato di Banca Cesare Ponti e responsabile del Private Banking del Gruppo Carige

quanto i tempi ed i costi di spostamento renderebbero non efficiente per il private banker gestire clienti di Roma o di altre località non velocemente o facilmente raggiungibili. Con Io Ponti l'incontro di persona può essere organizzato uno o due volte all'anno, delegando alla teleconferenza gli aggiornamenti periodici (tattici e/o strategici). Il consulente riuscirebbe a raggiungere "low cost" anche clienti "lontani" posizionati in tutta Italia.

