

REPORT

# APB

2013

Il mercato del Private Banking

**EFFICACIA COMMERCIALE  
ED EFFICIENZA OPERATIVA  
NEL PRIVATE BANKING**

Il mercato del Private Banking

**EFFICACIA COMMERCIALE  
ED EFFICIENZA OPERATIVA  
NEL PRIVATE BANKING**

a cura di

BRUNO ZANABONI, LUIGI MARCIANO, FABRIZIO FORNEZZA, GABRIELLA CALVI PARISETTI,  
SIMONA MAGGI, CLAUDIO DEVECCHI, CHIARA FRIGERIO, LORENZA ALTIERI, ALBERTO  
CUCCU, STEFANO PIRONI, FEDERICA BERTONCELLI, CARLOTTA ZANABONI

In collaborazione con

 **OBJECTWAY**<sup>®</sup>

Milano 2013

a cura di Bruno Zanaboni, Luigi Marciano, Fabrizio Fornezza, Gabriella Calvi Pariseti, Simona Maggi, Claudio Devecchi, Chiara Frigerio, Lorenza Altieri, Alberto Cuccu, Stefano Pironi, Federica Bertoncelli, Carlotta Zanaboni

© AIPB - Associazione Italiana Private Banking  
Via Boccaccio 7  
20123 Milano - Italy  
e-mail: [info@aipb.it](mailto:info@aipb.it)  
sito: [www.aipb.it](http://www.aipb.it)

Edizione realizzata da:  
Officinaventuno  
Via Doberdò 13  
20126 Milano - Italy  
e-mail: [staff@officinaventuno.com](mailto:staff@officinaventuno.com)  
sito: [www.officinaventuno.com](http://www.officinaventuno.com)

ISBN: 978-88-97657-01-9

# Indice

<i>Presentazione</i> di Bruno Zanaboni .....	5
<i>Prefazione</i> di Luigi Marciano .....	7
<i>Introduzione</i> di Fabrizio Fornezza .....	9

## PRIMA PARTE LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

1. <i>Il nuovo mondo della ricchezza ed il cambiamento del private banking nello scenario 2012-2013</i> .....	13
di GABRIELLA CALVI PARISETTI	
1.1. Introduzione .....	13
1.2. Un nuovo mondo per la ricchezza .....	13
1.3. La crisi è lunga, ma gli italiani guardano avanti .....	13
1.4. La via italiana alla gestione del denaro .....	14
1.5. La ricchezza nel tempo della crisi .....	15
1.6. Guardando al futuro dei servizi di Private Banking .....	17
2. <i>Il business model del private banking e la valutazione della performance commerciale</i> .....	19
di SIMONA MAGGI - CLAUDIO DEVECCHI	
2.1. MiFID, un'evoluzione culturale, organizzativa e commerciale per il passaggio dalla trasparenza dei mercati alla tutela del singolo investitore .....	19
2.2. Il Business Model del Private Banking: una visione integrata degli elementi differenzianti .....	20
2.3. La struttura organizzativa del Private Banking ad un bivio tra evoluzione e involuzione .....	21
2.3.1. Il modello teorico .....	21
2.3.2. L'osservazione del mercato .....	23
2.3.3. L'evoluzione delle scelte organizzative .....	24
2.4. Il modello operativo: il punto di equilibrio tra efficienza operativa e performance distributiva .....	24
2.4.1. Il modello teorico .....	24
2.4.2. L'osservazione del mercato .....	26
2.4.3. L'evoluzione dei modelli operativi .....	27
2.5. La gamma di offerta e gli orientamenti commerciali del servizio Private .....	28
2.5.1. Il nuovo modello .....	28
2.5.2. L'osservazione del mercato .....	30
2.5.3. Gli orientamenti commerciali .....	31
2.6. I clienti target del servizio di Private Banking hanno le masse o le esigenze? .....	32
2.6.1. Il modello teorico .....	33
2.6.2. L'osservazione del mercato .....	34
2.6.3. Orientamenti nel settore .....	35
2.7. Il private banker, una funzione ed un ruolo che possono solo evolvere .....	36
2.7.1. Il modello teorico .....	36
2.7.2. L'osservazione del mercato .....	37
2.7.3. Le evoluzioni .....	37
2.8. Perché misurare le performance commerciali del servizio Private alla clientela HNWI .....	38

## SECONDA PARTE I PROCESSI DEL PRIVATE BANKING FRA EFFICIENZA ED EFFICACIA

3. <i>L'analisi dei modelli di maturità delle banche private italiane: i risultati emersi dall'osservazione del mercato</i> .....	41
di CHIARA FRIGERIO - LORENZA ALTIERI	

3.1. I modelli operativi del Private Banking attraverso un'analisi dei modelli di maturità delle banche Private.....	41
3.2. Il Maturity Model: caratteristiche e finalità .....	41
3.3. Il Maturity Model del Private Banking italiano: clusterizzazione del mercato .....	42
4. <i>Le scelte tecnologiche in atto per il miglioramento della performance di servizio</i> .....	49
di ALBERTO CUCCU	
4.1. Le scelte degli operatori Private italiani in termini di applicativi per l'erogazione della consulenza finanziaria .....	49
4.1.1. Front end commerciale .....	50
4.1.2. Applicativi per la verifica di adeguatezza .....	51
4.1.3. Analisi e ideazione di portafoglio modello.....	51
4.1.4. Applicativi a supporto delle gestioni patrimoniali .....	52
4.1.5. Simulazioni e consulenza di portafoglio .....	52
4.1.6. Gestione ordini.....	52
4.1.7. Information provider.....	53
4.1.8. Monitoraggio, alerting, reporting .....	53
4.2. L'Italia nel contesto del Wealth Management europeo .....	54
4.2.1. Trend evolutivi per una strategia digitale integrata.....	54
4.2.2. Gli orientamenti nell'IT spending europeo.....	55
5. <i>Valore e distintività percepita dal cliente nei processi di servizio del private banking</i> .....	57
di STEFANO PIRONI	
5.1. Modelli di servizio e punto di vista del cliente.....	57
5.2. Il vantaggio competitivo del Private Banking .....	57
5.3. Il processo 'core' di investimento nel Private Banking: un'area da ottimizzare?.....	58
5.4. Il processo 'core' degli investimenti: fasi e componenti nella visione del cliente Private Banking .....	60
5.4.1. La fase della diagnosi nel punto di vista del cliente .....	60
5.4.2. La fase di produzione nel punto di vista del cliente .....	62
5.4.3. La fase della distribuzione (condivisione) nel punto di vista del cliente .....	62
5.4.4. La fase di monitoraggio nel punto di vista del cliente.....	64
5.5. Una sintesi: spunti di ottimizzazione lato cliente .....	65
6. <i>Il miglioramento della performance distributiva e relazionale: il patto fra banca, banker e cliente</i> .....	67
di FEDERICA BERTONCELLI - CARLOTTA ZANABONI	
6.1. L'evoluzione delle figure professionali del Private Banking: il framework normativo .....	67
6.2. Lo sviluppo delle figure professionali: criticità legate al ruolo del banker nella 'filiera' Private .....	69
6.2.1. La necessità di fortificare il patto Banca-Banker: i risultati di un'indagine quantitativa.....	70
6.2.2. Gli spazi di miglioramento nella relazione Banker-Cliente: i risultati di un'indagine qualitativa.....	71
6.3. Il ruolo del private banker nel processo di erogazione del servizio: una riflessione sull'evoluzione del modello .....	73
6.3.1. Gli strumenti per il miglioramento della performance distributiva e relazionale .....	75
TERZA PARTE	
APPUNTI PER UNA STRATEGIA DEL VALORE	
7. <i>Per una strategia di valore per private banking e cliente</i> .....	83
di FABRIZIO FORNEZZA	
7.1. Da una strategia di valore per il Private Banking e il cliente a molte strategie di valore? .....	83
7.2. Modelli di gestione degli investimenti a 'trazione anteriore' e modelli a 'trazione posteriore' .....	84
7.3. I rischi e le opportunità della ricchezza e pluralità di Private Banking.....	85
<i>Bibliografia</i> .....	87

# Presentazione

di BRUNO ZANABONI<sup>1</sup>

La stampa specializzata e i professionisti del settore tendono a definire il Private Banking e a discuterne in termini molto più ristretti di quelli impiegati in questo Report. I corsi universitari si concentrano sulle strategie di negoziazione a breve termine nonché sull'argomento collegato della gestione del rischio. Nella sua forma canonica, la finanza accademica è così la scienza di definire portafogli ottimali di investimento. Ma è solo una parte di quello che il servizio di Private Banking comporta veramente. Il secondo Report AIPB vuole allora essere una visione che diventa anche azione, perché è fondamentale porsi degli obiettivi da raggiungere.

La storia dello sviluppo economico che ha condotto il mondo al suo attuale stato di prosperità e progresso è caratterizzata da aggiustamenti tecnici introdotti nel nostro sistema finanziario, da innovazioni ispirate dalla teoria della finanza ma anche fondate su una valutazione realistica della natura umana. Si assiste spesso ad una spiacevole tendenza a parlare di sistema finanziario in astratto, come se si trattasse solo di azioni e obbligazioni, o di equazioni matematiche. Ma il motore sono uomini e donne reali, che assolvono determinate funzioni e fanno degli obiettivi intrinseci al ruolo ricoperto i propri obiettivi personali e delle responsabilità connaturate le proprie responsabilità personali. Ciascuno di questi ruoli ha il proprio codice etico e la propria condotta professionale; dipende da chi li svolge tenere fede a tali codici. Prendere in considerazione l'evoluzione di questi ruoli, ipotizzando come potrebbe essere possibile migliorarli e come l'innovazione finanziaria li modificherà e renderà più efficaci le persone che li ricoprono, non significa quindi volerne identificare le imperfezioni, piuttosto coglierne l'essenza del loro valore.

I fabbisogni finanziari della clientela hanno un ruolo fondamentale nella valorizzazione di un servizio come

quello del Private Banking. Progettare le istituzioni finanziarie intorno alle reali vicende umane aiuta gli individui ad adattare le innovazioni finanziarie alle loro vite e permette al sistema finanziario di funzionare in modo più regolare. Per questo motivo anche gli psicologi devono occuparsi di finanza e andrebbe tenuta in dovuta considerazione la rivoluzione che si è verificata negli ultimi decenni nell'economia e nella finanza comportamentale. Questo significa probabilmente che vanno smussati gli spigoli del nostro sistema finanziario, quegli aspetti che possono causare problemi quando si commettono degli errori. Occorre essere chiari nei contratti finanziari affinché le parti coinvolte possano valutare con attenzione le loro emozioni e i loro desideri prima di sottoscriverli. È importante, inoltre, che queste regole abbiano una dimensione internazionale dato che oggi i mercati finanziari hanno sia portata globale sia effetti istantanei.

Infine, il tema dell'evoluzione tecnologica. La finanza comporta la scoperta del mondo e delle sue opportunità, il che la collega alla tecnologia dell'informazione. Dovunque vi sia una compravendita, vi è un processo di price discovery, vale a dire l'occasione di apprendere il valore di mercato di quello che viene scambiato a seguito della libera interazione tra acquirenti e venditori. Oltre a essere la scienza che struttura il raggiungimento degli obiettivi, la finanza incorpora una tecnologia vitale. In quanto tale, nel corso dei secoli ha fatto progressi continui, dal semplice prestito di denaro nel mondo antico fino allo sviluppo dei moderni mercati dei mutui e alle strutture giuridiche e regolatorie necessarie per sostenere queste innovazioni. E continuerà a progredire. La finanza, opportunamente configurata per il futuro, può ancora essere la forza più potente per promuovere il benessere e la soddisfazione di una popolazione globale in espansione.

---

<sup>1</sup> Bruno Zanaboni, Segretario Generale AIPB (Associazione Italiana Private Banking).



# Prefazione

di LUIGI MARCIANO<sup>1</sup>

Il processo di innovazione studia le esigenze emergenti o latenti e i processi competitivi di un settore per individuarne i fattori cruciali di evoluzione. In quest'ottica, il lavoro sui modelli operativi, sviluppato nel 2012 dal gruppo di ricerca AIPB e sintetizzato nel presente Report, fornisce informazioni importanti sui bisogni concreti, sulle scelte operative e sulle motivazioni alla base dell'evoluzione del servizio di Private Banking.

Il cambiamento dello scenario, caratterizzato dalla ritrovata consapevolezza della ricchezza come risorsa non scontata e dall'impatto della regolamentazione sulla maggiore trasparenza dei mercati e sulla tutela dell'investitore, sta determinando un rimodellamento culturale, organizzativo e commerciale del settore.

Da un lato emerge l'esigenza di focalizzare la catena del valore a valle, sulla comprensione dei bisogni e la soddisfazione degli obiettivi di specifici segmenti di clienti. Ciò rende indispensabile lo sviluppo di un approccio consulenziale olistico con due declinazioni: la consulenza di portafoglio, per la protezione e l'incremento del patrimonio di chi ha raggiunto un livello significativo di ricchezza; e la pianificazione finanziaria, per chi necessita accumulare risparmio e incrementare le sue risorse per conseguire specifici obiettivi con orizzonti temporali medio-lunghi. Essenziale è la capacità di monitorare i portafogli, anche su obiettivi multipli, e di eseguire reporting sistematico, chiaro e accurato sulle evoluzioni del portafoglio, la sua composizione e la sua volatilità.

Dall'altro lato, lo sviluppo della consulenza influisce sulla catena del valore anche a monte, sul servizio di asset allocation, anticipando l'attenzione dall'investimento alla modalità con cui si formula nel cliente l'opinione di investimento. Lo sviluppo di strumenti di misurazione della performance in ottica Balanced Scorecard competitiva sarà molto importante per verificare l'efficacia delle diverse scelte e far evolvere il servizio nell'interesse degli stakeholder.

Queste trasformazioni hanno generato un maggiore bisogno di innovazione del settore, con una convergenza dei due archetipi di industrializzazione delle operation di servizi: «la fabbrica, inteso come modello orientato all'efficienza, alla standardizzazione del servizio, ai volumi, alla produttività e alla riduzione dei costi; e il teatro, inteso come modello orientato

alla personalizzazione, all'emozionalità, alle scale più ridotte e alla marginalità più sostenuta»<sup>2</sup>. La convergenza è il risultato dello spostamento del focus della progettazione dei processi Private dal prodotto al cliente.

Questo approccio organizzativo ha fatto emergere la necessità di eccellere in processi del tutto nuovi e ha creato l'esigenza di rivedere i supporti all'erogazione del servizio, se non nelle componenti essenziali, sicuramente nelle modalità di utilizzo. Il progetto di mirroring, descritto nel Report, tra: gli elementi di valore identificati dagli investitori nelle diverse fasi in cui si sviluppa la consulenza agli investimenti; le esigenze di supporto e di strumenti segnalate dalle reti distributive interne; e gli obiettivi strategici caratteristici del servizio di Private Banking, è stato utile per collegare gli obiettivi dei processi a quelli economico-finanziari e a quelli di soddisfazione della clientela.

L'aver coinvolto nel progetto gli advisor IT, assieme ai ricercatori e agli operatori Private, dimostra la lungimiranza dell'Associazione nel saper comprendere il ruolo ormai strategico che hanno le architetture IT, sia tecnologiche che applicative, per l'evoluzione e l'innovazione del settore.

Il disegno di un servizio di Private Banking di successo richiede di mettere a fattor comune profili diversi, di business e tecnologici, in una logica di sistema del valore che crea un ambiente favorevole all'ibridazione delle competenze. Ciò si è verificato tra i partecipanti al gruppo di ricerca, con il conseguente beneficio di poter anticipare i tempi nel recepire e mettere in relazione le esigenze del settore con le opportunità offerte dalla tecnologia.

Objectway, in quanto realtà internazionale, ha potuto contribuire ai lavori portando anche la conoscenza dei principali filoni evolutivi rilevati in Europa. Confrontando i trend italiani al 2015 con quelli europei, è possibile oggi affermare che siamo in presenza di un sostanziale allineamento. Ciò conferma il raggiungimento di un livello medio di maturità operativa di settore del tutto confrontabile con quello dei principali operatori internazionali.

Restano comunque alcuni piani importanti su cui è possibile intervenire ulteriormente. Molti studi affermano che l'impatto dell'evoluzione tecnologica sul

<sup>1</sup> Luigi Marciano, Presidente e Amministratore Delegato Gruppo Objectway.

<sup>2</sup> ENZO BAGLIERI - ELENA ZAMBOLIN, *Industrializzare i servizi. La convergenza tra fabbrica e teatro*, Egea, Milano 2012.

settore nei prossimi anni sarà dirompente. Il vantaggio competitivo sarà determinato dall'utilizzo di una nuova generazione di applicazioni, definite Smart Digital Applications, che, basandosi sull'utilizzo contemporaneo e convergente di più innovazioni, sia tecnologiche che di business, saranno abilitatori fondamentali per: introdurre, in breve tempo, prodotti e servizi innovativi richiesti da specifici segmenti di clientela; erogare servizi personalizzati di qualità elevata a basso costo; mobilitare capacità e motivazione del personale interno allo scopo di attuare continui miglioramenti nel servizio; supportare i Private Banker verso una maggiore sensibilità alle attitudini comportamentali del cliente e nell'ottimizzare la performance relazionale.

In questo contesto di discontinuità è fondamentale, quindi, allocare la propria capacità di investimento nell'IT, inquadrando gli obiettivi di breve termine in un contesto più strategico.

Gli operatori Private europei si stanno muovendo verso un modello di innovazione comune. Stanno gradualmente abbandonando lo sviluppo 'in-house' e le applicazioni 'a silos'. Stanno migrando verso piattaforme applicative integrate front-to-back, real-time, multicanali, multidevice e analitiche. La rapidità e l'approccio si differenziano in funzione delle priorità del business e delle disponibilità di investimento.

Un sempre maggior numero di operatori considerano anche l'outsourcing come mezzo per accelerare l'innovazione tecnologica, affidandosi a partner specializzati del settore.

In conclusione, gli operatori europei di Private Banking stanno tutti definendo una propria Digital Strategy, concentrando risorse e attenzione sulla tecnologia e sui sistemi di informazione per sviluppare le nuove capacità competitive che servono per ottenere il successo nella nuova era della civiltà globale dell'informazione.

# Introduzione

di FABRIZIO FORNEZZA<sup>1</sup>

In un mondo che cambia, anche l'industria della gestione della ricchezza – relativamente recente nel nostro Paese – fa i conti con il cambiamento. Le esigenze industriali, la competizione per acquisire e fidelizzare le migliori risorse ed i migliori clienti, l'evoluzione del cliente in questi anni difficili, stanno mettendo sotto pressione la strategia delle banche e delle direzioni Private Banking. Senza dimenticare, per il Private Banking che è parte di grandi gruppi bancari o assicurativi, le diverse esigenze strategiche dei Gruppi d'appartenenza. Il ragionamento sarebbe lungo, ma di questa complessità multidimensionale forse basta accennare ad alcuni aspetti, per cogliere le sfide del presente e del prossimo futuro.

In primo luogo l'esigenza dell'industria di tornare a sviluppare margini di servizio, rintuzzando la competizione dei modelli di servizio alternativi: PF, family office, consulenti indipendenti. Capire come valorizzare gli atout del proprio modello di servizio diventa una variabile direttamente legata al risultato del singolo quarter e non solo dell'anno.

In secondo luogo, la maggiore autonomia decisionale del cliente, finanziariamente non sempre colto, ma certamente meno delegante, più informato, con minor timor reverenziale verso l'istituzione banca, anche verso i marchi più prestigiosi. La maggior laicità ed autonomia generano spinte all'infedeltà che non sempre prende la forma dell'abbandono. Magari resta nel perimetro della minimalizzazione delle relazioni. In diverse occasioni le strutture Private Banking non sono ancora la struttura di riferimento per il cliente. Oppure della infedeltà pilotata: l'acquisto di prodotti, conti di deposito, conti on-line, etc, presso altre strutture non Private Banking. Il cambiamento e la stessa crisi economica stanno portando il cliente benestante ad essere meno orientato alla forma esteriore e molto di più alla sostanza: servizio, consulenza, tecnologia orientata al cliente, informazione tempestiva e proattività sugli eventi (rispetto agli scenari in veloce mutamento) più che sui prodotti. Il tutto condito da una forte sensibilità al prezzo, che si scarica soprattutto sulle componenti di costo che via via vengono rese esplicite dal sistema finanziario. Non che la ricchezza non si abbini più alla bellezza (nel senso di un'estetica del servizio); sono le forme

dell'estetica che divengono più minimali ed esse stesse sostanziali.

Un terzo aspetto, che completa questo (parziale) triangolo della complessità del Private Banking, è rappresentato dalle strategie dei gruppi bancari di appartenenza. Le forme assunte da questa ricerca di efficienza strategica sono le più varie: sinergie industriali, ricerca dei fattori di scala o di scopo (Private Banking e Corporate; Private Banking e fabbriche prodotto, Private Banking e Retail, etc.) o le soluzioni di centralizzazione presso l'HQ delle funzioni di staff che servono il Private Banking: finanza, risorse umane, IT (ma non stupisce nessuno il vedere – qui e là – allargato questo fenomeno anche alle strutture di staff più legate all'attività caratteristica del Private Banking: le funzioni di marketing, comunicazione, ricerca, etc.). In realtà, più che un triangolo si tratta di un poliedro multidimensionale: la complessità si nutre infatti anche di complessità dei mercati, di complessità regolamentare e di tante altre forme che ogni lettore informato potrebbe enunciare con facilità.

In questo contesto, la riflessione che AIPB propone quest'anno all'Industria con questo suo secondo Rapporto, riguarda proprio la gestione degli elementi centrali del Private Banking in questa complessità. L'elemento centrale che governa l'attività caratteristica del Private Banking è senza dubbio il processo core dell'investimento. L'approccio proposto è governato da una logica multidisciplinare ed articolata: la voce dell'Industria stessa, attraverso il lavoro di AIPB e del suo Centro Studi con le banche e le divisioni associate, l'analisi accademica di docenti e centri di ricerca specializzati sulle organizzazioni e sui banker, la visione del consumatore (e dei banker stessi) come viene intercettata ed analizzata da un importante istituto di ricerca privato. La riflessione prova ad attirare l'attenzione dell'Industria e degli operatori su quali sono, ascoltando le voci del sistema del Private Banking (l'organizzazione, il cliente e il banker), i punti di forza e gli spazi di miglioramento ed ottimizzazione del Private Banking, per affrontare la complessità delle sfide con nuove ricette e soluzioni vincenti. La riflessione, nel dettaglio, si alimenta delle analisi e dei workshop con l'Industria condotti dall'Ufficio Studi di AIPB, dalle ricerche ed analisi

---

<sup>1</sup> Fabrizio Fornezza, BU Director GfK Eurisko.

sui modelli organizzativi di CeTIF e dalle ricerche sul campo condotte su clienti Private Banking e banker, anche in collaborazione con GfK Eurisko.

Il secondo rapporto AIPB sviluppa la riflessione strutturandosi dunque in 3 parti:

1. La prima riguarda lo scenario di riferimento sia in termini di evoluzione del cliente che di evoluzione del modello di business.
2. La seconda riguarda l'analisi dei processi core del Private Banking a tutto tondo, prendendo in esame i modelli organizzativi e la visione del mercato, alla ricerca degli spazi di massimizzazione dell'efficienza e dell'efficacia (un aspetto, quest'ultimo, spesso sacrificato alla prima, in tempi di crisi e di minimizzazione dei costi e dell'assorbimento di capitale). In questa sezione si ascolta e si interpreta la voce dell'organizzazione, del cliente e del banker, per provare a fornire una visione strutturata delle sfide ed opportunità disponibili per il presente e per il prossimo futuro.
3. La terza parte, decisamente più contenuta, vuole rappresentare solo un primo riassunto delle opportunità scaturite dall'analisi integrata. Segnalando, forse con qualche provocazione, gli spazi di articolazione e potenzialità che il Private Banking offre oggi all'Industria della gestione della ricchezza e, più in generale, all'Industria bancaria.

Il discorso non si esaurisce di certo nei limiti dell'attuale riflessione, in fondo scaturita dalla gestione di una parte (anche se importante) del complesso sistema del Private Banking. Molto altro, in ottica di ulteriore allargamento del discorso, si potrebbe dire allargando la riflessione dal processo di investimento agli altri processi che, nella pratica attuale o in quella futura, il Private Banking potrà trovarsi a gestire. Di tutto questo il lettore – speriamo – potrà trovare testimonianza nel rapporto. Un solo commento, ad anticipare quello che lo stesso lettore leggerà nelle conclusioni: il Private Banking sembra poter rappresentare una palestra utile a settare un'alta gamma di servizi per il mondo della finanza. Un'ipotesi che – se confermata dalle impressioni del lettore alla fine della lettura – potrebbe sfatare alcune ipotesi di posizionamento marginale del Private Banking stesso, come nicchia in fondo poco strategica, se vista in un quadro complessivo della strategia di un gruppo bancario globale, come appendice di business ben più core dello stesso Private Banking. Gli spazi di miglioramento del Private Banking sono, in fondo, la R&S della finanza (Retail e Corporate) in materia di servizio al cliente. Come la F1 (o esperienze similari) lo è per molte case automobilistiche. Si vuol forse dire che i nuovi *kers*, sistemi evoluti di efficientamento energetico dei motori della finanza, verranno dal Private Banking? Al lettore la risposta.

PRIMA PARTE

## LO SCENARIO DI RIFERIMENTO



# 1. Il nuovo mondo della ricchezza ed il cambiamento del private banking nello scenario 2012-2013

di GABRIELLA CALVI PARISETTI<sup>1</sup>

## 1.1. Introduzione

Il capitolo contiene alcuni elementi di scenario socioculturale sull'evoluzione della crisi e sui significati della ricchezza rispetto alle nuove condizioni economiche e sensibilità sociali.

## 1.2. Un nuovo mondo per la ricchezza

La fine del 2012 e l'inizio del 2013 hanno fornito ampia materia di riflessione circa la vitalità dei segnali che provengono dalla società italiana: segnali che parlano di una presa d'atto che nulla potrà più essere come prima e che ci siamo irrimediabilmente impoveriti ma anche, contemporaneamente (si vedano ad esempio gli effetti tonificanti di promesse elettorali pur chiaramente irrealizzabili), di una disponibilità a rilanciarsi con rinnovato ottimismo non appena compaia qualche timido segnale in questa direzione. Entrati ormai nel quinto anno di crisi, gli italiani hanno avuto il tempo di mettere a punto alcune strategie difensive e di adattamento al mutato e peggiorato contesto economico e sembrano diventati esperti nella difficile arte di convivere e possibilmente sopravvivere a un ciclo che sembra non avere fine.

Vanno in questa direzione le strategie che gli osservatori di GfK Eurisko dedicano ai comportamenti di spesa, di risparmio, di investimento; ma anche alla gestione degli acquisti e dei consumi sia durevoli che quotidiani.

Strategie che stanno producendo – oltre alle innegabili contrazioni che sono sotto gli occhi di tutti – anche nuove sensibilità e nuovi valori. Tramontata l'ideologia del consumo a tutti i costi, si è fatta strada un'idea di consumo meno quantitativo e più qualificato (meno ma meglio); questa idea si accompagna a una propensione verso una nuova semplicità dello stile di vita (basta con le ostentazioni di status o di ricchezza, basta con i beni e i marchi troppo identificabili con il tema del lusso e della distinzione sociale,

meglio vivere nascostamente, con senso della misura e morigeratezza).

Oltre a questi elementi il quadro presenta anche nuove aperture alla condivisione, al mettere in comune le risorse, alla solidarietà pragmatica del trovare soluzioni anche con l'aiuto di altri.

Si tratta di una inedita evoluzione dei valori e degli stili di vita degli italiani che ha non pochi riflessi anche sul significato e sulla gestione della ricchezza da parte dei segmenti di status medio alto e alto della nostra società.

È importante quindi, nella presente situazione, cogliere il clima complessivo e le sensibilità che caratterizzano lo scenario per comprendere meglio come strutturare l'offerta di Private Banking.

## 1.3. La crisi è lunga, ma gli italiani guardano avanti

Gli indicatori oggettivi<sup>2</sup> mostrano i segni di un Paese impoverito sul piano del reddito disponibile e dei risparmi, ma non privo di una tenace speranza verso il futuro, soprattutto quello meno prossimo.

Speranza che non si è spenta nemmeno nel lungo inverno del 2012, quando sulle famiglie italiane si sono addensati i provvedimenti più severi degli ultimi anni: la cura Monti ha prodotto alcuni importanti risultati sull'opinione pubblica italiana. Da una parte:

- ha condotto a tappe forzate un processo di indirizzo verso la virtuosità (fiscale, soprattutto) quanto riuscito non è ancora saputo, ma comunque vigoroso, forzando sui controlli e sulla diffusione di maggiore consapevolezza della responsabilità individuale e collettiva del comportamento fiscale;
- ha indotto nuovi comportamenti in materia di uso del denaro e la conseguente messa al bando del contante (strumento elettivo per le infinite transazioni degli italiani) a favore dei sistemi tracciabili.

<sup>1</sup>Gabriella Calvi Parisetti, Vice President GfK Eurisko.

<sup>2</sup> Fonte: GfK Eurisko, "Osservatorio sui Climi Sociali e di Consumo", wave Marzo 2013.

Dall'altra, però, ha anche attivato una sorta di mobilitazione silenziosa di progressiva insofferenza verso una immagine degli italiani come 'colpevoli' di cattivi comportamenti passati e quindi bisognosi di ricette amarissime per rimettersi in pari con un'Europa viceversa virtuosa e con i conti in regola.

Non si è trattato di un recupero di patriottismo valoriale in sé e per sé, quanto piuttosto del diffondersi di una sotterranea presa di coscienza che noi italiani siamo diversi e che dobbiamo cavarcela con le nostre risorse tipiche se vogliamo uscire dalla crisi.

Le ricette degli altri non vanno bene per noi: il rigore, l'austerità, il sacrificio, la rinuncia non sono attitudini che fanno parte del nostro DNA; possiamo adottarle pro tempore, proprio quando non se ne può fare a meno. Ma bisogna anche, appena possibile, recuperare i tratti tipici della nostra cultura.

Ecco quindi le famiglie alle prese con una specie di 'via italiana' alla gestione della crisi fatta di oculatezza nelle spese, di parsimonia senza autopunizione, di condivisione dei problemi con altri, di rifiuto del 'turboconsumismo' di matrice americana e di ritorno a quelli che sono i nostri limiti naturali di sviluppo. In fondo senza nemmeno tanti rimpianti.

#### 1.4. La via italiana alla gestione del denaro

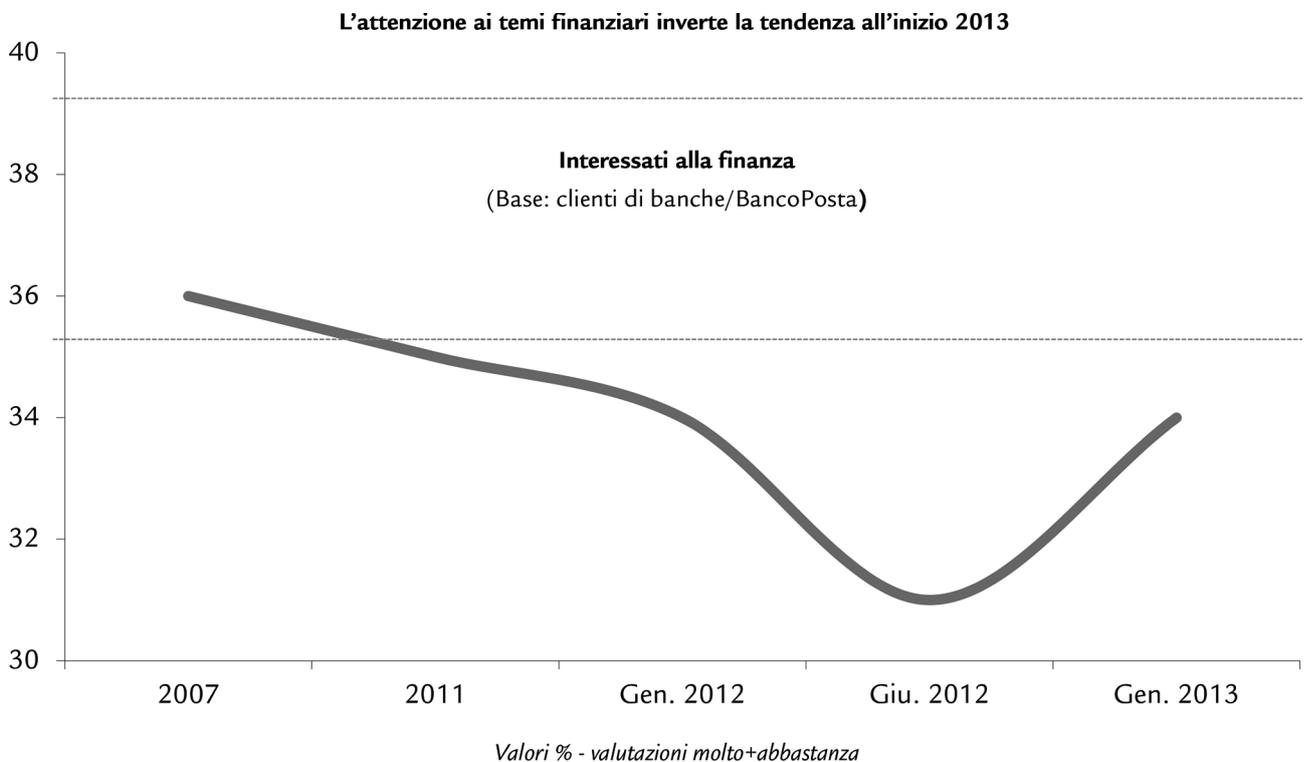
La preoccupazione per la crisi c'è, è diffusa ed è crescente. Ma questo non impedisce alle famiglie di continuare a risparmiare tenacemente, seppur in misura ridotta, essendosi contratti i redditi ed essendo usciti dalla compagnia dei risparmiatori i soggetti più colpiti.

Risparmiare vuole dire, notoriamente, non solo crearsi una sicurezza individuale rispetto alle sicurezze collettive che vengono meno, ma anche guardare oltre, fare progetti, pensare al futuro.

Il risparmio delle famiglie italiane è il vero carburante dell'economia domestica se non di quella pubblica ed è anche l'elemento sul quale si fonda il sostanziale equilibrio con cui le durezze della crisi sono state accettate.

In questo contesto, chiamiamolo di 'tenuta', l'inizio del 2013 fa anche registrare un interessante recupero dell'interesse verso i temi della finanza, tema che era progressivamente uscito dall'agenda mentale fino quasi a scomparire. L'interesse per la finanza si rianima in presenza di uno scenario degli investimenti soddisfacente nel 2012, ma anche in presenza di una ripresa della fiducia (non sappiamo quanto durevole) che a cavallo tra la fine dell'anno scorso e l'inizio di questo appare rianimarsi, alimentata dalle promesse delle campagne elettorali.

Figura 1 - Attenzione ai temi finanziari tratto dall'Osservatorio GfK Eurisko Multifinanziaria Retail Market 2013.  
L'attenzione ai temi finanziari inverte la tendenza all'inizio 2013



Fonte: Multifinanziaria Retail Market - GfK Eurisko

L'attività di investimento, che non è mai stata abbandonata ma si era sensibilmente ridotta, vede oggi la quota delle famiglie che investe ammontare a circa 1

su 2 considerando il perimetro di soluzioni più ampio, che comprende, oltre al risparmio amministrato e gestito, anche conti di deposito e libretti. Al suo interno

esiste un nucleo di circa 1 famiglia su 3 che rappresenta il 'core' del segmento investitori. Sono le famiglie che detengono i prodotti di investimento più tipici del risparmio amministrato o gestito.

Nelle preferenze delle famiglie ritroviamo quel tema di sensibilità verso una via italiana all'uscita dalla crisi che abbiamo delineato come elemento tipico di questa ultima tornata di mesi.

Figura 2 - Fiducia verso differenti soluzioni finanziarie tratto dall'Osservatorio sui Climi sociali e di consumo di marzo 2013

**Un estratto dal borsino degli investimenti degli italiani Gennaio 2013**

(base: investitori)

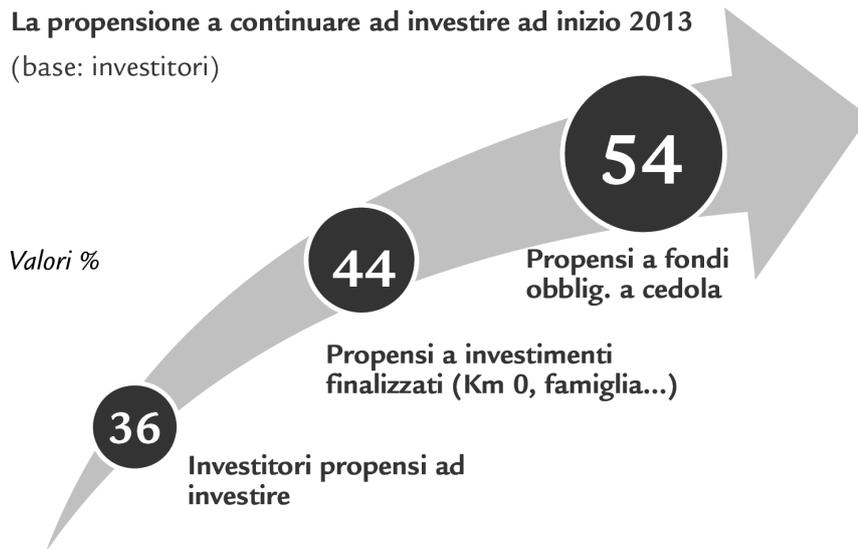


Fonte: Multifinanziaria Retail Market - GfK Eurisko

Figura 3 - Propensione a continuare a investire tratto dall'Osservatorio sui Climi sociali e di consumo di marzo 2013

**La propensione a continuare ad investire ad inizio 2013**

(base: investitori)



**I prodotti di investimento «capiti» e vicini allo spirito del tempo generano propensione...**

Fonte: Multifinanziaria Retail Market - GfK Eurisko

**1.5. La ricchezza nel tempo della crisi**

Una recente indagine, condotta da GfK Eurisko presso i segmenti elitari per status e ricchezza della società italiana, ha messo in luce alcune problematiche specifiche connesse alla gestione di una situazione di privilegio in un quadro socioeconomico difficile quale il presente.

Di questo ci occupiamo in questo paragrafo e non della gestione finanziaria dei patrimoni, per la quale rimandiamo ad altri capitoli del Report.

Gli elementi di scenario finora descritti portano il segno di un recupero, magari forzato e indotto dalla scarsità delle risorse economiche, di una dimensione di vita più modesta di un tempo, più tranquilla, più tagliata su orizzonti vicini.

<sup>3</sup> "Indagine sulla clientela Private in Italia".

La stessa valorizzazione della territorialità (KM 0) non solo nei consumi e nell'alimentazione ma perfino nelle scelte finanziarie, non è che una delle manifestazioni del bisogno di 'abbassare lo sguardo'. Guardare vicino a sé. Non guardarsi troppo intorno.

I segmenti elitari che proprio per la loro appartenenza occupano una posizione di visione e di visibilità, si trovano oggi a partecipare a questi valori, rielaborandoli però in modo particolare.

Il tema centrale è quello della sobrietà sia nello stile di vita che nei consumi, nelle frequentazioni come nella ritualità sociale: l'ostentazione di elementi status, un tempo vissuta come segno tangibile del raggiungimento di cittadinanza onoraria nella società opulenta (e oggi bandita dalle nuove diffuse sensibilità sociali) è oggi fuggita dalle élite come un segno, se non di infamia, certamente di insensibilità al contesto e alla fine di volgarità.

Ecco quindi che la sobrietà dei segmenti ricchi si traduce in uno stile di vita nascosto, privato, meno celebrato socialmente, più orientato al benessere che all'edonismo, più attento a celarsi che a manifestarsi.

Le conseguenze che questo stile di vita delle persone ricche può avere sulle attese di servizio nell'ambito del Private Banking sono interessanti: si indirizzano più verso dei contenuti qualificanti la professionalità della gestione che non su aspettative di essere 'viziati' con trattamenti di prestigio ed esclusività.

La valorizzazione del benessere come risultato delle decisioni di consumo può essere traslato anche nell'am-

bito della gestione finanziaria sotto la forma di linguaggi adeguati, progetti di investimento più connessi a obiettivi di vita che a obiettivi esclusivamente finanziari, agio relazionale con interlocutori formati all'ascolto e alla comprensione dei veri obiettivi dell'investitore e capaci di trasferire sulla gestione tecnica le attese di qualità dei clienti.

La figura del banker tende a colorirsi di sfumature nuove, nelle attese dei ricchi nel tempo della crisi: una persona più simile a loro di quanto non lo sia oggi, con la quale condividere anche gusti personali e competenze di vita, con la quale poter parlare sicuri di essere ascoltati e capiti. Nei capitoli che seguono emergeranno ulteriori spunti, frutto delle ricerche svolte nel corso dell'anno da AIPB.

La gestione della ricchezza nel 'nuovo mondo' di valori prodotto dalla crisi economica costituisce una interessante frontiera per mettere a punto modelli relazionali adatti al tempo presente: un tempo nel quale i processi contano più dei risultati, i tempi si allungano, la pazienza è tornata a essere una virtù e quello che si chiede a una buona gestione è la cura, la conservazione, la protezione del proprio patrimonio attraverso un percorso di accompagnamento condiviso che cliente e banker possano fare insieme con comprensione reciproca.

Il mito della sfida, del rischio, dell'ebbrezza del gioco nei mercati per vincere la posta sembra proprio dietro le spalle: la ricchezza sta diventando una risorsa che scarseggia e, come tutte le risorse scarse, bisogna farne buon uso.

Figura 4 - La ricchezza oggi: i significati



Fonte: GfK Eurisko, Le cives italiane, aprile 2012

### 1.6. *Guardando al futuro dei servizi di Private Banking*

Il perimetro del Private Banking delineato nell'ultima edizione dell'Osservatorio AIPB-GfK Eurisko<sup>3</sup> mantiene le prospettive registrate nelle precedenti edizioni offrendo un bilancio sostanzialmente positivo dell'evoluzione di questo mercato.

Si tratta quindi, ora, di consolidare il presidio già raggiunto anche qualificando il servizio alla luce del nuovo scenario socioculturale qui descritto e concentrando sforzi ulteriori di alcune direttrici, prioritariamente.

In termini di quote di patrimonio gestito, le strutture di Private Banking dovrebbero dedicarsi di più a quei segmenti che già fanno parte del territorio servito, ma che non considerano le strutture Private come fornitori prioritari.

Si tratta di segmenti prossimi, già per qualche aspetto noti (segmenti in un certo senso domestici), ma che mantengono rapporti preferenziali con l'offerta non specializzata.

Lo sforzo dovrebbe essere quello di lavorare per costruire e far apprezzare il valore aggiunto dei servizi Private proprio presso un segmento che già ne cono-

sce l'eccellenza ma che, probabilmente per tradizione o per inerzia, continua a servirsi di altre strutture, ricavandone, peraltro, livelli di soddisfazione ampiamente migliorabili.

In termini di comunicazione istituzionale, quindi soprattutto di tipo associativo, appare poi raccomandabile un'attività di valorizzazione del tema 'ricchezza' delle famiglie e del valore sociale di un'area di servizi che la difende e tutela.

È importante diffondere e sostenere il tema che la ricchezza è una risorsa per tutti, se viene ben gestita e opportunamente impiegata.

L'industria del Private Banking che, attraverso la sua consulenza e le sue professionalità, non solo impedisce la dispersione dei patrimoni, ma 'rimette in circolo' la ricchezza privata, svolge un ruolo sociale importante anche per l'economia del Paese.

Lo scenario complessivo offerto dalle indagini, insomma, autorizza a guardare al futuro con coraggio e apertura mentale: le opportunità di consolidare la propria posizione in termini di clientela e di immagine sono ampie nonostante (... o forse proprio a motivo de ...) i tempi di crisi.



## 2. Il business model del private banking e la valutazione della performance commerciale

di SIMONA MAGGI<sup>1</sup> e CLAUDIO DEVECCHI<sup>2</sup>

### 2.1. MiFID, un'evoluzione culturale, organizzativa e commerciale per il passaggio dalla trasparenza dei mercati alla tutela del singolo investitore

Qual è il livello di regolamentazione ottimale? Quale l'approccio più adatto?

Se la ragione fondamentale alla base della regolamentazione degli intermediari finanziari sta nel fatto che un loro fallimento comporta elevati costi sociali (distruzione del risparmio 'inconsapevole', perdita di fiducia nella moneta, uso di risorse pubbliche per salvare il sistema, ...) <sup>3</sup> non dovrebbe stupire il cambiamento di approccio alla base della MiFID, che sposta il focus dalla trasparenza del mercato alla tutela dell'investitore attraverso una 'norma di comportamento' che pone al centro di tutto l'interrelazione tra il singolo cliente e l'operatore finanziario <sup>4</sup>.

Più aumenta il livello di regolamentazione, però, più aumentano i costi addossati ai soggetti vigilati (costi di compliance alle norme, vincoli alle attività, riduzione delle opportunità di profitto, limiti posti all'efficienza e all'innovazione) e solo adesso si comincia a pesare l'impatto che la MiFID sta avendo sugli operatori finanziari in termini non solo di redditività marginale, ma anche di perdita di leve e autonomie concesse alle funzioni aziendali coinvolte nella consulenza agli investimenti e di contrazione nella effettiva personalizzazione del servizio erogato.

Osservando il mercato, infatti, si nota che se il peggioramento dell'efficienza di erogazione del servizio è arrivato sul tavolo delle Direzioni, le Funzioni si trovano a loro volta a dover affrontare un fattore critico di successo forse sottovalutato fino ad oggi: l'efficacia

commerciale del servizio di consulenza agli investimenti passa attraverso la valutazione e il monitoraggio del grado di consapevolezza con cui i principali attori coinvolti interagiscono, i Private Banker e la clientela <sup>5</sup>. I modelli attuali di consulenza, infatti, fondano la relazione tra investitore e consulente su di un punto cardine molto difficile da valutare: la tolleranza al rischio di ogni individuo. Gli approfondimenti pubblicati dalla dottrina <sup>6</sup> negli ultimi anni hanno però reso evidenti tutti gli elementi oggettivi e soggettivi che influiscono sulla capacità di ogni persona di valutare e tollerare un determinato livello di rischio. Non è certo, quindi, che una riprogettazione del processo di 'Customer Risk Management' <sup>7</sup> da parte degli operatori (affinché non solo si tenga traccia delle scelte effettuate da un investitore nel tempo, ma lo si aiuti ad esserne consapevole) rappresenti condizione necessaria e sufficiente per il passaggio dalla trasparenza del mercato alla tutela dell'investitore.

Perché l'evoluzione culturale, organizzativa e commerciale introdotta dalla MiFID possa completarsi, vanno riconsiderati tutti gli 'strumenti' già disponibili ed utilizzabili per l'erogazione della consulenza agli investimenti, facendone però un'analisi integrata. La complessità dell'obiettivo implica infatti il superamento dell'approccio 'per funzione aziendale' e l'utilizzo della multidisciplinarietà a favore dello sviluppo di conoscenze e competenze (non solo di natura tecnica ma anche relazionale) che permettano di migliorare l'utilità e l'efficacia delle risorse e degli strumenti attraverso un processo di sintesi e semplificazione, piuttosto che di ulteriore complicazione.

<sup>1</sup> Simona Maggi, Direttore Scientifico AIPB.

<sup>2</sup> Claudio Devecchi, Vicepresidente vicario AIPB e Professore Ordinario Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

<sup>3</sup> M. Di ANTONIO, *Quali banche dopo la crisi? Ripensare i modelli di misurazione della performance*, Bancaria Editrice, Roma 2012.

<sup>4</sup> Per approfondimenti vedere intervento al Forum AIPB 2012 della dott.ssa Tiziana Togna, Consob.

<sup>5</sup> Caterina Lucarelli, Professoressa Associata Università Politecnica delle Marche, *La consapevolezza nelle scelte di investimento degli individui HNWI* (Report AIPB 2012 - progetto di ricerca finanziato da Anima SGR SpA).

<sup>6</sup> Cfr. B. ALEMANNI - G. BRIGHETTI - C. LUCARELLI, *Decisioni di investimento, assicurative e previdenziali. Tra finanza e psicologia*, il Mulino, Bologna 2012).

<sup>7</sup> Per maggiori dettagli si rimanda a C. LUCARELLI - S. MAGGI, *A Business Modell Map in the Wealth Management Industry, Modern Bank Behaviour*, Palgrave Macmillan, New York 2013); *Il mercato del Private Banking* (Report AIPB 2011).

## 2.2. Il Business Model del Private Banking: una visione integrata degli elementi differenzianti

Gli orientamenti di business degli operatori Private sono molto interessanti se si evidenziano gli elementi di differenziazione, più che le scelte comuni all'intero settore.

L'innovazione di processo e l'innovazione commerciale che l'evoluzione normativa e l'introduzione della consulenza hanno provocato, vanno valutate considerando il posizionamento effettivo che il servizio di Private Banking ha all'interno della struttura organizzativa del gruppo di appartenenza, tenendo conto della strategia e degli obiettivi che gli vengono assegnati, delle leve di cui dispone, delle risorse che gli vengono messe a disposizione, degli indicatori in base ai quali viene valutato.

Poiché le ricerche svolte nel corso degli ultimi anni hanno evidenziato differenti tipologie di Private Banking, l'Ufficio Studi AIPB ha sviluppato un modello di analisi<sup>8</sup> (Figura 1) che valorizza numerosi elementi qualificanti per la caratterizzazione del servizio alla clientela HNWI. Questo modello, infatti, prende in considerazione le scelte alternative in termini di:

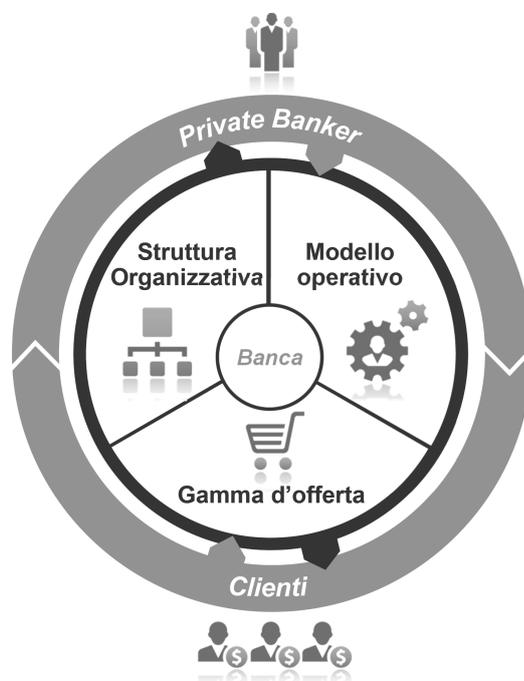
- progettazione della struttura organizzativa in funzione della strategia assegnata al servizio di Private Banking;
- definizione del modello operativo, ad esempio di tipo artigianale o industriale, in relazione alla modalità con cui si vuole erogare il servizio alla clientela;

- definizione di una gamma di offerta in grado di assicurare nel tempo un flusso di ricavi che garantisca sostenibilità e sviluppo del servizio;
- selezione del segmento di clientela target il cui sistema dei bisogni da soddisfare coincida con le scelte competitive fatte nel posizionare l'offerta nel mercato;
- messa a punto della coerenza tra il set di capacità/competenze/strumenti a disposizione della rete commerciale e i risultati di performance distributiva che devono essere raggiunti.

La circolarità con cui il modello di analisi è stato rappresentato vuole evocare l'importanza che i cambiamenti di contesto hanno sulle scelte fatte. Ogni elemento del modello può subire infatti una forte spinta al cambiamento generata dall'andamento del mercato finanziario, dall'evoluzione normativa, dal cambiamento di approccio alla gestione del patrimonio da parte della clientela, dallo sviluppo della tecnologia, dal contesto competitivo<sup>9</sup>.

È utile approfondire nei prossimi paragrafi le singole aree che compongono il modello di analisi partendo dall'impostazione teorica propedeutica all'osservazione empirica del mercato e completando con l'indicazione di alcuni aspetti evolutivi (cambiamenti) specifici del settore.

Figura 1 - Modello di analisi del servizio di Private Banking



<sup>8</sup> Fonte: F. Bertonecelli e S. Maggi, Ufficio Studi AIPB.

<sup>9</sup> Nella definizione del modello si è preso in considerazione M. DI ANTONIO, *I sistemi di stakeholder management nelle banche italiane*, Bancaria Editrice, Roma 2013.

### 2.3. La struttura organizzativa del Private Banking ad un bivio tra evoluzione e involuzione

Dal punto di vista metodologico, il Private Banking può essere considerato una scelta di specializzazione organizzativa<sup>10</sup> dedicata ad un specifico segmento di clientela<sup>11</sup>. Ne deriva che il posizionamento del servizio all'interno della struttura organizzativa determina il grado di delega di cui dispone per il raggiungimento degli obiettivi strategici che gli vengono assegnati dal gruppo di appartenenza, il livello di autonomia che ha nell'utilizzo della risorse e nello sviluppo del modello operativo volto all'erogazione del servizio, la numerosità di scelte disponibili per la formulazione della gamma d'offerta.

Si ritiene pertanto che, per poter operare dei confronti tra gli operatori in termini di scelte organizzative, non sia sufficiente prendere in considerazione, sebbene sia consuetudine farlo, solamente la forma di entità legale e la dimensione degli AUM<sup>12</sup> della clientela.

#### 2.3.1. Il modello teorico

Secondo la letteratura economica, esistono sostanzialmente due approcci in base ai quali si può progettare una unità operativa di una struttura organizzativa: gruppi di persone e di risorse impegnate in un processo operativo simile oppure gruppi di persone e di risorse concentrate su un mercato specifico.<sup>13</sup> Il Private Banking può essere considerato un'unità operativa concentrata su un mercato specifico dal momento che la conoscenza del prodotto/servizio e la specializzazione sul segmento di clientela possono essere considerati essenziali per ottenere un successo competitivo.

Riunire personale e risorse in unità operative per il raggiungimento delle strategie esplicite obbliga però a fare delle scelte. Tra le scelte fondamentali ci sono quelle che riguardano la strutturazione dei livelli organizzativi intermedi in funzione degli output che si prevede produca l'unità operativa e degli standard di prestazione che è tenuta a rispettare.

Data quindi per certa la strategia di business assegnata dalla Direzione Generale al Private Banking in quanto servizio riservato al segmento di clientela HNWI, per rappresentare graficamente i modelli

alternativi e la disposizione dei centri di responsabilità che caratterizzano il servizio rispetto al gruppo bancario di appartenenza, si è scelto di utilizzare un modello semplificato di organigramma che prevede una struttura commerciale a tre livelli (responsabile del servizio, coordinamento rete commerciale, rete commerciale) e le funzioni aziendali coinvolte direttamente o indirettamente nell'erogazione del servizio stesso.

I modelli organizzativi alternativi sono stati identificati con i nomi di: Unità, Divisione e Canale e caratterizzati nel seguente modo:

1. **Unità:** il servizio di Private Banking rappresenta il core business dell'unità organizzativa. L'obiettivo strategico esplicito assegnatole dalla Direzione Generale è la crescita della redditività del business da raggiungere attraverso uno svolgimento autonomo delle attività poiché le viene dato il controllo su leve strategiche sia commerciali che organizzative. Viene esclusa l'autonomia relativa all'attività di Audit e Compliance e alle scelte tecnologiche che fanno capo alla Direzione Generale del Gruppo di appartenenza. Nell'organigramma<sup>14</sup> della Figura 2, infatti, le funzioni di Marketing e Comunicazione, Specialisti di prodotto, Risk Management, HR, Organizzazione e Controllo di Gestione sono sotto la Direzione Private mentre l'Audit, la Compliance, l'Information Technology e le Operations rispondono alla Direzione Generale.
2. **Divisione:** Il servizio di Private Banking interpreta 'l'alta gamma' del gruppo. Le risorse messe a disposizione dalla Direzione Generale sono equamente distribuite tra l'impegno per l'incremento della raccolta e quello per il consolidamento della clientela attuale. Le uniche attività che vengono svolte in modo autonomo rispetto al gruppo di appartenenza sono quelle legate alle scelte commerciali rinunciando invece ad una articolata e sistematica caratterizzazione Private delle leve strategiche. Nell'organigramma<sup>15</sup> della Figura 3 le funzioni di Marketing e Comunicazione, Specialisti di Prodotto, Risk Management, HR, Organizzazione e Controllo di Gestione sono sul medesimo livello della Direzione Private mentre l'Audit, la Compliance, l'Information Technology

<sup>10</sup> R.M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna 1999.

<sup>11</sup> Si fa riferimento a nuclei familiari detentori di almeno 500.000 € di ricchezza finanziaria.

<sup>12</sup> Asset Under Management, denota il valore di mercato di tutti i fondi gestiti da un'istituzione finanziaria (banche, fondi speculativi, etc.) per conto dei propri clienti o degli investitori.

<sup>13</sup> R.M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna 1999.

<sup>14</sup> Fonte: Ufficio Studi AIPB.

<sup>15</sup> Fonte: Ufficio Studi AIPB.

e le Operations rispondono direttamente alla Direzione Generale.

3. **Canale:** Il servizio di Private Banking ha un obiettivo esplicito di retention della clientela HNWI e di miglioramento della redditività per la banca dei portafogli. La maggior parte delle risorse disponibili sono destinate alla difesa e al consolidamento della base clienti senza deleghe relative

a temi organizzativi e operativi. Nell'organigramma<sup>16</sup> della Figura 4 viene messo in evidenza come la struttura commerciale non svolga alcuna attività in modo autonomo rispetto al gruppo di appartenenza. Tutte le funzioni che contribuiscono al servizio di Private Banking sono al di sopra della struttura commerciale e rispondono direttamente alla Direzione Generale.

Figura 2 - Organigramma semplificato del modello Unità

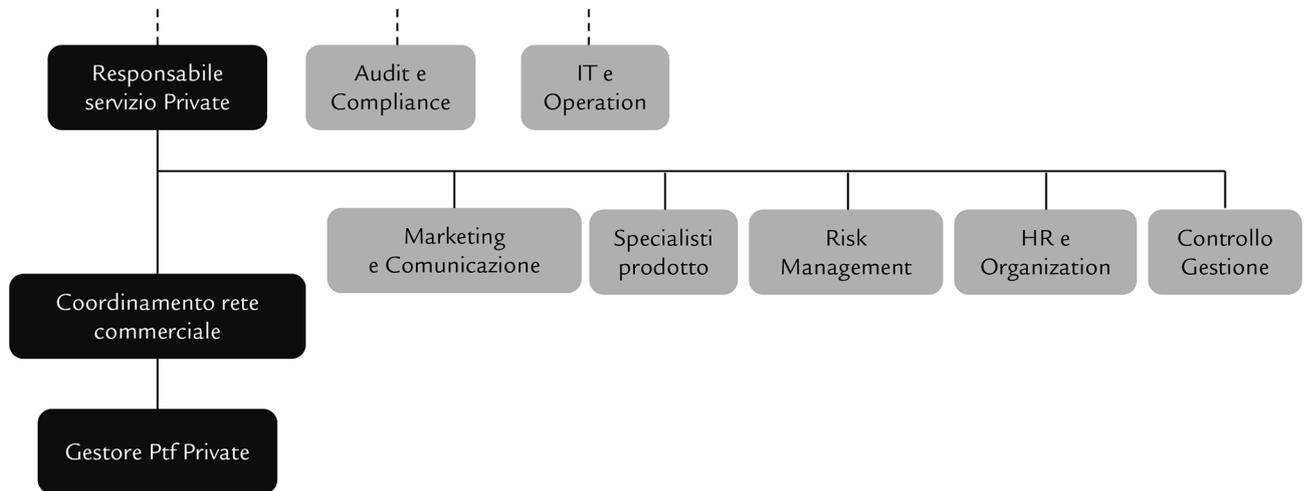
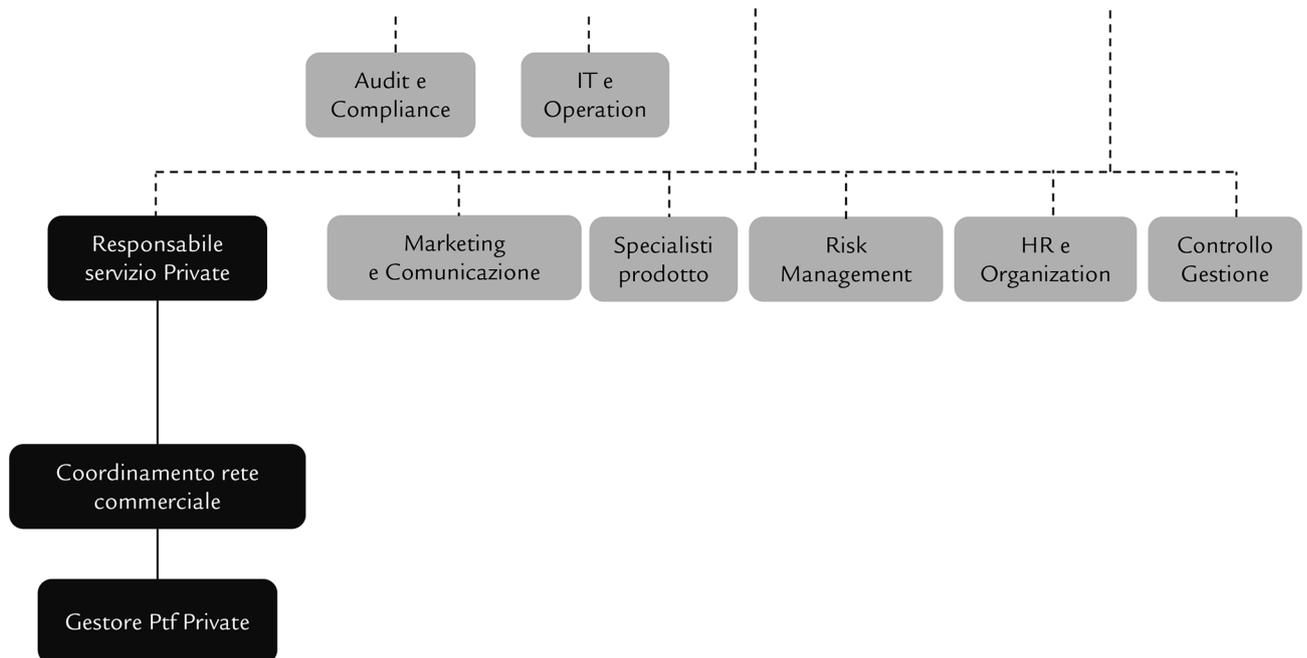
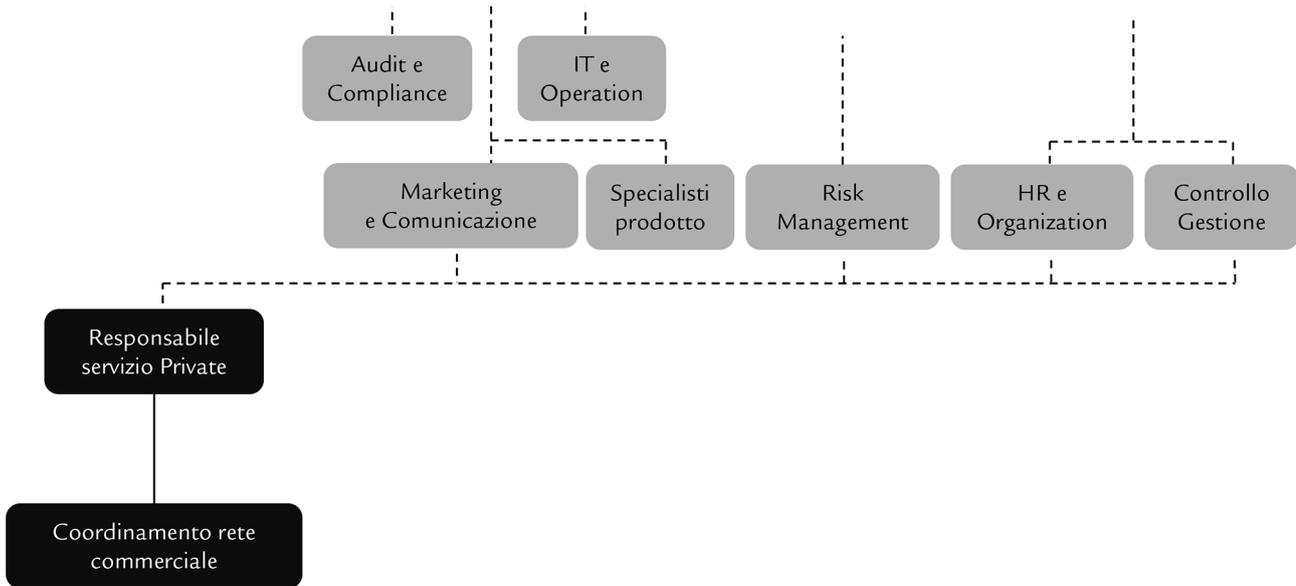


Figura 3 - Organigramma semplificato del modello Divisione



<sup>16</sup> Fonte: Ufficio Studi AIPB.

Figura 4 - Organigramma semplificato del modello Canale

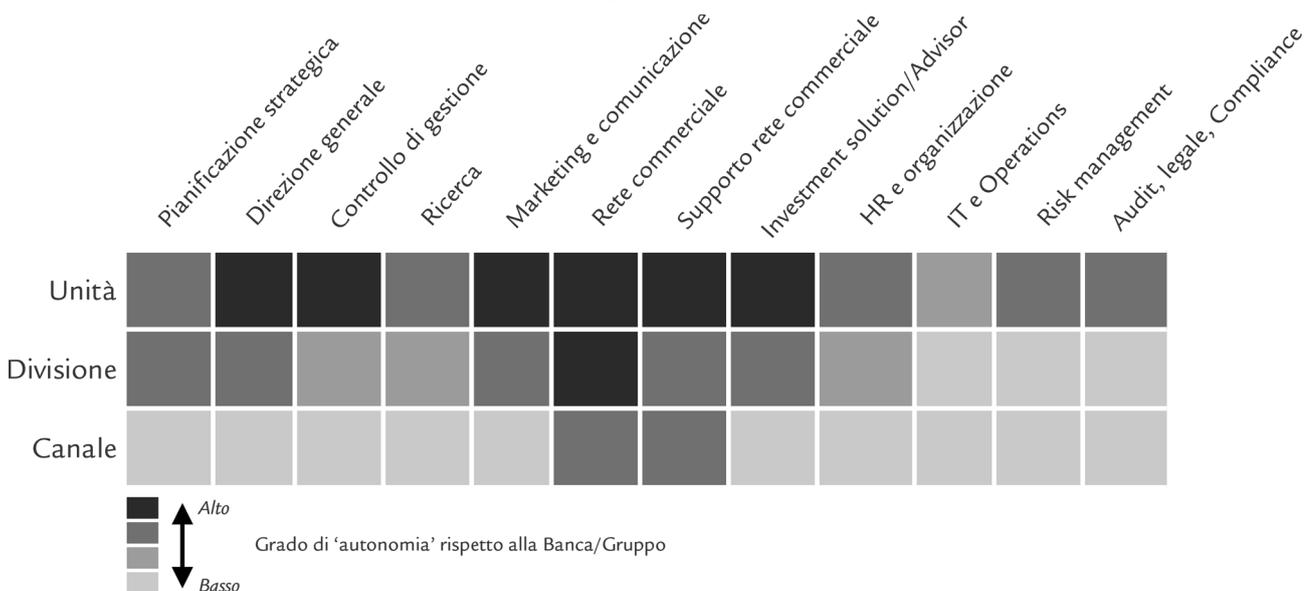


### 2.3.2. L'osservazione del mercato

Nel settembre 2012 è stata svolta una survey con la collaborazione di 25 operatori italiani associati ad AIPB, che ha permesso di sottoporre a test il modello di analisi definendone il cluster organizzativo di appartenenza. Gli operatori Private sono risultati equamente distribuiti nei tre modelli, cancellando la consuetudine di mercato che attribuiva come preponderante il modello divisione e confermando una mancanza di correlazione diretta con la forma adottata di entità legale e con la dimensione<sup>17</sup>.

La classificazione<sup>18</sup> è avvenuta attraverso la ponderazione di un set di risposte qualitative estratto da un questionario compilato dalle Direzioni Private relative al grado di autonomia nella gestione di differenti variabili leva di tipo organizzativo, economico e commerciale, di cui si è voluta dare una rappresentazione sintetica nella Figura 5. Più intenso è il colore riportato nella matrice, maggiore è la caratterizzazione Private (grado di autonomia rispetto alla Banca gruppo) dell'item analizzato (singole funzioni organizzative).

Figura 5 - Matrice di distribuzione dell'autonomia tra cluster organizzativi di operatori Private e driver (funzioni organizzative) di analisi



Fonte: AIPB "Orientamenti di business nel Private Banking" 2012

<sup>17</sup> La dimensione viene abitualmente sintetizzata dagli AUM, cioè il volume degli asset della clientela gestiti dalla banca.

<sup>18</sup> Elaborazione tratta dalla survey *Orientamenti di Business nel Private Banking* svolta dall'Ufficio Studi AIPB.

### 2.3.3. L'evoluzione delle scelte organizzative

A questo punto si pone una domanda cruciale: quali sono i cambiamenti organizzativi verso cui sta andando il settore Private? Apparentemente il servizio si trova ad un bivio tra evoluzione e involuzione. In realtà, due sono i filoni principali intuibili nell'osservare l'agire degli operatori presenti in Italia. Entrambi questi filoni offrono rischi ed opportunità per chi vorrà e saprà coglierli:

- integrazione organizzativa per lo sviluppo non solo di economie di scala (organizzative e tecnologiche) ma anche di sinergie commerciali remunerate con altre aree del gruppo bancario di appartenenza;
- flessibilità organizzativa per lo sviluppo di servizi fuori standard e fuori gamma per soddisfare un'esigenza di specializzazione verso l'alto del segmento di clientela servito, assicurando all'unità organizzativa un elevato grado di autonomia (anche) procedurale.

### 2.4. Il modello operativo: il punto di equilibrio tra efficienza operativa e performance distributiva

A circa quindici anni dalla nascita del servizio di Private Banking, il settore esce dalla sua fase di sviluppo per entrare nella fase di maturità, avendo al suo attivo indicatori di risultato positivi quali l'effettiva capacità di proteggere gli asset dei propri clienti<sup>19</sup> in presenza di mercati finanziari estremamente volatili, valori di cost income decrescenti<sup>20</sup>, peso percentuale in forte calo<sup>21</sup> dei clienti con un rapporto tra costi di servizio e redditività marginale per la banca superiore ad 1.

Proprio l'andamento della redditività, considerata dagli operatori ormai strutturalmente inferiore rispetto ai livelli antecedenti al 2009, spinge il settore a sviluppare progetti di analisi di fattibilità volti all'ottimizzazione dei processi di erogazione del servizio.

Rientra nel generale obiettivo di miglioramento della performance distributiva la valutazione dell'oppor-

tunità (o meno) di realizzare una gamma di livelli di servizio che preveda una proporzione tra il contenuto del servizio offerto al cliente e il grado di sofisticazione degli strumenti utilizzati per erogarlo, fermo restando l'adeguamento imposto dall'evoluzione normativa<sup>22</sup>.

#### 2.4.1. Il modello teorico

Per consentire una gestione fondata sui risultati, uno degli strumenti principali è la misurazione e controllo delle performance attraverso il calcolo di indicatori sintetici. Poiché le informazioni per la misurazione e il controllo delle performance di un'unità organizzativa sono funzione dei processi sottostanti; si è proceduto, con la collaborazione di un gruppo di operatori Private<sup>23</sup>, a definire un 'meta modello' dei servizi core del Private Banking: la consulenza finanziaria e la gestione patrimoniale.

La Figura 6 riporta una rappresentazione sintetica del meta modello suddiviso nelle 7 fasi che lo compongono<sup>24</sup>.

Entrando nel dettaglio, le singole fasi possono essere brevemente descritte nel seguente modo:

- *Diagnosi*: è la prima fase del processo, nella quale, tramite strumenti quali i questionari e i sistemi di anagrafica e CRM, vengono raccolte ed elaborate le informazioni sul cliente per determinarne le caratteristiche principali e per formulare un 'Profilo di Investimento'.
- *Profilazione*: è la fase in cui l'operatore, tenuto conto del risultato della fase precedente, propone al cliente uno specifico livello di servizio. La proposta contrattuale formulata al cliente comporta un momento dedicato alla negoziazione per la determinazione dei contenuti del servizio in termini di perimetro<sup>25</sup>, gamma prodotti, modalità di distribuzione<sup>26</sup>, frequenza di aggiornamento della posizione e di contatto. L'unione tra le informazioni sul cliente raccolte nella prima fase e il contenuto del livello di servizio negoziato porta alla costituzione di un 'Profilo di Servizio' formalizzato in un contratto scritto in base al quale vengono, successivamente,

<sup>19</sup> Secondo l'indagine trimestrale *Il Mercato Servito del Private Banking* svolta dall'Ufficio Studi AIPB, nel 2012 il valore degli AUM gestiti dal settore è tornato allo stesso livello del 2009.

<sup>20</sup> Fonte: *La redditività nel Private Banking*, survey annuale svolta dall'Ufficio Studi AIPB.

<sup>21</sup> Fonte: elaborazione Ufficio Studi AIPB.

<sup>22</sup> Si fa riferimento al principio di proporzionalità degli orientamenti generali ESMA numero 4 e 31.

<sup>23</sup> Fonte: "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking", svolto da AIPB in collaborazione con CeTIF (Centro di Ricerca su Tecnologia, Innovazione e Servizi Finanziari dell'Università Cattolica del Sacro Cuore).

<sup>24</sup> Vale la pena sottolineare che la Reportistica è stata messa trasversalmente nel modello poiché può fornire input e output documentali/informativi a tutte le altre fasi.

<sup>25</sup> Per perimetro si intende la porzione di patrimonio finanziario su cui viene erogato il servizio, che può comprendere uno o più NDG (codice identificativo per la Direzione del singolo cliente o nucleo familiare), la gestione o meno della liquidità, la gestione o meno della quota di patrimonio finanziario depositato presso Istituti terzi rispetto all'operatore di riferimento.

<sup>26</sup> Per modalità di distribuzione si intende la rete di competenze a disposizione del cliente e i canali fisici di erogazione utilizzati per il servizio.

- impostati i blocchi funzionali necessari per il processo di verifica di adeguatezza.
- *Definizione strategia di investimento, Distribuzione, Operation*: sono le fasi in cui il cliente inizia a ricevere la proposta di investimento in base al suo 'Profilo di Servizio'. Grazie ad una market list di prodotti 'adeguati', il cliente riceve una proposta a cui può corrispondere il rifiuto, l'accettazione integrale o la richiesta di modifiche. In caso di accettazione, l'operatore registra la raccomandazione e gestisce la proposta.
  - *Monitoraggio*: è la fase in cui si mantiene il controllo della coerenza tra profilo di servizio e verifica di adeguatezza. In base ai blocchi impostati nella fase di Profilazione, i sistemi di alert consentono di comunicare ai destinatari prestabiliti (Ufficio Advisory, Banker, cliente) le eventuali anomalie riscontrate affinché possano essere corrette.

Figura 6 - Le fasi del processo di erogazione del servizio Private relativo alla consulenza finanziaria e alla gestione patrimoniale



Fonte: AIPB, Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking, 2012

Procedendo nella definizione del meta modello, per ogni fase è stata realizzata una mappatura delle funzioni organizzative coinvolte e delle architetture applicative IT sottostanti, arrivandone a stabilire i requisiti base per tre differenti livelli di maturità relativamente a attività/skill/autonomie delle persone preposte allo svolgimento delle singole fasi e, simmetricamente, modalità di strutturazione e sofisticazione delle funzionalità dei supporti tecnologici preposti.

L'idea che ha guidato la costruzione del modello di analisi è stata quella che all'aumentare del grado di maturità corrispondesse un livello crescente di controllo del flusso informativo dal centro verso la periferia e un maggior grado di 'personalizzazione monitorata' del servizio al cliente eseguibile non dalla struttura centrale ma dalla rete commerciale sul territorio.

In questo modo è stato possibile definire i tre modelli operativi teorici<sup>27</sup> così denominati: Operare, Governare e Differenziare, rappresentati nella Figura 7:

1. *Operare*: questo modello operativo, con strutture centrali ridotte e posta l'autorizzazione che il controllo dipenda direttamente dall'operato dei singoli, attribuisce importanza alle competenze degli individui più che alla strutturazione di pro-

cessi. Ne deriva una forte autonomia della rete commerciale nell'erogazione del servizio e nella personalizzazione della raccomandazione al cliente<sup>28</sup>. L'enfasi sull'utilizzo della tecnologia per la gestione dei flussi informativi e per l'erogazione del servizio è modesta.

2. *Governare*: facendo perno sul controllo centralizzato e sulla standardizzazione delle procedure per mantenere in equilibrio obiettivi di efficienza di erogazione dei servizi e prevenzione dei rischi operativi e reputazionali, questo modello consente un'autonomia contenuta alla rete commerciale nella personalizzazione della raccomandazione al cliente. La tecnologia è cruciale e il suo grado di sofisticazione influenza la capacità effettiva di modulare l'offerta.

3. *Differenziare*: sono presenti strutture centrali sviluppate che si dedicano all'implementazione e allo studio dell'evoluzione dell'offerta a favore del segmento di clientela; in questo modello pertanto il controllo viene decentralizzato attraverso lo sviluppo di supporti IT integrati, responsabilizzando la rete commerciale attraverso procedure formalizzate, facendo assegnamento su una forte

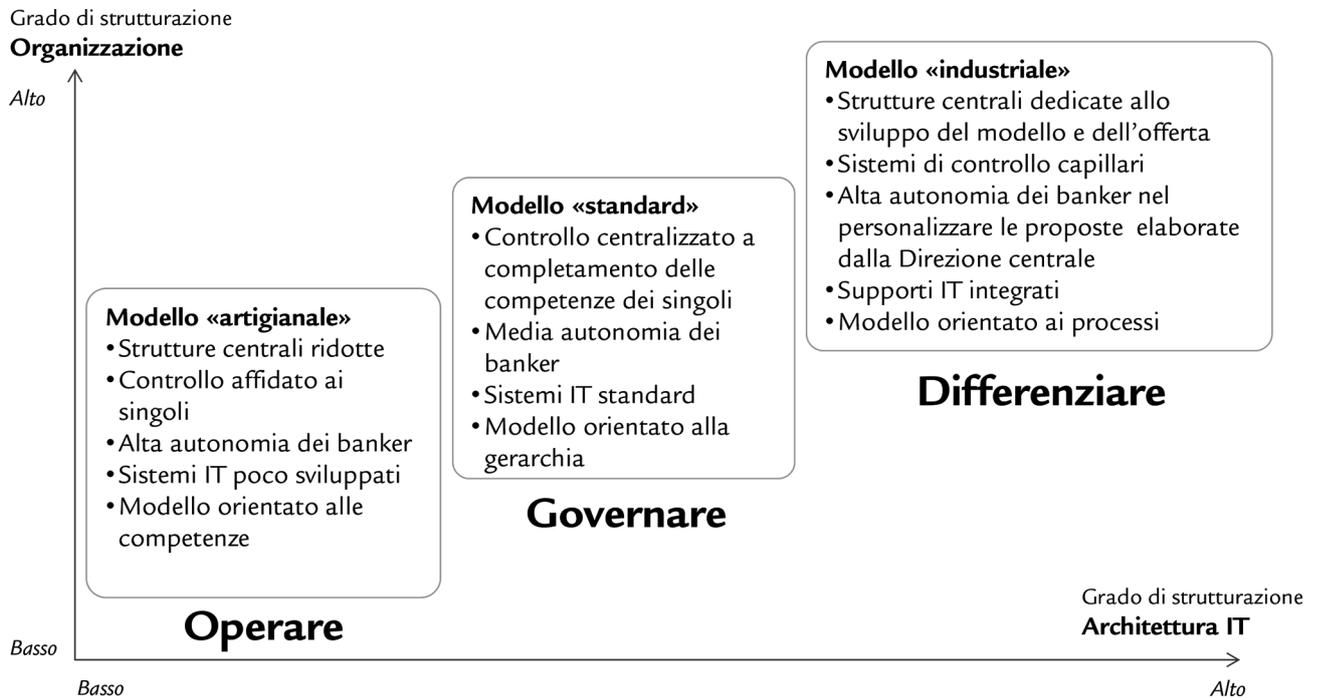
<sup>27</sup> Fonte: F. Bertoncelli e S. Maggi, Ufficio Studi AIPB.

<sup>28</sup> Va segnalato che in questo modello di analisi non viene presa in considerazione l'ampiezza e la complessità della gamma di offerta.

integrazione dei processi e sullo sviluppo di meccanismi di feedback. Alta l'enfasi quindi sull'utilizzo della tecnologia per la gestione dei flussi informativi

vi e marcata specializzazione dei ruoli organizzativi che contribuiscono quota parte all'erogazione del servizio.

Figura 7 - I modelli operativi teorici del Private Banking



Ecco dunque una conclusione intermedia: occorre definire la modalità operativa con cui operare, la qual cosa implica nuovamente delle scelte. Ma come scegliere la struttura operativa ottimale?

Ad esempio la qualità e la quantità delle informazioni a disposizione della Direzione Private è un buon indicatore dello stato di salute dell'organizzazione.<sup>29</sup> Viceversa, disporre di poche informazioni non permette di comunicare efficacemente gli obiettivi e spinge a prendere le decisioni facendo affidamento sulle proprie intuizioni. Le organizzazioni dotate di efficienti database relazionali risultano essere in grado di elaborare e fare circolare rapidamente le informazioni rilevanti e, quindi, le Direzioni possono pianificare il futuro, comunicare le linee guida con efficienza, risolvere i problemi e cogliere le opportunità in modo più efficace.

Per perseguire la strategia di business assegnata dalla Direzione Generale al servizio Private e nell'ambito delle responsabilità assegnate attraverso le scelte organizzative, la Direzione può decidere di misurare e tenere monitorati input, processi e output sia in termini finanziari che non-finanziari. Per poterlo fare deve però disporre di standard e benchmark

con cui confrontare le performance effettive e predisporre meccanismi di feedback che consentano di comunicare e utilizzare le informazioni sulle variazioni. A questo proposito va evidenziato che ad ogni modello operativo teorico descritto nel modello di analisi corrisponde una maggiore o minore difficoltà per la Direzione Private di disporre di standard e benchmark di riferimento e sistemi di feedback per la misurazione e il controllo delle performance mediante l'utilizzo di indicatori oggettivi. E questo rappresenta una classica scelta tra costi e benefici!

#### 2.4.2. L'osservazione del mercato

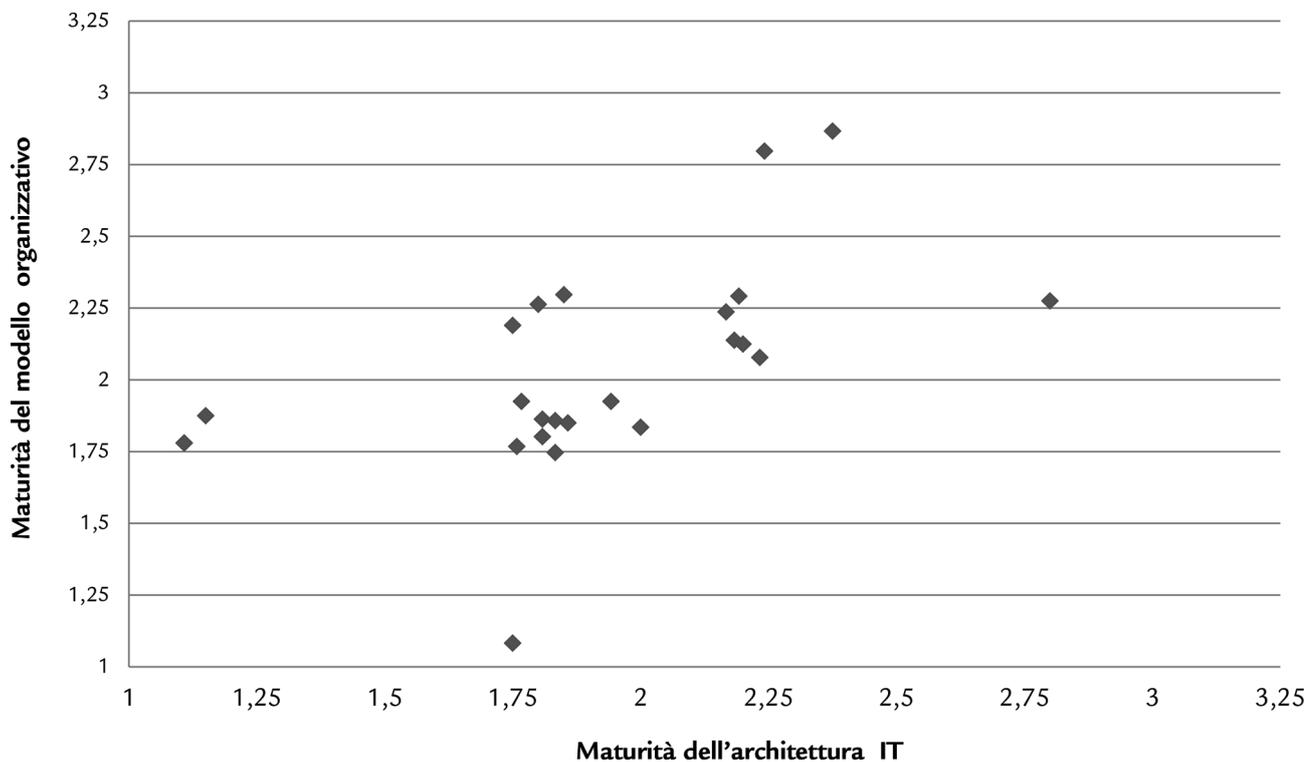
Per poter fare dei confronti tra gli operatori Private operanti in Italia, sono stati presi in considerazione contemporaneamente sia il grado di 'maturità' del sistema organizzativo sia quello del sistema IT, con l'obiettivo di fornire alle Direzioni uno strumento per verificare che gli input disponibili risultassero appropriati alle strategie e agli obiettivi assegnati, che fossero adeguati in termini di quantità e qualità, che il processo di erogazione fosse efficiente e che gli output rispettassero le specifiche richieste in relazione ai comportamenti dei competitor.

<sup>29</sup> L.R.N. ANTHONY - D.F. HAWKINS - D.M. MACRÌ - K.A. MERCHANT, *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, New York 2008.

Il progetto di ricerca, a cui hanno aderito 23 operatori Private attraverso l'auto compilazione di un 'questionario di maturità' da parte della funzione Organizzativa e IT delle banche aderenti, ha permesso di posizionare i singoli rispondenti sulla matrice della Figura 8<sup>30</sup> che rappresenta il 'grado di maturità' dei processi operativi. In questo modo si è compre-

so come l'Industria stia concretamente evolvendo da un approccio artigianale, fortemente incentrato sulle competenze tecniche delle figure a contatto con il cliente e sulla qualità e quantità di tempo dedicato ad ogni singolo cliente, ad un approccio standard fondato su un'offerta modulare personalizzabile ma controllata<sup>31</sup>.

Figura 8 - Matrice di posizionamento degli operatori Private in base al grado di maturità del modello organizzativo e dell'architettura IT



### 2.4.3. L'evoluzione dei modelli operativi

Gli obiettivi di miglioramento dell'efficienza del modello operativo vanno considerati congiuntamente alle esigenze di produrre un servizio di qualità che assicuri elementi distintivi in grado di connotare il Private Banking in modo specifico se non unico.

A questi primi due obiettivi si somma un'esigenza trasversale di 'equilibrio' tra livello di servizio erogato e complessità/sofisticazione degli strumenti utilizzati per il miglioramento della performance distributiva su cui l'evoluzione normativa ha avuto forti impatti negli ultimi anni.

Le principali motivazioni che portano gli operatori ad analizzare l'applicazione del principio di equilibrio per l'evoluzione dei modelli operativi sono sintetizzabili in tre aspetti:

- *Tecnico-Normativo*: l'orientamento ESMA<sup>32</sup> introduce il principio di equilibrio tra la quantità di informazioni raccolte sul cliente per garantirne la tutela e l'utilizzo effettivo che di queste informazioni viene fatto rispetto al livello di servizio offerto.
- *Organizzativo*: l'implementazione del servizio di consulenza ha portato ad una evoluzione della funzione e del ruolo della rete commerciale. In particolare, le procedure per la valutazione

<sup>30</sup> Fonte: "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking" svolto da AIPB in collaborazione con CeTIF (Centro di Ricerca su Tecnologie, Innovazione e Servizi Finanziari dell'Università Cattolica del Sacro Cuore).

<sup>31</sup> Per informazioni più dettagliate relativamente ai risultati di ricerca di analisi dei modelli operativi Private, si rimanda al Capitolo C di questo Report.

<sup>32</sup> Fonte: *Orientamenti su alcuni aspetti dei requisiti di adeguatezza della direttiva MiFID*, «Orientamenti ESMA», 2012, 387.

di adeguatezza rendono disponibili ai private banker nuovi strumenti per lo svolgimento del proprio lavoro, ma impongono obblighi differenti, che non sempre vengono compresi e accettati facilmente. L'orientamento ESMA<sup>33</sup> introduce la valorizzazione delle informazioni raccolte e restituite al cliente per il miglioramento del servizio.

- *Commerciale*: la presenza di una quota di clienti serviti caratterizzati da un rapporto maggiore di 1 tra costo del servizio erogato e ricavi marginali generati per la banca, suggerisce l'utilità di valutazioni di costo del servizio offerto e di analisi per lo sviluppo di differenti livelli di servizio, affinché si possa stabilire la corretta proporzione tra fabbisogni d'investimento e sofisticazione del servizio erogato. L'orientamento ESMA<sup>34</sup> introduce l'importanza della valutazione del corretto livello di servizio in funzione delle caratteristiche oggettive e soggettive della clientela a cui viene erogato.

Con l'obiettivo di soddisfare contemporaneamente tutte le esigenze elencate, i due principali fenomeni evolutivi osservati sono:

- *Dematerializzazione dei processi*: la competizione tra gli operatori concentra al momento gli investimenti sull'evoluzione tecnologica per il miglioramento dell'attività del front end volta a compensare la perdita di efficienza del servizio derivante dall'adeguamento all'evoluzione normativa che ha visto il costo della Compliance salire vertiginosamente.
- *Strutturazione di più livelli di servizio al cliente*: modulando il perimetro, la gamma di offerta, il pricing, i canali e la frequenza di erogazione del servizio, si possono strutturare differenti livelli di servizio con costi di erogazione diversi in quanto calcolati su modelli operativi modulari.

## 2.5. La gamma di offerta e gli orientamenti commerciali del servizio Private

Se per il miglioramento dell'efficienza operativa è consigliabile una proporzione tra sofisticazione degli strumenti utilizzati e livello di servizio erogato al cliente, dal punto di vista commerciale la mancanza di una quota significativa di ricavi aggiuntivi da consulenza (pur avendo ormai il 90% degli operatori strutturato un'offerta di servizio a pagamento) porta a concludere che i processi di innovazione commerciale legati all'introduzione della consulenza

nella gamma di offerta Private sono ancora lontani dall'essere completati. È parere diffuso che vendere il servizio di consulenza alla clientela Private sia molto difficile, in parte perché il cliente non ne ha ancora percepito un valore aggiunto proporzionato al prezzo di acquisto, in parte perché l'advice, il buon consiglio, è sempre stato parte integrante del servizio offerto al cliente, e senza una esplicita richiesta di fee. Il dubbio è che, se il cliente ritiene di aver sempre ricevuto consulenza d'investimento, l'introduzione di una fee esplicita venga vissuta come una 'tassa aggiuntiva' invece che come un nuovo servizio utile, se non necessario, da acquistare. Tanto più se l'algoritmo di calcolo è una replica del consueto margine di servizio, quindi una percentuale applicata agli asset affidati e scollegata dagli elementi a maggior valore aggiunto percepiti dal cliente.

### 2.5.1. Il nuovo modello

L'ampiezza della gamma di servizi offerti e la modalità con cui questi contribuiscono alla formazione del risultato operativo dell'unità organizzativa rappresentano quindi i due driver significativi da mettere in relazione alle scelte organizzative e alle strategie assegnate al servizio Private per analizzare gli elementi di differenziazione degli operatori.

Per la costruzione di un nuovo modello, il passaggio logico dall'analisi per prodotti a quella per gamma di servizi rappresenta una prima difficoltà. Infatti, il confronto commerciale tra i competitor è sempre avvenuto sulla base di indicatori quali il grado di utilizzo dell'architettura aperta o l'ampiezza effettiva della gamma di prodotti offerti. L'introduzione della consulenza a pagamento ha imposto però un cambio di approccio con un passaggio da una logica di prodotto ad una di servizio. Per poter procedere nella costruzione di un modello di analisi, si sono dovuti rimuovere i riferimenti normativi (legati alla valutazione di adeguatezza che nel servizio Private vengono dati per scontati) e i vincoli formali (legati alla sottoscrizione di un contratto) per concentrare l'attenzione sulla modalità con cui vengono generati i flussi di ricavi.

Nel nuovo modello di gamma di offerta commerciale dei servizi Private riportato in Figura 9<sup>35</sup>, sono stati inseriti i servizi d'investimento legati sia alla componente finanziaria che reale del patrimonio familiare e i servizi di protezione e pianificazione, dando per considerato il servizio di banking ordinario nella sua accezione più completa.

<sup>33</sup> *Ibidem.*

<sup>34</sup> *Ibidem.*

<sup>35</sup> Fonte: M. Ambrosini e F. Bertocelli, Ufficio Studi AIPB.

Può essere utile una breve descrizione delle singole voci che compongono il modello allo scopo di definire un linguaggio comune, dato che ogni operatore ne utilizzerà una personale versione.

*Banking ordinario*: è l'insieme dei servizi bancari che consentono al cliente di effettuare l'operatività ordinaria completa (conto corrente, carte di credito, sistemi di pagamento, assegni).

*Execution*: è l'insieme dei servizi che comprendono l'esecuzione di ordini, la negoziazione e il collocamento di prodotti finanziari. Tali servizi sono tendenzialmente erogati tramite la stipulazione di un contratto di consulenza base per cui l'Istituto è tenuto alla verifica di adeguatezza rispetto al profilo di investimento del cliente. Nel caso in cui il cliente operi di propria iniziativa (laddove la legge lo consenta), questi stessi servizi vengono erogati in Execution Only<sup>36</sup>.

*Consulenza in materia di investimenti*: servizio relativo alla generazione di raccomandazioni personalizzate ad un cliente riguardo ad una o più operazioni relative ad un determinato strumento finanziario.

- *Consulenza evoluta*: la consulenza opera sull'intero nucleo familiare del cliente. I portafogli modello sono per asset class e personalizzabili a discrezione del private banker. Della fase di distribuzione se ne occupa il private banker, affiancato all'occorrenza dal desk di advisory. È previsto un sistema di monitoraggio ad intervalli definiti dal sistema e i contenuti della reportistica riguardano gli scenari di mercato, l'analisi di gap tra portafoglio modello e portafoglio cliente e l'analisi del rischio. I sistemi di alert sono rivolti alla coerenza tra portafoglio modello e portafoglio reale.
- *Consulenza top*: la consulenza opera su rapporti afferenti a diversi nuclei, secondo la volontà dei clienti e del patrimonio presso terzi. I portafogli modello sono per asset class, personalizzabili dal private banker utilizzando market list di prodotti ad hoc per segmento di clientela. Nella distribuzione il private banker è affiancato dal team di advisory. Il monitoraggio viene effettuato automaticamente dal sistema ad intervalli prestabiliti e/o al verificarsi di determinati eventi definiti con il cliente. La reportistica viene personalizzata con scenari di mercato in relazione al profilo del cliente e con lo stato di avanzamento di progetti e obiettivi del cliente. Gli alert sono

rivolti all'incoerenza con gli obiettivi e i vincoli definiti dal cliente.

*Gestione di portafogli*: servizio attraverso il quale il cliente incarica l'Intermediario di gestirgli in tutto o in parte il proprio patrimonio in strumenti finanziari. Spetta all'Intermediario decidere come e quando negoziare (acquistare o vendere) i titoli.

- *Gestioni patrimoniali modularizzate*; la scelta dei prodotti di investimento è condivisa con il cliente, l'asset allocation è personalizzabile utilizzando le diverse linee di gestione come 'mattoncini', allocando quote percentuali dell'investimento nelle diverse linee. Il cliente, sulla base delle proprie esigenze, può chiedere di modificare l'asset allocation intervenendo sui pesi delle diverse linee che compongono il portafoglio oppure spostandosi su nuove.
- *Gestioni patrimoniali personalizzate*; la strategia e la scelta dei prodotti di investimento è condivisa con il cliente, la Gestione Patrimoniale è un wrapper per la gestione del sottostante. La personalizzazione riguarda percentuali di qualsiasi asset class e percentuale di rischio/VAR. Il sistema di reporting al cliente riguarda la condivisione dei risultati, della strategia e delle performance prospettiche tra gestore e cliente.

*Protection*: insieme di servizi assicurativi dedicati alla protezione della persona, della famiglia e del patrimonio. Tra le principali categorie segnaliamo: Salute (infortuni, malattia e multirischio dedicati alla protezione della salute della persona e del nucleo familiare), Patrimonio (dedicati alla protezione del rischio immobiliare e dei beni reali), Fine Art (dedicati alla protezione di opere d'arte dal rischio di furto e danneggiamento), TCM (contro il rischio di premorienza), LTC (Long Term Care dedicati alla copertura del rischio di perdita dell'autosufficienza), rischi legati all'attività professionale, previdenza e perdita d'impiego.

*Impieghi*: finanziamenti concessi dall'Intermediario alla clientela Private secondo differenti forme tecniche di garanzia.

*Real estate*: insieme di servizi dedicati alla gestione del patrimonio immobiliare della clientela Private. Tra i principali servizi la consulenza in operazioni di compravendita, la ricerca di controparti e l'assistenza legale, fiscale e societaria.

*Art Banking*: insieme di servizi dedicati alla cura del patrimonio artistico. L'intermediario Private si

<sup>36</sup> In questo caso l'Intermediario rappresenta un mero tramite per l'attuazione della volontà del cliente autonomamente determinatasi.

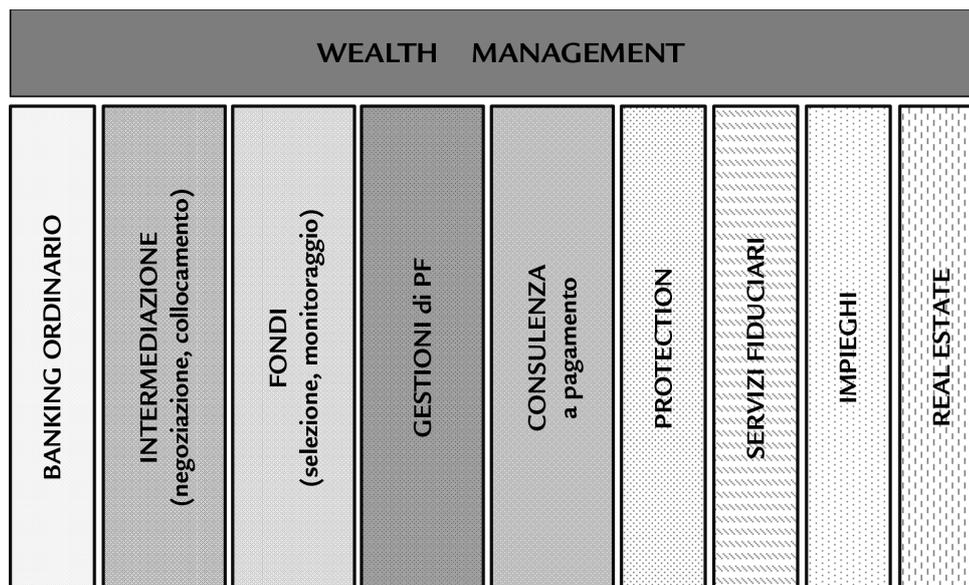
affianca e collabora con i tradizionali interlocutori del mondo dell'arte al fine di offrire ai propri clienti un'offerta integrata di servizi e consulenza come: valutazione opere e collezioni, analisi storico/artistica opere, conseguimento di autentiche ed expertise, affiancamento nella compravendita, valorizzazione opere mediante prestiti ad intermediari, consulenza legale, assicurativa e fiscale. *Servizi fiduciari*: insieme di servizi integrati svolti attraverso soluzioni di amministrazione fiduciaria

dei beni, dedicati alla clientela con particolari esigenze di riservatezza e protezione.

*Wealth Management*: insieme dei servizi di consulenza globale in risposta ad esigenze di pianificazione e gestione dell'intero patrimonio secondo una strategia integrata di lungo periodo.

Tra i principali servizi quelli tradizionalmente collegati al passaggio generazionale, alle consulenze legali e fiscali, alla pianificazione finanziaria.

Figura 9 - Modello teorico di gamma di offerta commerciale dei servizi Private



La formalizzazione della composizione della gamma d'offerta è quindi propedeutica all'analisi del ruolo e del peso dei diversi servizi nell'offerta Private, in base ai quali è possibile elaborare indicatori di performance commerciale e di benchmark di mercato. La seconda parte del lavoro di ricerca è però ancora in fase di svolgimento.

### 2.5.2. L'osservazione del mercato

Le analisi del modello di business del Private Banking, nate per restituire agli operatori un benchmark competitivo attraverso la costruzione di una Quality Balanced Scorecard Competitiva del servizio erogato, portano ad affermare che non esiste nella realtà un modello unico a cui ispirarsi e nemmeno un modello più efficiente e contemporaneamente più efficace. Esistono interpretazioni differenti del servizio e, di conseguenza, orientamenti evolutivi differenziati.

In attesa che il progetto di ricerca si concluda, arrivando a valutare come i singoli servizi compongano l'offerta effettiva di ogni operatore e in che modo contribuiscano alla redditività totale, al momento siamo solamente in grado di anticipare che, dal punto di vista economico, sembra che la specializzazione su di un segmento di clientela paghi. Nella Figura 10<sup>37</sup> sono stati riportati sull'asse delle ordinate i valori del ROA<sup>38</sup> di 21 operatori Private aderenti alla survey trimestrale del mercato servito<sup>39</sup> di AIPB mentre sull'asse delle ascisse viene rappresentato il rapporto tra la quota di clientela UHNWI sul totale della clientela Private servita da ogni operatore.

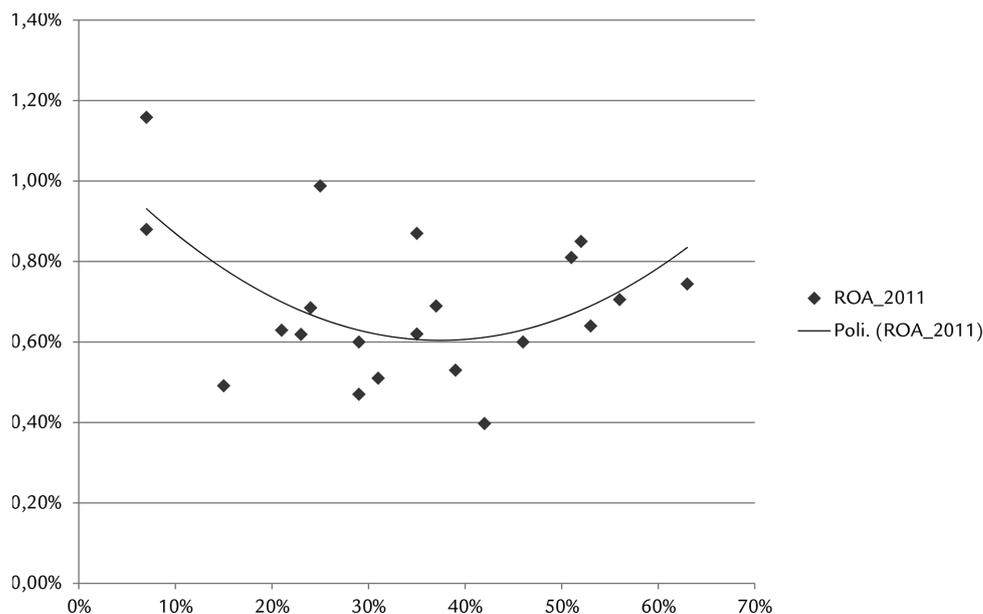
Come evidenziato dalla linea interpolante, risulta che i valori più alti di ROA corrispondono a quegli operatori che hanno una percentuale inferiore al 20% o superiore al 60% di clientela UHNWI sul totale dei clienti serviti.

<sup>37</sup> Fonte: R. Salari, Ufficio Studi AIPB.

<sup>38</sup> Return on Asset, calcolato come margine di interesse più margine da servizi su asset medi.

<sup>39</sup> Fonte: *Il mercato servito del Private Banking*, indagine trimestrale a cura dell'Ufficio Studi AIPB volta al monitoraggio dei principali indicatori di mercato.

Figura 10 - ROA in relazione alla quota percentuale di clientela UHNWI sul totale della clientela servita degli operatori Private



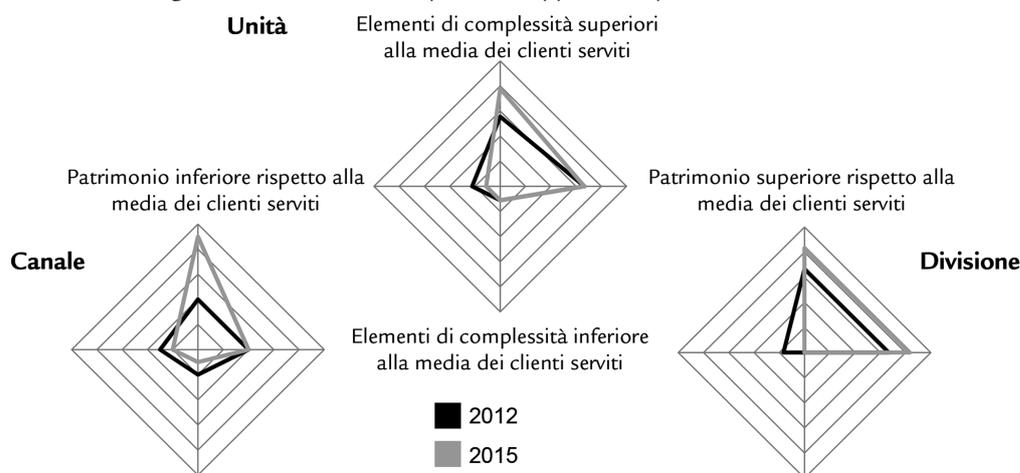
### 2.5.3. Gli orientamenti commerciali

Non avendo ancora completato il progetto di ricerca relativo alla gamma di offerta, è difficile segnalare trend evolutivi evidenti. Si desidera però attirare l'attenzione su due elementi ritenuti significativi. La Figura 11<sup>40</sup> riporta l'analisi a cluster delle risposte delle Direzioni Private di 25 banche aderenti ad una survey sugli orientamenti di business delle loro strutture. Le due parole chiave sono: dimensione (del patrimonio) e complessità (riferita alla gestione del cliente).

La dimensione del patrimonio della clientela, infatti, si conferma essere un driver importante per la definizione

del target del servizio<sup>41</sup> ma non è più l'unico. Tutti gli operatori dichiarano di voler costruire la propria distintività sulla gestione della complessità della clientela e di voler incrementare questo orientamento da qui al 2015. Gestire la complessità di un cliente significa soprattutto riuscire a valorizzare le competenze e le conoscenze che si mettono a sua disposizione. Questo risultato preliminare può rappresentare un passo che l'Industria vuole intraprendere verso un rafforzamento delle competenze per fare in modo che i private banker arrivino a farsi pagare una fee di consulenza.

Figura 11 - Confronto tra cluster organizzativi di operatori Private in merito al segmento di clientela identificata come target attuale del servizio e per lo sviluppo della quota di mercato al 2015



Gli operatori Private costruiscono la propria distintività sulla gestione della complessità della clientela target

<sup>40</sup> Elaborazione tratta dalla survey *Orientamenti di Business nel Private Banking* svolta dall'Ufficio Studi AIPB a Settembre 2012.

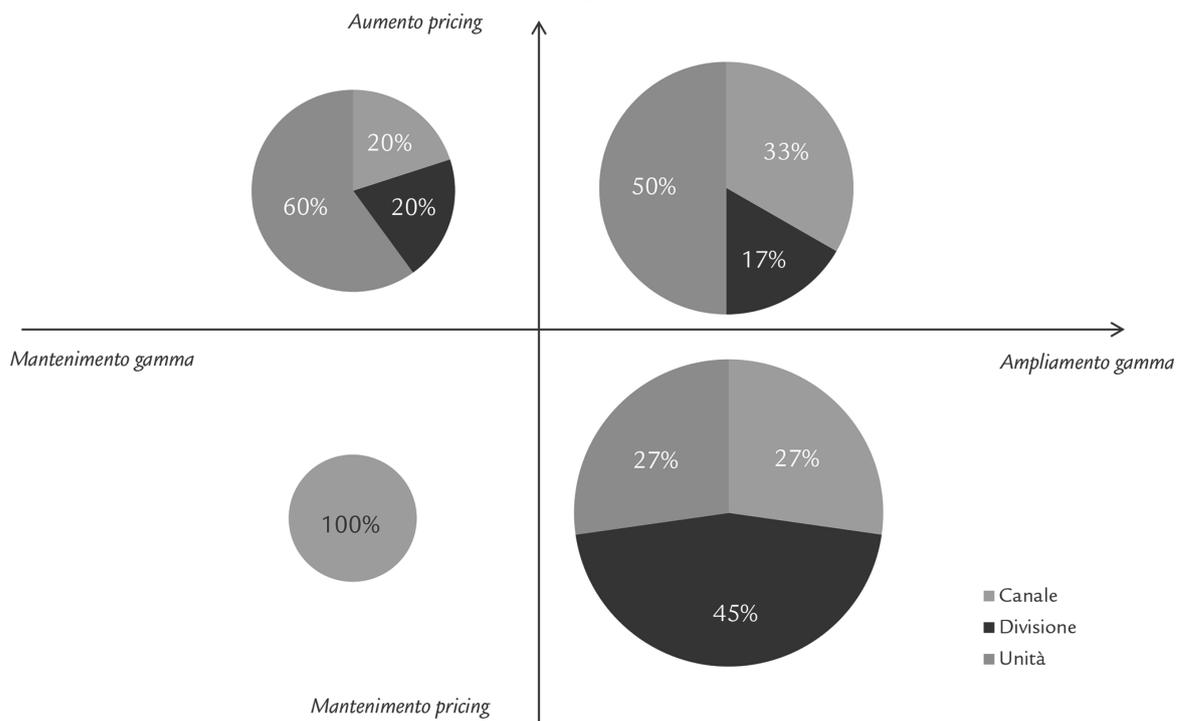
<sup>41</sup> Solo il cluster di operatori definito nel paragrafo precedente 'Canale' dichiara infatti di rivolgersi, per lo sviluppo della quota di mercato, anche a clientela con un patrimonio medio inferiore rispetto a quello servito fino ad oggi.

Per quanto riguarda invece l'ampliamento della gamma di offerta e le scelte di pricing, non tutti gli operatori dichiarano la medesima strategia al 2015. Nella Figura 12<sup>42</sup> si mettono in relazione la quota di operatori Private appartenenti ai cluster organizzativi Unità, Divisione e Canale che nei prossimi due anni seguiranno una strategia commerciale di ampliamento o mantenimento della gamma di offerta attuale con la scelta di aumentare o mantenere il livello dei prezzi attuali. L'analisi effettuata non rileva nessun tipo di correlazione in termini evolutivi tra i modelli organizzativi e le scelte commerciali, mette solo in evidenza una netta maggioranza delle scelte di ampliamento della gamma e di mantenimento del livello attuale dei prezzi. In particolare, questo ampliamento può avvenire attraverso lo sviluppo di sinergie o mediante la valorizzazione di attività fuori gamma. In questo modo si spiegano alcuni fenomeni osservati di passaggio dalla separazione alla piena integrazione del servizio Private

te nelle logiche di gruppo. Le sinergie esistenti tra il servizio di consulenza agli investimenti finanziari alla clientela HNWI e altre aree interne (o esterne) al gruppo di appartenenza, possono infatti rappresentare un'opportunità sia in termini di connessione che di capacità di generare redditività aggiuntiva per il Private secondo logiche di valorizzazione impiegando transfer pricing interni.

Anche l'attenzione verso il mantenimento di una marcata flessibilità nell'erogazione del servizio può rappresentare una scelta commerciale importante. Le attività di advisory di tipo fiduciario derivanti da specifiche competenze tecniche (e per questo non erogabile direttamente dalla rete di private banker) possono infatti prevedere una logica di fee only aggiuntiva che trova il proprio fondamento in un modello operativo ad elevato grado di autonomia e flessibilità organizzativa.

Figura 12 - Analisi delle strategie commerciali per cluster organizzativo di operatori Private sulla base degli orientamenti 2015 di composizione della gamma e del prezzo d'offerta



## 2.6. I clienti target del servizio di Private Banking hanno le masse o le esigenze?

A questo punto è necessario domandarsi: i clienti target del servizio Private sono allora quelli che hanno le masse o le esigenze? La risposta non è uguale per tutti

gli operatori e dipende dalla gamma di servizi offerti. In realtà entrambi gli elementi andrebbero tenuti in considerazione contemporaneamente se si desiderasse rendere il rapporto con il cliente solido e non facilmente sostituibile in quanto fondato su relazioni di servizio complesse.

<sup>42</sup> Elaborazione tratta dalla survey *Orientamenti di Business nel Private Banking* svolta dall'Ufficio Studi AIPB a Settembre 2012.

### 2.6.1. Il modello teorico

Lo scopo di un sistema di misurazione delle performance è rilevare e trasmettere alla Direzione le informazioni a supporto della realizzazione della strategia.<sup>43</sup> Oltre che tracciare il verificarsi dei fenomeni e le loro caratteristiche di economicità o meno, le informazioni di un sistema di misurazione delle performance servono dunque per mantenere o modificare determinati comportamenti. La misurazione delle performance rientra all'interno di un tema generale che si interroga su come aiutare le Direzioni nell'attuazione della strategia, in particolare su come misurare i risultati ottenuti per determinare quanto la strategia stia raggiungendo gli obiettivi prefissati e favorirne l'adeguamento nel tempo. Gli indicatori economici desumibili dal bilancio risultano a volte tardivi, non in grado cioè di rilevare con congruo anticipo problemi di competitività che potrebbero non aver ancora trovato manifestazione concreta nei risultati economici. Definire la performance in termini esclusivamente economici significa valutare l'efficacia dei programmi e delle decisioni passate. Sebbene questo sia importante, altrettanto è comprendere se le scelte attuali saranno in grado di generare prestazioni soddisfacenti per il futuro. A questo scopo si può fare ricorso allo sviluppo di strumenti utili alla valutazione, al monitoraggio di fenomeni complessi e alla comprensione della capacità di influenza reciproca degli andamenti. Questi strumenti vengono denominati in letteratura indicatori di risultato, indicatori di tendenza e mappa strategica degli indicatori<sup>44</sup>.

– *Indicatori di risultato e indicatori di tendenza*: gli indicatori di prestazione già realizzata (come i ricavi o i redditi consuntivi) sono denominati indicatori di risultato. Gli indicatori di fenomeni o di indicazioni operative ritenuti le determinanti di una qualche prestazione futura (sia di breve che di lungo periodo) sono invece denominati driver o indicatori di tendenza. Gli indicatori di tendenza sono anche definiti 'relazionali' poiché non è tanto il valore dell'indicatore in sé, bensì la relazione che si osserva ad essere significativa. Ad esempio, la soddisfazione dei clienti può essere considerato un indicatore di risultato se ne viene calcolato il valore e monitorato l'andamento, mentre può essere utilizzato come un indicatore di tendenza se si assume

che i clienti soddisfatti affideranno quote crescenti del proprio patrimonio e comunicheranno ad altri potenziali clienti la loro soddisfazione.

– *La mappa strategica degli indicatori*: Le relazioni ipotizzate tra gli indicatori rappresentano la mappa strategica. Una mappa strategica è uno specifico insieme di ipotizzate relazioni causali tra variabili critiche che illustra in che modo un operatore intende perseguire i propri obiettivi strategici. Una volta che i legami tra le variabili sono stati ipotizzati e rappresentati, gli ulteriori passi per completare la mappa sono: individuare misure soddisfacenti per ciascuna variabile critica e fissarne i valori obiettivo.

La Figura 13 rappresenta un esempio semplificato di mappa strategica<sup>45</sup> per lo sviluppo della redditività del servizio Private attraverso una crescita della quota di mercato. Per costruirla, si è proceduto selezionando alcuni indicatori estratti da differenti progetti di ricerca AIPB (relativi alla domanda target e al sistema di offerta) a cui è stato assegnato un valore obiettivo corrispondente alla media di mercato. Per leggere la mappa strategica occorre considerare le variabili dei riquadri come indicatori di risultato se vengono prese in considerazione singolarmente, ovvero come indicatori di tendenza se viene presa in considerazione la correlazione che li lega (rappresentata nel grafico dalle frecce). Le relazioni tra gli indicatori inserite nella figura sono di prima approssimazione, poiché per ogni operatore andrebbero selezionati gli indicatori più coerenti con il proprio modello di business e solo successivamente valutate le correlazioni esistenti.

Il meta modello proposto rappresenta infatti un modello base che va customizzato sulla singola realtà a seconda degli obiettivi di analisi e monitoraggio. Nell'esempio della Figura 13, l'obiettivo iniziale è valutare l'effetto dell'aumento della quota di mercato sulla redditività del servizio<sup>46</sup> (indicatore di misurazione è la quota di mercato servito dall'operatore sulla quota di mercato del servito sul mercato potenziale). Per fare ciò sono stati individuati alcuni indicatori sintetici da studiare nelle loro modalità di reciproca influenza. Gli indicatori selezionati risultano essere:

– *share of wallet* (quota di portafoglio) *della clientela servita*: indicatore sintetico dato dalla percentuale di clientela che utilizza il servizio Private come banca principale;

<sup>43</sup> L.R.N. ANTHONY - D.F. HAWKINS - D.M. MACRÌ - K.A. MERCHANT, *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, New York 2008.

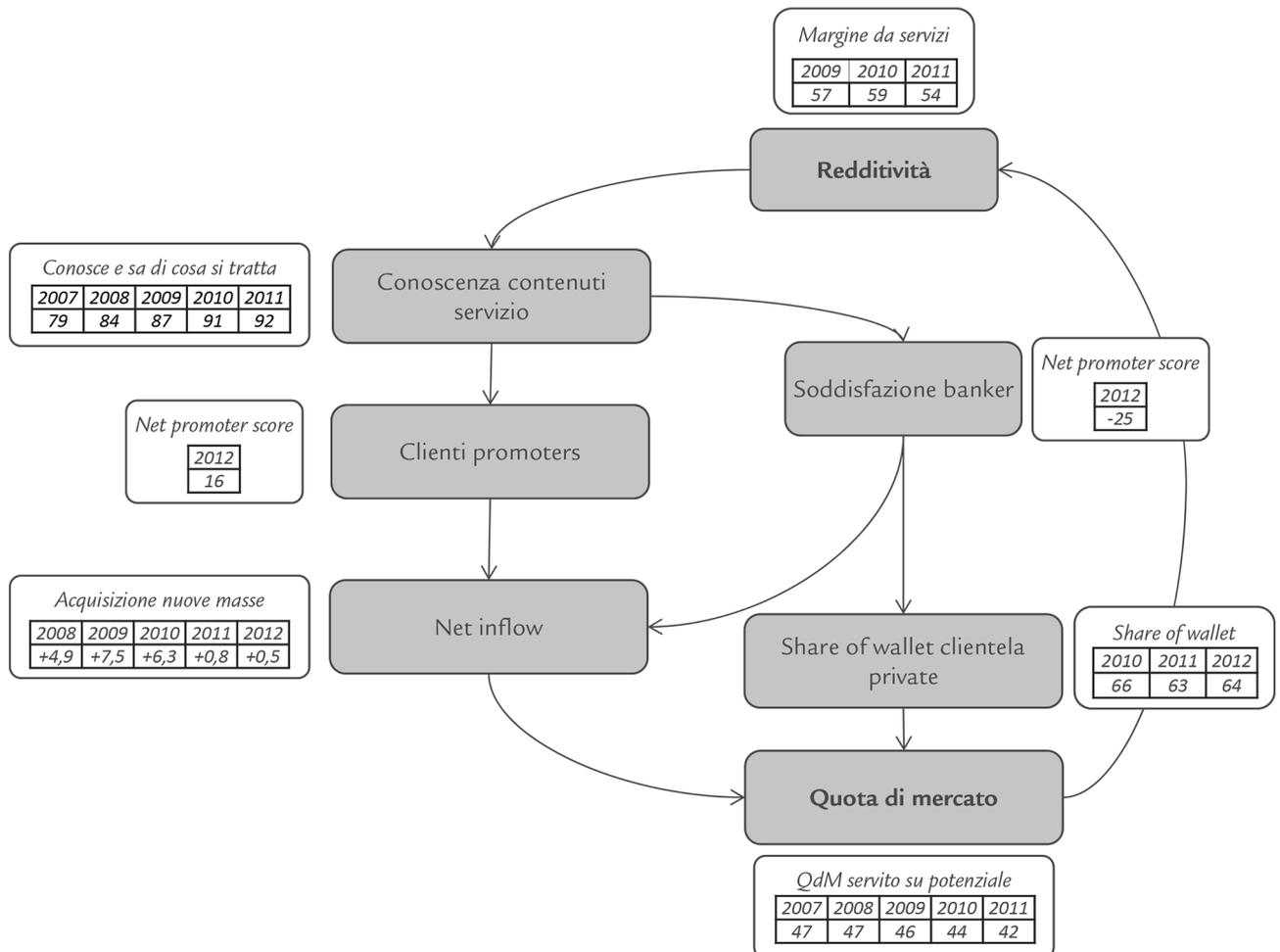
<sup>44</sup> *Ibidem*.

<sup>45</sup> Fonte: F. Bertonecelli e S. Maggi, Ufficio Studi AIPB (adattato da Kaplan e Norton, 1996); i valori medi inseriti come valori obiettivo sono stati estratti dai risultati di diversi progetti di ricerca svolti da AIPB sul sistema di offerta, sulle reti di Private Banker e sulla clientela target.

<sup>46</sup> In questo caso l'indicatore di misurazione è la quota di mercato servito dall'operatore sulla quota di mercato del servito sul mercato potenziale.

- *grado di soddisfazione della rete per i servizi interni ottenuti dalla banca di appartenenza e nella relazione con le altre funzioni aziendali*: indice di net promoter score della rete di Private Banker<sup>47</sup>;
  - *grado di conoscenza del servizio da parte della clientela*: indice di conoscenza spontanea da parte della clientela dei contenuti che caratterizzano il servizio;
  - *net inflow*: indice di capacità di acquisizione di nuove masse;
  - *clienti promoters del servizio*: percentuale di clientela propensa a consigliare il servizio a conoscenti e amici.
- Il modello di analisi aiuta a valutare se la mappatura del sistema dei bisogni del segmento di clientela target è coerente con il modello competitivo di posizionamento dell'offerta nel mercato o se, in caso contrario, è necessario rivedere il sistema di segmentazione della clientela o modificare il livello di servizio erogato.

Figura 13 - Esempio di mappa strategica con indicazione delle variabili critiche di successo per l'aumento della redditività del servizio di Private Banking attraverso un incremento della quota di mercato



## 2.6.2. L'osservazione del mercato

Nel corso del 2012 è stata portata a termine dall'Ufficio Studi di AIPB un'analisi incrociata sulla clientela servita da 20 operatori Private aderenti al progetto<sup>48</sup> e

sulla clientela target del servizio di Private Banking<sup>49</sup>. Le conclusioni dell'analisi campionaria sono riportate nella Figura 14. I soggetti<sup>50</sup> sono stati segmentati in quattro quadranti sulla base di due indicatori: di-

<sup>47</sup> Per *net promoter score* della rete si intende la percentuale di private banker propensi a consigliare il proprio Istituto come datore di lavoro.

<sup>48</sup> Fonte: *Rilevazione schede cliente*, survey annuale dell'Ufficio Studi AIPB svolta tramite l'estrazione statisticamente casuale di 1.000 schede cliente con la collaborazione di 20 operatori Private.

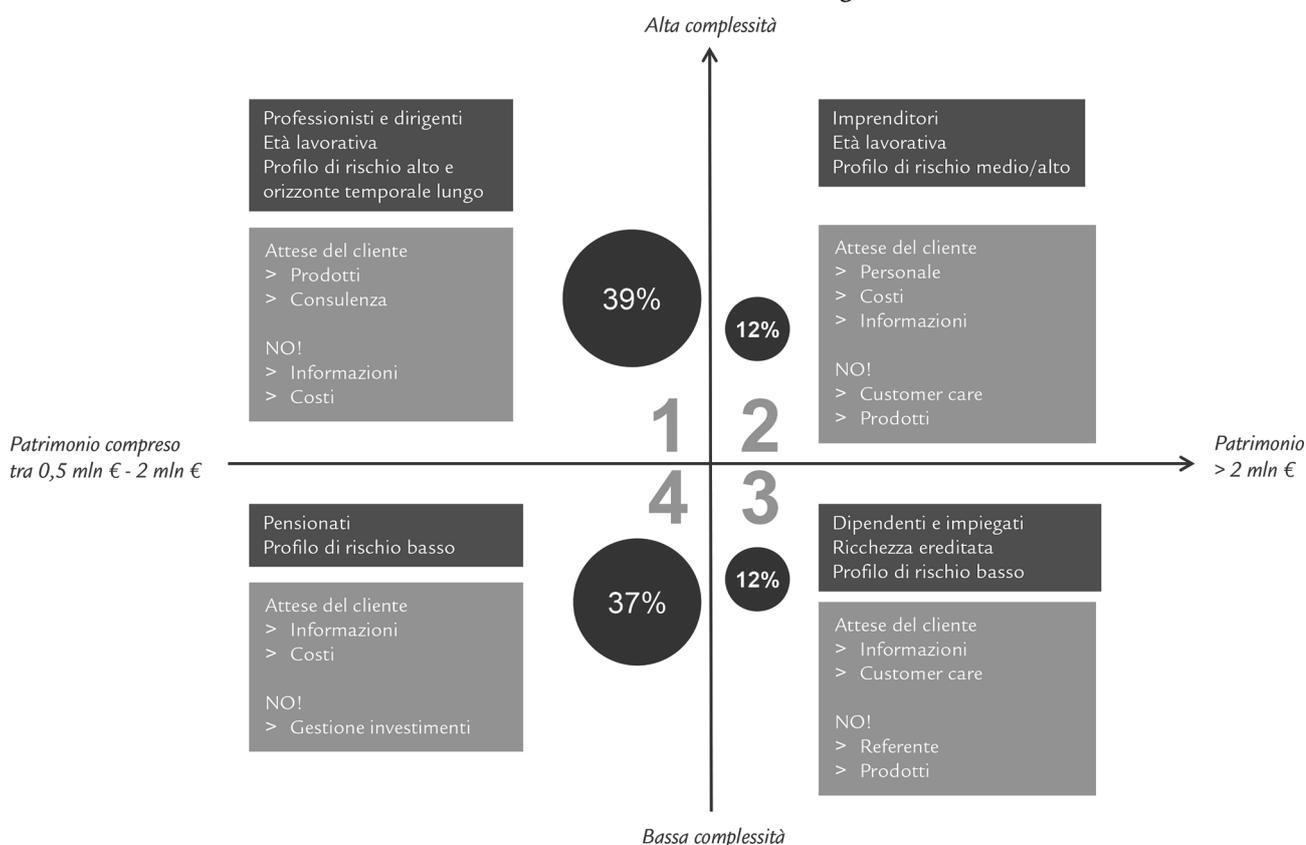
<sup>49</sup> Fonte: "Sesta indagine sulla clientela Private in Italia", edizione 2011, svolta con il supporto di GfK Eurisko e realizzata tramite interviste face to face di 650 nuclei familiari target Private sul territorio italiano.

<sup>50</sup> Le percentuali inserite nei cerchi dei quattro quadranti corrispondono alla distribuzione dei soggetti dell'indagine campionaria senza nessun riferimento al peso delle masse dei loro portafogli.

mensione del patrimonio finanziario sulle ascisse<sup>51</sup> e complessità dei fabbisogni sulle ordinate<sup>52</sup>.  
 Analizzando, mediante regressioni lineari, quali sono gli elementi del servizio che maggiormente impattano sulla customer satisfaction generale del servizio ricevuto, si è compreso come i diversi segmenti attribuiscono valore a elementi differenti del servizio e ci sia quindi spazio per sviluppare offerte differenziate.  
 Ad esempio, i clienti inseriti nel primo quadrante<sup>53</sup> dimostrano attese molto elevate in termini di qualità della gamma dei prodotti e di grado di professionalità

della consulenza ricevuta mentre sono meno attenti al costo di acquisto del servizio e ai supporti informativi che vengono messi a disposizione.  
 Nel terzo quadrante, al contrario, clienti con un patrimonio elevato ma un basso indice di complessità mostrano un particolare apprezzamento per il flusso di informazione e per elementi di customer care mentre attribuiscono un'importanza secondaria alla frequenza dei contatti da parte del private banker e alla sofisticatezza dei prodotti presenti in gamma di offerta.

Figura 14 - Segmentazione campionaria di clientela Private e analisi degli elementi percepiti di valore del servizio di Private Banking<sup>54</sup>



### 2.6.3. Orientamenti nel settore

Presentato il modello teorico, i suoi indicatori di risultato e di sintesi, riportate le inedite osservazioni relative al mercato di riferimento, si pongono ora alcuni quesiti che attendono nei prossimi mesi meditate risposte in quanto riguardano il futuro successo prossimo piuttosto che i risultati ottenuti: la qualità e il livello di servizio erogati sono adeguati alla clientela target?

Si stanno costruendo relazioni soddisfacenti con fornitori e partners? Sono state fatte scelte coerenti di prodotto, mercati, clienti? Il personale è motivato? La tecnologia e le competenze sono allineate con i programmi? L'organizzazione è in grado di attrarre e trattenere talenti?

Sono certamente domande complesse che il Private Banking, nato soltanto una quindicina di anni fa in

<sup>51</sup> Nel primo e nel quarto quadrante si tratta di soggetti detentori di una ricchezza finanziaria compresa tra i 500.000 € e i 2.000.000 di €, mentre nel secondo e nel terzo quadrante si tratta di soggetti con ricchezze finanziarie superiori ai 2.000.000 di €.

<sup>52</sup> L'indice di complessità è stato attribuito sulla base della professione, dell'età e del profilo di rischio dichiarato dal soggetto.

<sup>53</sup> Il quadrante è caratterizzato da una dimensione del patrimonio finanziario dei clienti classificati compreso tra 500.000 € e 2.000.000 € ma da un livello di esigenze elevato in funzione di un alto indice di complessità.

<sup>54</sup> Fonte: Ufficio Studi AIPB.

Italia come frutto di una scelta organizzativa più che commerciale, (deve) comincia(re) a porsi.

La quota di mercato<sup>55</sup> del servizio è cresciuta velocemente negli anni passati, ma ha rallentato la sua corsa negli ultimi tre anni. La multibancarizzazione<sup>56</sup> dei clienti serviti, dopo essere diminuita nel 2011, è tornata ai livelli antecedenti la crisi finanziaria. La share of wallet<sup>57</sup> della banca Private, rispetto ai modelli di servizio alternativi della banca Retail e della promozione finanziaria pura, si mantiene stabile al 64%<sup>58</sup>. L'interesse per la consulenza finanziaria da parte della clientela è dell'83%<sup>59</sup>, con un'elasticità media al prezzo dichiarata pari allo 0,2%<sup>60</sup> aggiuntivo rispetto al costo attuale del servizio, ma i ricavi da consulenza nel 2011 erano ancora contenuti.

In un tale scenario è (può essere) consigliabile riprendere in considerazione le scelte di segmentazione della clientela e l'analisi dei fattori critici di successo del servizio.

## 2.7. *Il private banker, una funzione ed un ruolo che possono solo evolvere*

La rete commerciale rappresenta per il servizio di Private Banking uno stakeholder fondamentale.

Infatti, la prima definizione di stakeholder (1963, Stanford Research Institute) è stata: «quei gruppi senza il cui supporto l'organizzazione cesserebbe di esistere». Difficile immaginare un servizio di Private Banking senza una rete di private banker. Questo non vuole dire, però, che la sua funzione ed il loro ruolo non possa o debba evolvere in modo armonioso con il modello di business.

Se l'ampliamento della gamma di offerta del Private Banking tramite l'inserimento della consulenza a pagamento ha trovato proprio nelle reti uno dei principali ostacoli alla diffusione, significa che qualche cosa non ha funzionato nella modalità con cui questi stakeholders sono stati resi partecipi del progetto.

Cosa può succedere se si comincia a parlare di sinergie con altri settori interni o esterni alla banca per lo

sviluppo della quota di mercato e della share of wallet della clientela servita? E quale può essere la reazione se si investe nell'evoluzione del supporto tecnologico allo scopo di migliorare l'efficienza del servizio offerto ma togliendo un certo grado di autonomia alla funzione?

### 2.7.1. Il modello teorico

Vale la pena prendere in considerazione quella che Eurisko ha definito, nella sua ultima analisi per AIPB, la «filiera del private banker<sup>61</sup>»: banca, banker, cliente.

Due sono le relazioni complesse che si sono volute studiare costruendo un modello di analisi ad hoc: il patto banca-banker e la relazione banker-cliente.

Trattandosi di relazioni, le tecniche di Customer Experience Management (CEM) hanno fornito il supporto metodologico necessario. Come per l'analisi del modello operativo, si è disegnato un processo teorico sulla base dei punti di contatto più importanti della rete commerciale con la banca di appartenenza e con la clientela servita limitatamente alle attività legate ai servizi d'investimento finanziari.

Nel costruire il modello, per ogni fase del processo si sono presi in considerazione i seguenti sei elementi<sup>62</sup>:

- gli strumenti messi a disposizione dalla banca (sia tecnologici che cartacei);
- il supporto fornito dalle altre funzioni aziendali che contribuiscono all'erogazione del servizio core;
- le fonti d'informazione utilizzate (cliente, mercati, prodotti);
- l'utilizzo del tempo;
- la relazione con la clientela;
- il ruolo della formazione.

Gli obiettivi dell'analisi sono definire la funzione e il ruolo del private banker e individuare gli elementi che maggiormente impattano sulla loyalty generale della funzione. Va segnalato inoltre che monitorare l'esperienza di una rete commerciale permette alle Direzioni di utilizzare i dati di feedback per il migliorare il processo di servizio al cliente finale.

<sup>55</sup> Fonte: elaborazione Ufficio Studi AIPB su base dati *Osservatorio della ricchezza delle famiglie private*, svolto in collaborazione con Prometeia, e *Il mercato servito del Private Banking*, survey trimestrale Ufficio Studi AIPB.

<sup>56</sup> Fonte: "Settima indagine sulla clientela Private in Italia", edizione 2012, svolta con il supporto di GfK Eurisko.

<sup>57</sup> Per share of wallet in questo caso si intende fatto 100 le attività di un cliente con le istituzioni finanziarie, la percentuale affidata alla banca principale.

<sup>58</sup> Fonte: "Settima indagine sulla clientela Private in Italia", edizione 2012, svolta con il supporto di GfK Eurisko.

<sup>59</sup> Fonte: "Sesta indagine sulla clientela Private in Italia", edizione 2011. Il grado di interesse è stato misurato in base alla percentuale di clienti serviti che dichiarano un interesse elevato e abbastanza elevato per l'acquisto di un servizio di consulenza evoluto.

<sup>60</sup> Fonte: "Sesta indagine sulla clientela Private in Italia", edizione 2011. L'elasticità al prezzo dello 0,2% aggiuntivo si riferisce al 50% dei rispondenti interessati al servizio di consulenza evoluto.

<sup>61</sup> Fonte: "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking. Approfondimento private banker", svolto da AIPB in collaborazione con GfK Eurisko e con la partecipazione di 1420 private banker.

<sup>62</sup> Per maggiori dettagli sul modello e sulle variabili di analisi si rimanda ai risultati integrali del progetto di ricerca "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking. Approfondimento private banker", svolto da AIPB in collaborazione con GfK Eurisko.

Data la caratteristica peculiare del servizio di Private Banking, dove la figura del banker si trova esattamente a metà tra la banca e il cliente<sup>63</sup>, è stato necessario prendere in considerazione anche la voce del cliente finale per poterla separare nelle analisi da quella del private banker.

### 2.7.2. L'osservazione del mercato

Costruito il modello, si è potuto procedere con l'analisi dell'esperienza empirica. Con il supporto dei ricercatori di GfK Eurisko, si sono svolte tre ricerche: un'indagine quantitativa sui private banker<sup>64</sup>, un'indagine quantitativa sulla clientela target<sup>65</sup> e, infine, un'indagine qualitativa con clienti e banker contemporaneamente<sup>66</sup>. L'obiettivo era studiare la modalità con cui il servizio viene effettivamente erogato dai private banker, come il servizio è vissuto dal cliente e infine come si sviluppa l'interazione tra banker e cliente.

In estrema sintesi, le principali evidenze emerse sono state<sup>67</sup>:

- *Il patto banca-banker:*  
Agisce in autonomia e solitudine nella diagnosi e profilazione.  
Interagisce con i supporti messi a disposizione dalla banca nella produzione.  
Apprezza ciò che la banca gli fornisce nella distribuzione.  
Ritiene utili – seppur con margini di miglioramento – le informazioni della banca nelle fasi di monitoraggio.
- *Le attese di banker e cliente nei confronti della banca:*  
Le attese verso la Banca da parte dei clienti e dei bankers evidenziano aree di intervento differenti: per il cliente è opportuno lavorare nelle fasi a monte (accuratezza e profondità della profilazione, prodotti ben calibrati) mentre per i private banker è necessario lavorare sulle fasi a valle (formazione e argomentazioni a supporto dei risultati della gestione).
- *La relazione banker-cliente:*  
Non tutto 'fila liscio' nella relazione consulenziale. Tra i due interlocutori intercorrono dinamiche

sotterranee (non consapevoli) di competizione e di invidia che possono, se non ben gestite, ostacolare o per lo meno rinviare nel tempo la libera circolazione della fiducia reciproca.

### 2.7.3. Le evoluzioni

La lettura dei dati di dettaglio che le ricerche sui banker hanno prodotto restituisce un'immagine del servizio Private che, malgrado le forti evoluzioni avute, appare in alcuni modelli ancora un poco standard e irrigidito. I processi di controllo e di indirizzo commerciale delle banche risultano molto chiari (rappresentati dal ruolo della Compliance e dalla gestione con portafoglio modello per il controllo dell'adeguatezza e del rischio) e i private banker, in un'alternanza di sentimento di solitudine nel ruolo e desiderio di autonomia, cercano di gestire le dinamiche fra banca e cliente e di mediare a volte prendendo le distanze dall'una a dall'altro. Questo porta di fatto ad una implicita competizione-cooperazione nel triangolo banca/banker/cliente.

Dato il punto fermo di voler mantenere un obiettivo di misurazione delle performance commerciali, poiché ciò è considerato fondamentale in un contesto di forte competizione come quello attuale, si segnalano, alla luce dei risultati di ricerca emersi, alcuni passaggi ritenuti importanti per l'evoluzione del servizio Private:

- *Dal prodotto al servizio, il ruolo delle competenze:* il passaggio dal collocamento di un prodotto al servizio fondato sul consiglio adeguato per poter prendere una decisione da parte del cliente passa attraverso la qualità delle competenze messe a disposizione. Il private banker può arrivare a farsi pagare una parcella solo se è evidente che ha alle sue spalle un'organizzazione che eroga qualità. Su questa percezione di qualità può essere impostato il processo di evoluzione finanziaria della clientela propedeutico allo sviluppo della capacità di pianificazione tipica di altre culture ancora limitata nella realtà italiana.
- *Dall'individuo al team:* la valorizzazione agli occhi del cliente dell'importanza del lavoro fatto dal desk di advisory passa attraverso il private banker. L'aggiunta di questa nuova funzione organizzativa non deve diminuire il ruolo del private banker agli occhi

<sup>63</sup> Il cliente Private, essendo sempre intermediato dal banker, raramente ha rapporti diretti con la banca per quanto riguarda i servizi d'investimento.

<sup>64</sup> Per maggiori dettagli sul modello e sulle variabili di analisi si rimanda ai risultati integrali del progetto di ricerca "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking. Approfondimento private banker", svolto da AIPB in collaborazione con GfK Eurisko.

<sup>65</sup> Fonte: "Settima indagine sulla clientela Private in Italia", edizione 2012, svolta con il supporto di GfK Eurisko.

<sup>66</sup> Fonte: "Aspetti comportamentali e psicologici della relazione banker-cliente: contributo all'Osservatorio AIPB", indagine qualitativa a focus group svolta con il supporto di GfK Eurisko.

<sup>67</sup> Elaborazione dei risultati di sintesi di GfK Eurisko relativi ai tre progetti di ricerca citati precedentemente sulla clientela target e sui private banker.

del cliente, ma valorizzarlo affinché possa cogliere un beneficio nel ricorrervi come supporto ogni volta che si rende necessario. Un lavoro in team effettivamente difficilmente avviene per imposizione dall'alto quanto piuttosto per reciproca utilità. Il rischio è che il private banker percepisca il desk di advisory come un'ulteriore limitazione della sua autonomia nella gestione della clientela da cui prendere le distanze ogni volta che la posizione della banca entra in conflitto con quella del cliente o viceversa.

- *Indicatori quantitativi e qualitativi per la misurazione della performance distributiva*: il tema del cambiamento del sistema premiante della rete ricorre su molti tavoli di lavoro. Lo sviluppo di un sistema di indicatori di performance legati al servizio erogato invece che ai prodotti collocati permetterebbe di:
  - legare il sistema premiante al tipo di strategia assegnato dalla Direzione al servizio di Private Banking (redditività, alta gamma, retention della clientela);
  - collegare il sistema premiante al lavoro di team;
  - considerare la formazione parte integrante del sistema premiante e legarla al raggiungimento di performance distributive positive.

Tenendo conto che normalmente le persone si impegnano nelle azioni su cui vengono responsabilizzate, l'applicazione degli ultimi punti potrebbe risultare funzionale ad una maggiore valorizzazione della funzione del private banker e ad una maggiore consapevolezza del suo ruolo.

## 2.8. Perché misurare le performance commerciali del servizio Private alla clientela HNWI

Definire il modello di business secondo logiche comparative può essere considerato funzionale alla possibilità di misurare la performance commerciale del servizio Private erogato in una logica di benchmarking, sia rispetto ad una media di mercato che ad un cluster di operatori direttamente confrontabile per conformazione organizzativa, operativa e commerciale.

I risultati dei differenti progetti di ricerca descritti nel corso del capitolo permettono di costruire un modello di Quality Balanced Scorecard Competitiva che tenga conto delle specificità che qualificano il servizio Private, delle strategie che gli operatori sono chiamati a tradurre in azione, dei vincoli di efficienza operativa imposti dall'evoluzione del sistema competitivo, dell'influenza sui risultati che hanno i due principali stakeholders (le reti di private banker e la clientela).

Infine, poiché la Quality Balanced Scorecard Competitiva è uno strumento utile per fare una valutazione ex post dell'andamento del servizio oppure per disegnare scenari possibili e/o alternativi in base ai quali sviluppare nuove strategie e/o nuovi concept di servizio al cliente, è possibile rileggere i risultati del monitoraggio utilizzando tecniche di Conjoint Analysis per la riprogettazione dell'Experience del cliente<sup>68</sup>.

<sup>68</sup> Si tratta di una tecnica di ricerca che trova un'ottimale applicazione in tutte quelle situazioni dove è necessario interpretare il modello di scelta di un cliente che deve orientarsi verso un particolare servizio all'interno di un panorama competitivo poiché risponde alla domanda "quali sono le caratteristiche che deve possedere il servizio perché il cliente lo scelga?".

SECONDA PARTE

I PROCESSI DEL PRIVATE BANKING  
FRA EFFICIENZA ED EFFICACIA



### 3. L'analisi dei modelli di maturità delle banche private italiane: i risultati emersi dall'osservazione del mercato

di CHIARA FRIGERIO<sup>1</sup> e LORENZA ALTIERI<sup>2</sup>

#### 3.1. I modelli operativi del Private Banking attraverso un'analisi dei modelli di maturità delle banche Private

L'attenzione che gli operatori del Private Banking italiano stanno indirizzando ai temi di efficienza ed efficacia del servizio di consulenza li ha portati a considerare con sempre maggiore attenzione i processi, le strutture organizzative, le architetture IT essenziali per la generazione di valore per il cliente Private; l'obiettivo ultimo è quello di evidenziare in quale misura tali elementi impattino sul sistema dei costi delle banche e quale sia la loro rilevanza strategica nel percorso di ottimizzazione dei processi aziendali, al fine di perseguire livelli di efficienza ed efficacia superiori.

In particolare, l'analisi delle relazioni esistenti fra i differenti livelli di maturità che connotano l'Architettura IT (o 'Architettura applicativa') e il 'Modello organizzativo' delle banche del Private Banking italiano<sup>3</sup> ha permesso di delineare tre idealtipi di modelli operativi, 'Operare', 'Governare' e 'Differenziare'<sup>4</sup>, tre differenti gradi di sviluppo che possono, quanto meno in linea teorica, connotare le prassi operative delle banche del mercato Private italiano. Tali modelli 'puri' descrivono organizzazioni nelle quali il livello di maturità del modello organizzativo è perfettamente coerente con quello dell'architettura IT e viceversa: è opportuno specificare che, sebbene sia possibile che un'azienda sia perfettamente ascrivibile ad uno specifico idealtipo, è più probabile che essa si localizzi in prossimità dello stesso o se ne discosti per il disallineamento di una sola delle variabili di indagine.

'Architettura IT' e 'Modello organizzativo' sono considerate variabili chiave per la valutazione dello stadio evolutivo nel quale ciascuna organizzazione si colloca: l'architettura

IT è rappresentativa delle dotazioni applicative che sono necessarie alla banca per poter svolgere efficacemente la propria attività core, mentre il modello organizzativo è essenziale poiché racchiude in sé quell'insieme di regole e schemi funzionali alla positiva gestione del sistema delle attività aziendali. Entrambi sono elementi fondamentali per il corretto svolgimento dell'operatività aziendale e un livello di sviluppo di una di queste due componenti non coerente con il grado di sviluppo dell'altra e, in generale, con il disegno strategico che dà forma al business aziendale, genererà verosimilmente difficoltà operative e un non corretto funzionamento della macchina bancaria. Le dotazioni tecnologiche e il modello di organizzazione adottato sono dunque essenziali per delineare il suo percorso evolutivo, nel passaggio da un approccio 'artigianale' ad un approccio 'industriale', perciò da un modello fortemente incentrato sulle competenze tecniche delle figure a contatto con il cliente, supportate da sistemi IT scarsamente sviluppati e dall'affidamento delle funzioni di controllo alle strutture di periferia, ad un modello basato su un'offerta modulare personalizzabile ma controllata dal centro, con sistemi di controllo capillari e supporti IT caratterizzati da forte integrazione.

#### 3.2. Il Maturity Model: caratteristiche e finalità

L'analisi del grado di maturità e del livello di sviluppo delle banche Private del mercato italiano è stata svolta adottando la metodologia del Maturity Model, che ha permesso alle banche che hanno preso parte all'indagine<sup>5</sup> di individuare autonomamente il proprio posizionamento di maggiore o minore vicinanza rispetto agli idealtipi individuati, con riferimento ai due fondamentali driver di

<sup>1</sup> Chiara Frigerio, docente di Organizzazione Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Segretario del Consiglio di Gestione di CeTIF (Centro di Ricerca su Tecnologie, Innovazione e Servizi Finanziari dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano).

<sup>2</sup> Lorenza Altieri, Research Analyst presso CeTIF (Centro di Ricerca su Tecnologie, Innovazione e Servizi Finanziari dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano).

<sup>3</sup> In particolare, delle 23 banche che operano nel mercato del Private Banking in Italia che hanno partecipato al "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking" svolto da AIPB in collaborazione con CeTIF (Centro di Ricerca su Tecnologie, Innovazione e Servizi Finanziari dell'Università Cattolica del Sacro Cuore) nel 2012.

<sup>4</sup> In merito si faccia riferimento a quanto detto nel Capitolo 2, paragrafo 2.4.1, p. 24 del presente Report.

<sup>5</sup> Hanno partecipato all'indagine 23 fra le banche che operano nel mercato del Private Banking in Italia. Il campione è composto da Istituti con modelli organizzativi differenti: dalle banche Private vere e proprie che svolgono dunque unicamente tale attività a quelle che sono invece semplici business unit operanti all'interno di banche la cui operatività è tipicamente rivolta al mercato retail.

indagine ‘Architettura IT’ e ‘Modello organizzativo’ (sulle tecniche utilizzate nella definizione del posizionamento si veda il Box 1 - *La metodologia del Maturity Model* a p. 48 del presente Report).

Il Maturity Model è uno strumento che permette di individuare le relazioni complesse che uniscono le due dimensioni ‘Architettura IT’ e ‘Modello organizzativo’, analizzando il grado di evoluzione dell’una rispetto all’altra; come detto, entrambi sono elementi fondamentali per il corretto svolgimento dell’operatività aziendale e devono dunque evolversi in maniera coordinata lungo il percorso di maturazione che vede l’azienda muoversi dallo stato di ‘Operare’ a quello di ‘Differenziare’; un disallineamento fra le dimensioni genererebbe infatti una ‘tensione’ fra le stesse, dettata dal fatto che la dimensione maggiormente arretrata finirebbe per ridurre i benefici correlati alla superiore maturità dell’altra.

Il fatto che ciascuna banca sia chiamata ad individuare autonomamente il proprio posizionamento rispetto agli idealtipi disegnati permette alle organizzazioni di venire a conoscenza in maniera proattiva degli eventuali disallineamenti esistenti fra gli stadi evolutivi delle due dimensioni, ricavando informazioni preziose circa lo ‘stato di salute’ dell’azienda, che rimarrebbero altrimenti sconosciute fino al presentarsi di un evento critico indotto dalla mancata evoluzione sincrona di IT e modello organizzativo. I dati resi disponibili dal modello di maturità permettono alle banche Private di promuovere il successo dell’azienda e il suo progredire, nel tempo, verso l’assunzione di un modello operativo ‘industriale’, attraverso un percorso evolutivo tracciato dalla banca Private, con modi e tempi

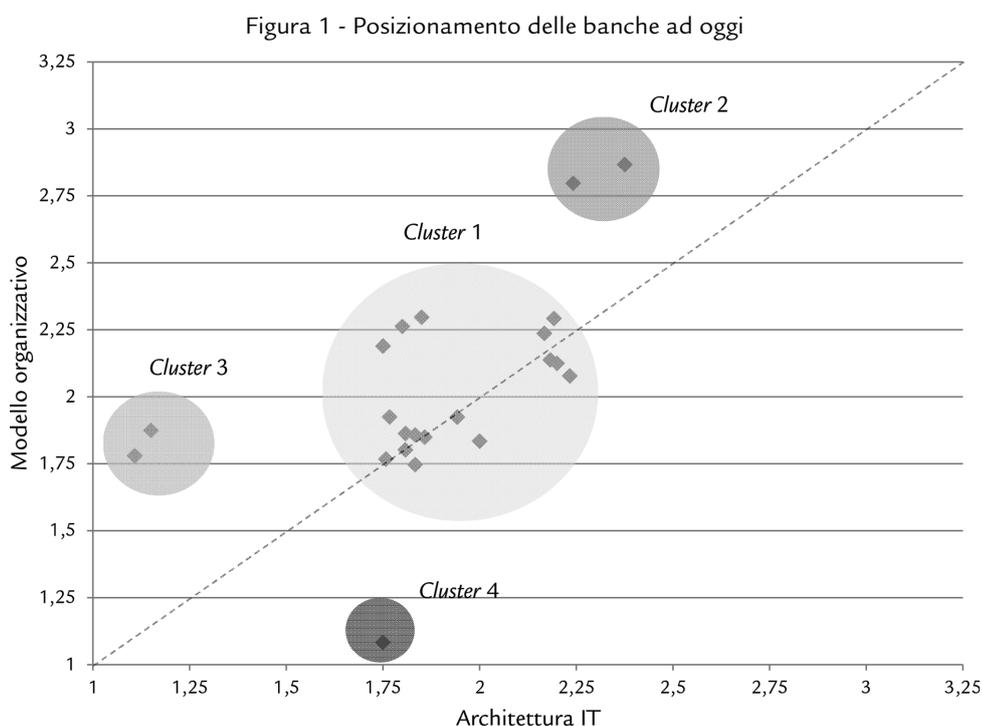
da essa definiti, e non indotto reattivamente dall’improbabile necessità di superare un momento di difficoltà. Il cambiamento diventa una scelta, non una necessità.

Il Maturity Model è dunque uno strumento operativo atto a valutare, configurare e massimizzare la modalità con cui un’azienda gestisce le informazioni a sua disposizione per definire la propria strategia operativa nel contesto di riferimento; lo scopo è valutare obiettivamente la situazione attuale, pianificare un percorso sistematico che guidi l’azienda verso la crescita e l’innovazione – nello specifico mediante un superiore livello di organizzazione e mediante l’implementazione di architetture IT maggiormente sofisticate – ed infine misurare i progressi compiuti nel tempo.

### 3.3. Il Maturity Model del Private Banking italiano: clusterizzazione del mercato

L’utilizzo del Maturity Model ha permesso di ottenere, con riferimento al panel indagato, una rappresentazione efficace del posizionamento che ciascuna banca ritiene di possedere, ad oggi, rispetto agli idealtipi ‘Operare’, ‘Governare’ e ‘Differenziare’, di quella che sarà la linea evolutiva che probabilmente assumerà nei seguenti tre anni (da oggi al 2015) e, dunque, del rapporto fra ‘Architettura IT’ e ‘Modello organizzativo’ che la connoterà nel prossimo futuro.

La Figura 1 rappresenta il posizionamento attuale delle banche analizzate rispetto agli idealtipi delineati (più avanti nel capitolo sarà analizzato il posizionamento al 2015):



Fonte: “Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking”, svolto da AIPB in collaborazione con CeTIF

Appare evidente che le banche appartenenti al panel vanno ad organizzarsi in 4 cluster differenti, uno dei quali (il cluster 1) si distingue per la particolare numerosità (17 banche), se comparato agli altri raggruppamenti, che annoverano al massimo tre organizzazioni (cluster 3).

Come visibile dalla Figura 1, il cluster 1 si sovrappone e include in sé il posizionamento 'Architettura IT' 2 - 'Modello organizzativo' 2 che è stato definito come modello operativo 'Standard'. Le organizzazioni che si posizionano in tale cluster, dunque, presentano sistemi IT con un significativo livello di sviluppo, capaci di integrare una buona quantità di informazioni differenti al fine di fornire un supporto valido all'operatività del banker; inoltre, tali organizzazioni presentano modelli organizzativi che prevedono un controllo centralizzato sulle attività svolte dall'operatore, che riceve linee guida specifiche per la definizione delle modalità con le quali svolgere il proprio lavoro, ma al quale è contemporaneamente lasciato un livello medio di autonomia nel gestire il proprio ruolo e le proprie mansioni. Pur rientrando sempre all'interno del cluster 2 e potendo essere dunque descritte secondo i parametri indicati, è pur vero che le banche si collocano frequentemente in posizioni leggermente differenti da quella localizzabile grazie alla coppia di valori 2;2, denotando dunque una lieve preponderanza dell'architettura IT rispetto al modello organizzativo e viceversa, piuttosto che una situazione di sostanziale equilibrio tra le due dimensioni, ma ad un livello di maturità lievemente inferiore rispetto a quello del modello 'Standard' (banche che si collocano lungo la bisettrice del piano cartesiano, ma in una posizione maggiormente ravvicinata all'origine degli assi rispetto a quanto non sia quella propria del grado di sviluppo 'Governare').

Il cluster 2 e il cluster 3 si localizzano nella parte superiore del piano rispetto alla bisettrice e dunque raccolgono al loro interno banche nelle quali esiste un superiore grado di sviluppo del modello organizzativo rispetto a quello dell'architettura IT. Tuttavia, mentre nel cluster 2 le banche presentano un modello organizzativo particolarmente evoluto, che tende infatti al livello di sviluppo massimo ('Differenziare') e che prevede dunque un elevato grado di autonomia del banker nel personalizzare le proposte provenienti dai sistemi centrali, le 3 banche del cluster 3 presentano un grado di sviluppo del modello organizzativo molto inferiore, che pur distanziandosi dal livello 'Operare' non riesce a raggiungere il livello 2 ('Governare'). Relativamente allo stadio evolutivo dei sistemi IT delle banche dei due cluster oggetto di analisi, quelle del cluster 2 presentano un livello di sviluppo superiore rispetto a quelle del cluster 3: nel raggruppamento 2 i sistemi IT hanno superato il modello 'Standard' ma sono ancora lontani dal raggiungere il livello di svi-

luppo pari a 3; nel cluster 3, invece, i sistemi IT sono molto meno avanzati, poiché tendono fortemente al modello 'Artigianale'.

Il cluster 4 è l'unico a collocarsi in posizione inferiore rispetto alla bisettrice del piano cartesiano e dunque la sola banca che lo costituisce è caratterizzata da un grado di avanzamento degli applicativi IT maggiore rispetto alla sofisticazione del modello organizzativo, che è di poco superiore al livello 1 ed implica dunque un modello 'Artigianale' di gestione delle competenze del private banker, che gode di elevata autonomia in ragione di una sostanziale mancanza di controllo da parte delle strutture centrali (il banker deve gestirsi da solo, mancando o essendo poco rilevante la presenza di una Direzione Centrale che definisca il suo percorso operativo). Gli applicativi IT di tale banca, pur non essendo particolarmente sofisticati, tendono comunque al raggiungimento del livello di sviluppo definito come 'Standard'.

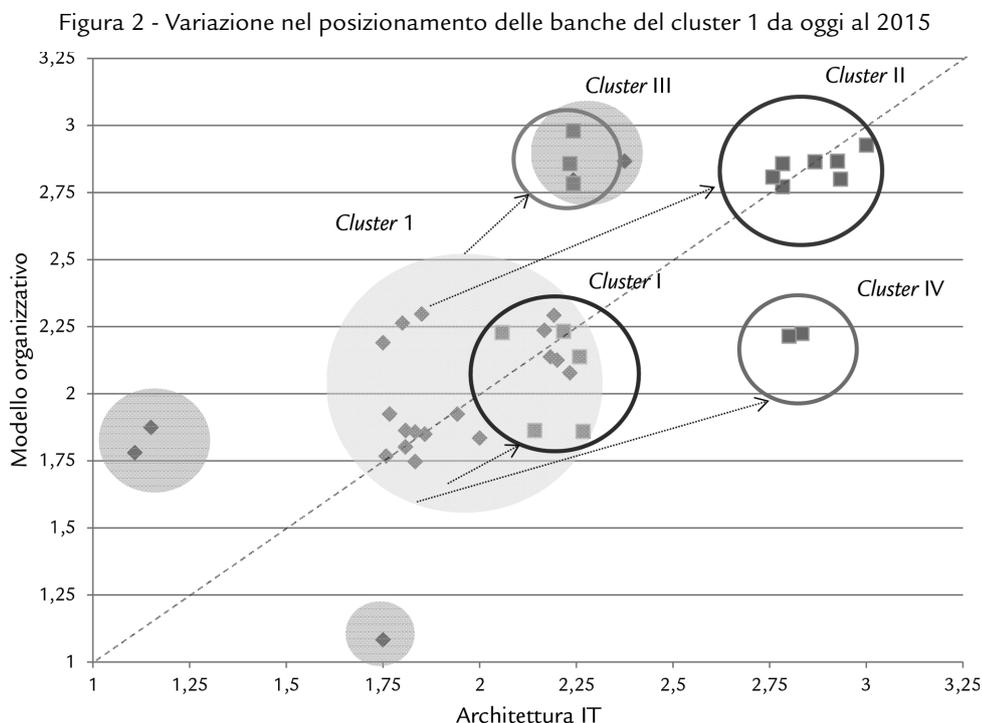
Per concludere, la particolare numerosità del cluster 1 denota il fatto che, attualmente, il mercato del Private Banking italiano (o quantomeno quello rappresentato dal panel di indagine) tende ad essere in uno stadio evolutivo che possiamo definire 'intermedio': se sono già stati realizzati significativi investimenti che hanno permesso alle organizzazioni di affrancarsi da un modello operativo 'Artigianale', tanti altri sforzi possono essere fatti per far sì che le banche Private assumano un modello 'Industriale', quantomeno nel prossimo futuro. Tuttavia, è essenziale fare una considerazione molto rilevante per la comprensione della validità del modello di maturità utilizzato. Il fatto che una banca si collochi, in base al grado di sviluppo raggiunto, in posizione maggiormente prossima ad uno stadio di 'Operare' piuttosto che a quello di 'Differenziare' non significa necessariamente che il modello operativo 'Artigianale' adottato dall'azienda sia di qualità inferiore di quello di una PB che abbia invece un modello definibile come 'Industriale'. Il fatto che una banca sia assimilabile ad un modello piuttosto che ad un altro è un semplice dato di fatto, non un giudizio di merito o di qualità dell'operato dell'Istituto; come detto, ciò che è rilevante è che sussista un sostanziale equilibrio o uno disequilibrio moderato e sostenibile nei livelli di sviluppo di ciascuno degli elementi essenziali per il funzionamento dell'azienda (dunque, nella fattispecie, l'architettura applicativa e il modello organizzativo) e che tali gradi di maturità siano in linea con il disegno strategico che guida le azioni della PB e con il contesto ambientale nel quale essa si trova ad operare.

Definito il posizionamento delle banche ad oggi, è interessante rilevare quali sono i movimenti che le banche prevedono di compiere nel prossimo triennio all'interno del piano cartesiano, dunque con riferimento al

grado di sviluppo dell'IT e del modello organizzativo che le caratterizza.

Per ciascun cluster sono stati evidenziati i trend che dovrebbero caratterizzare le banche che vi appartengono, con lo scopo di verificare se il loro appartenere

ad un medesimo cluster si verifichi o meno anche nel 2015 (se dunque esse abbiano previsto di adottare le medesime linee guida si sviluppo) e se e in quale direzione vari il loro posizionamento rispetto all'attuale.



Fonte: "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking", svolto da AIPB in collaborazione con CeTIF

Le banche Private rientranti nel cluster 1 non prevedono di adottare i medesimi percorsi evolutivi nell'arco del prossimo triennio; come si evince dalla Figura 2 il cluster 'esplosivo' in 4 nuovi raggruppamenti, ciascuno con caratteristiche proprie e a sé stanti rispetto a quelle degli altri.

Si denota che 5 delle banche ricomprese nel cluster 1 prevedono un'evoluzione piuttosto contenuta nel periodo 2012-2015 (cluster I), con modesti incrementi nei livelli evolutivi tanto degli applicativi IT quanto del modello organizzativo. I percorsi di crescita di tali banche non saranno in grado di modificare significativamente il loro posizionamento, che continuerà ad essere nei pressi dell'idealtipo 2-2 (modello 'Standard'). Tali banche, dunque, prevedono per il prossimo futuro investimenti ridotti, non in grado di influire sensibilmente sulla loro configurazione e sulla loro linea strategica.

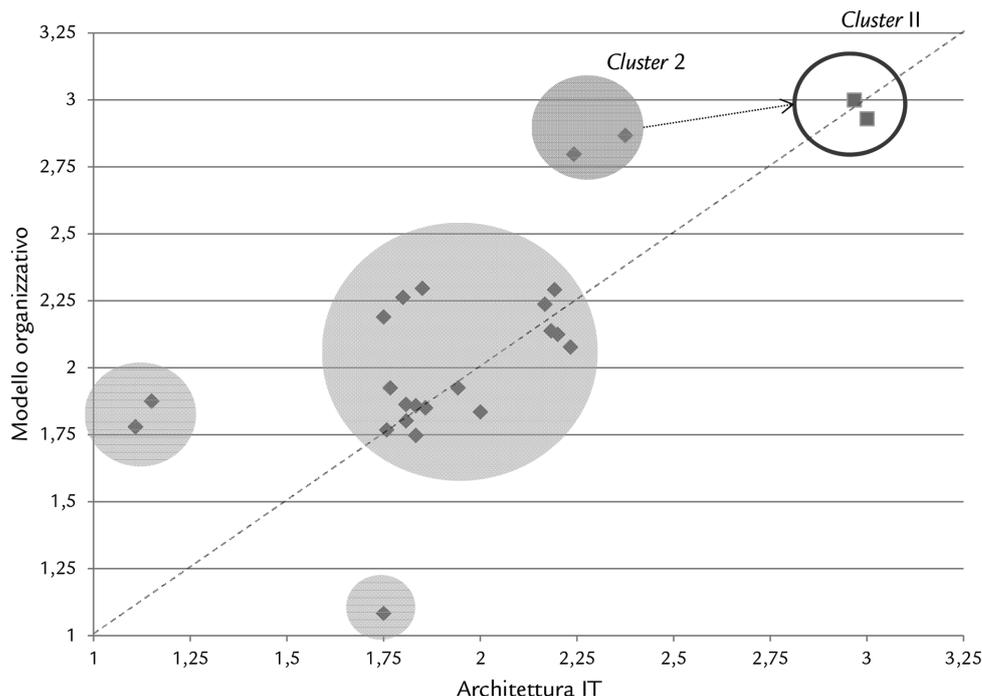
A tale gruppo di banche che rimarranno relativamente immutate, si contrappone un discreto numero di istituzioni (7 PB, cluster II) che invece prevedono un'evoluzione marcata, data da un proporzionale miglioramento delle loro dotazioni IT e da una sofisticazione del loro modello organizzativo. Tali banche, dunque, prevedono di muoversi lungo la bisettrice del piano cartesiano, evolvendo da un modello 'Standard' ad un modello 'In-

dustriale', connotato da un orientamento ai processi, da applicativi IT altamente integrati e da funzionalità di controllo capillari dell'operatività del banker e delle posizioni dei clienti. Tali istituzioni prevedono quindi di investire tanto in IT che nell'evoluzione della propria struttura organizzativa, conservando un sostanziale equilibrio tra l'una e l'altra nella determinazione delle caratteristiche dell'organizzazione.

Per quanto riguarda le PB rimanenti, è evidente che talune prevedono di investire maggiormente nel potenziamento della propria dotazione IT (cluster IV), mantenendo sostanzialmente immutato il modello organizzativo; altre istituzioni, con strategia opposta, prevedono invece di potenziare la propria struttura di governo interna, accompagnandola con lievi o pressoché nulli interventi evolutivi delle architetture applicative (cluster III).

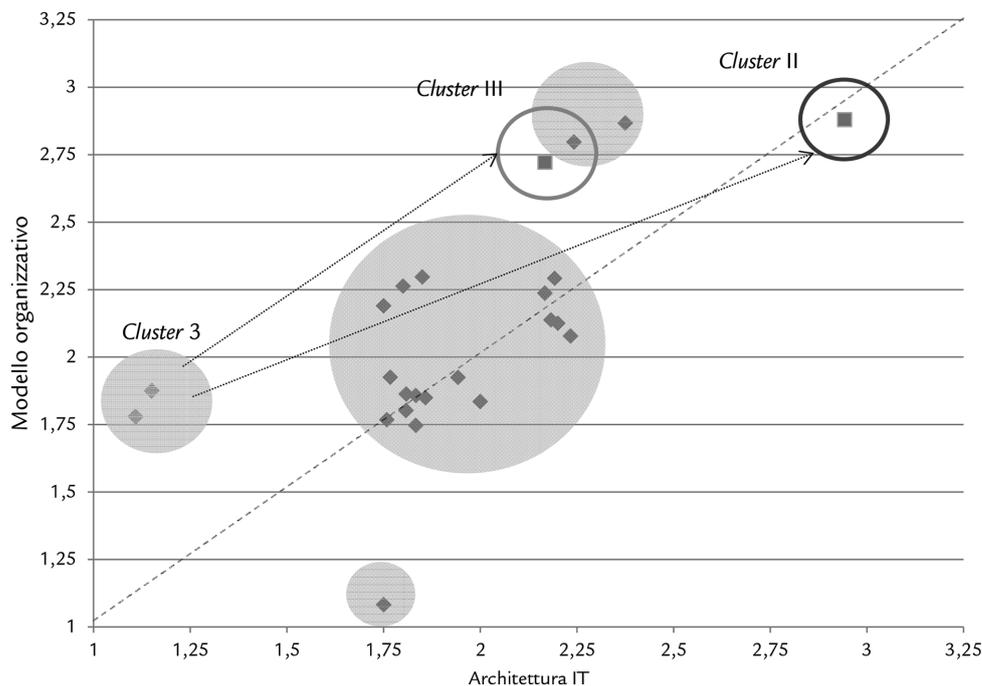
Il cluster 2 è l'unico ad evidenziare linee evolutive così differenziate, verosimilmente in ragione della sua numerosità, che lo porta ad includere tipologie differenti di banche, che hanno logicamente anche piani futuri non omogenei. Se si osservano gli andamenti 2012-2015 degli altri cluster, infatti, le linee di tendenza sono maggiormente omogenee.

Figura 3 - Variazione nel posizionamento delle banche del cluster 2 da oggi al 2015



Fonte: “Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking“, svolto da AIPB in collaborazione con CeTIF

Figura 4 - Variazione nel posizionamento delle banche del cluster 3 da oggi al 2015



Fonte: “Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking“, svolto da AIPB in collaborazione con CeTIF

Le 2 istituzioni del cluster 2 prevedono entrambe di investire maggiormente in IT, andando a collocarsi in corrispondenza del cluster II, dunque lungo la bisettrice del piano. Probabilmente, tali banche hanno in precedenza investito maggiormente nel raffinamento del modello organizzativo di quanto non abbiano

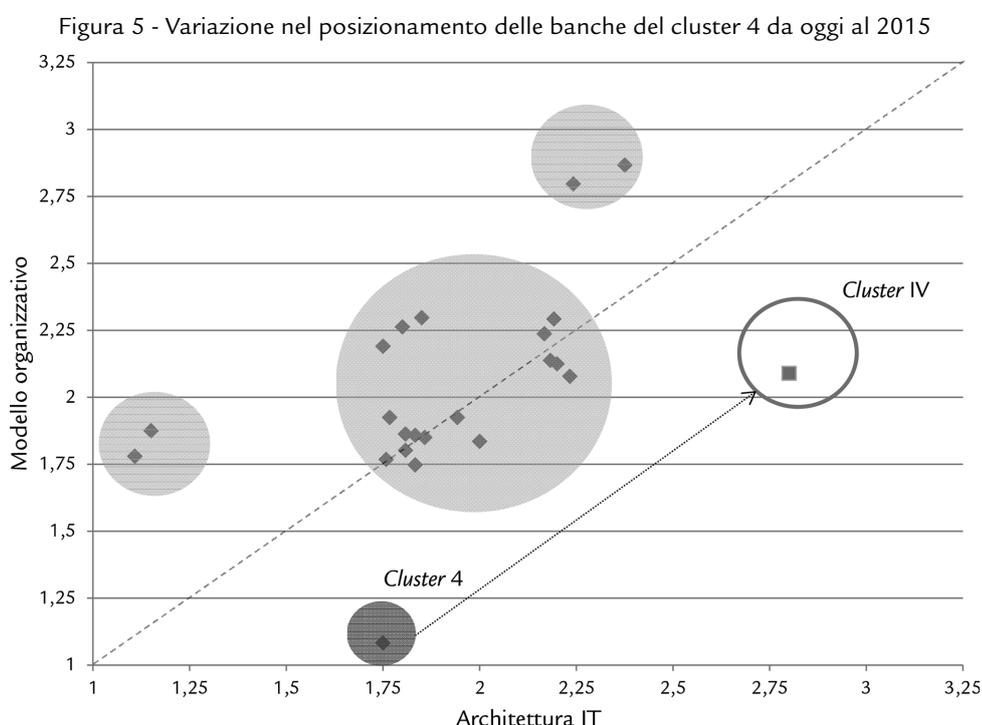
fatto nell'architettura applicativa, generando la situazione di parziale squilibrio che le vede collocarsi al di sopra della linea bisettrice. Per tale ragione intendo sanare tale disequilibrio, riportandosi in posizione 3-3, con misure di intervento ad hoc da porre in essere nel prossimo triennio.

Una strategia simile caratterizzerà anche 1 delle 3 banche del cluster 3, che dalla posizione attuale di sostanziale disequilibrio in favore della rilevanza del modello organizzativo, prevede di posizionarsi nel 2015 in corrispondenza del cluster II.

Ciò che colpisce delle previsioni di tale banca è la particolare ambizione. Essa infatti prevede di andare ad adottare un modello 'Industriale' per entrambe le dimensioni di analisi, partendo da una situazione presente che si discosta di poco da un modello 'Artigianale'. Tale banca ritiene dunque possibile per la propria organizzazione 'saltare' lo step intermedio del modello 'Standard', puntando direttamente al livello evolutivo maggiormente sofisticato, con una strategia che si distingue significativamente da quelle delle banche degli altri cluster, che prevedono interventi e

spostamenti contenuti (da 1 a 2 o da 2 a 3), in grado di modificare ma non in modo drastico la configurazione attuale dell'organizzazione. Probabilmente la banca oggetto d'analisi sa di avere i mezzi e le capacità per poter gestire e tollerare un cambiamento tanto radicale.

Con riferimento alle altre due banche del cluster 3, invece, esse prevedono di migliorare tanto il proprio modello organizzativo che le proprie dotazioni IT, andando a collocarsi in corrispondenza del cluster III, caratterizzato anch'esso, come il cluster 3 di origine, da un disequilibrio tra architettura IT e modello organizzativo, in favore di quest'ultimo. Tali organizzazioni sono e prevedono di rimanere fortemente orientate all'organizzazione, molto più che all'IT.

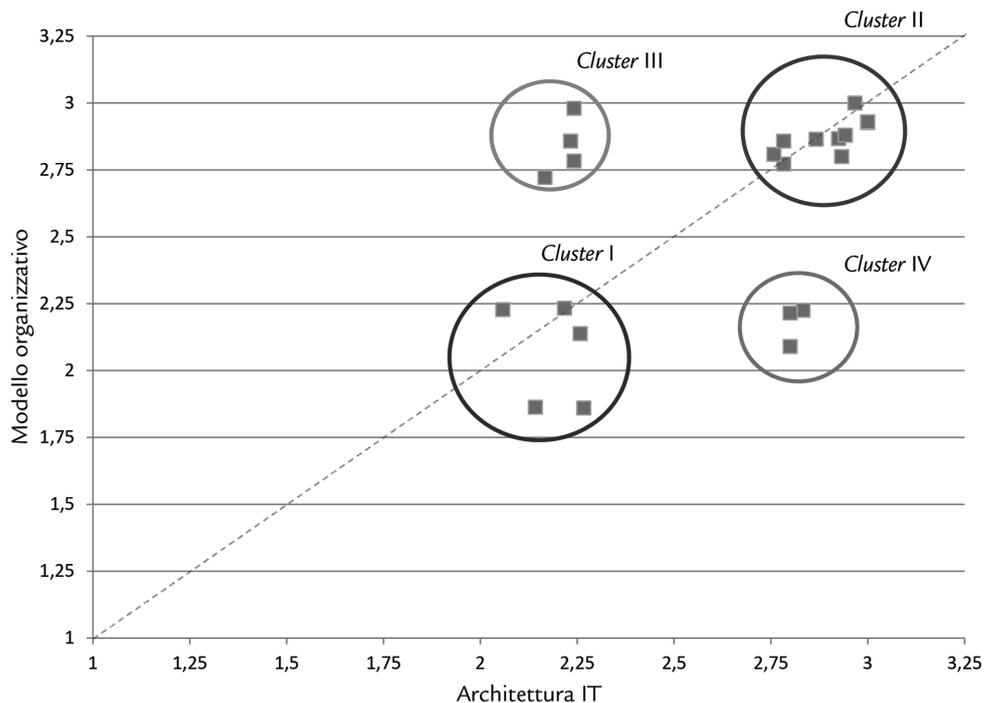


Fonte: "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking", svolto da AIPB in collaborazione con CeTIF

L'unica banca Private del cluster 4 ritiene che investirà in maniera proporzionata tanto in IT quanto nel perfezionamento del proprio modello organizzativo; tuttavia, partendo da un posizionamento in corrispondenza del quale si evidenzia una prevalenza dell'architettura IT sul modello organizzativo, tale disequilibrio fra le due dimensioni verrà mantenuto e la banca andrà a collocarsi in corrispondenza del clu-

ster IV (e infatti anche nel posizionamento previsto per il 2015 la banca continuerà a rimanere al di sotto della bisettrice del piano rappresentato). L'organizzazione andrà a migliorare tanto la sua struttura organizzativa interna quanto le proprie dotazioni tecnologiche, senza però invertire o modificare significativamente le proprie caratteristiche.

Figura 6 - Posizionamento delle banche al 2015



Fonte: "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking", svolto da AIPB in collaborazione con CeTIF

Alla luce delle evoluzioni descritte, possiamo analizzare nel suo complesso quella che sarà presumibilmente la configurazione del mercato del Private Banking nel 2015.

Anche nel 2015 le banche del panel vanno ad organizzarsi in 4 cluster differenti. Differentemente da quanto rilevato nella situazione attuale, i cluster posizionati sulla bisettrice del piano cartesiano saranno i 2 cluster più numerosi (cluster I e II).

Il cluster I ha un posizionamento assimilabile a quello del cluster 1 attuale, collocandosi nei pressi del modello 'Standard' sia con riferimento alla dimensione 'Architettura IT' sia alla dimensione 'Modello organizzativo'. Abbiamo visto che le banche che rientrano in tale cluster sono alcune di quelle precedentemente rientranti nel cluster 1, che prevedono per il triennio 2012-2015 percorsi di crescita contenuti, non in grado di influire in modo significativo sulla loro configurazione interna e sulla loro linea strategica.

Il cluster II, numericamente più importante, si colloca lungo la bisettrice nei pressi dell'incrocio fra 'Architettura IT' 3 - 'Modello organizzativo' 3, definito come modello operativo 'Industriale'. Tali banche, provenienti in larga maggioranza dal cluster 1 (posizionamento ad oggi), sono quelle che, nello scenario 2015, deterranno il livello di sviluppo massimo, con sistemi IT fortemente integrati e modelli organizzativi orientati ai processi. Si può dunque rilevare che la moda del mercato è quella di tendere al massimo grado di evoluzione: le banche ritengono dunque di

possedere le risorse e le capacità per migliorare quanto più possibile entrambe le dimensioni analizzate.

Rispetto ai cluster I e II, che si sovrappongono o si avvicinano fortemente agli idealtipi 2-2 e 3-3, i cluster III e IV racchiudono le configurazioni IT e organizzative complementari, disegnando un mercato che ha ormai superato totalmente il modello 'Artigianale' per entrambe le dimensioni di analisi.

Il cluster III raccoglie 4 banche, provenienti dai cluster 1 e 3. Esse presentano un livello di sviluppo massimo relativamente alla dimensione 'Modello organizzativo', ma un grado di evoluzione leggermente inferiore per quanto riguarda gli applicativi IT (che hanno un livello di sviluppo pari a 2, 'Governare'); si tratta dunque di organizzazioni nelle quali la struttura organizzativa risulta prevalente, compensando la sofisticazione più contenuta degli applicativi.

Viceversa, il cluster IV, che raccoglie unicamente 3 banche provenienti dai cluster 1 e 4, è composto da organizzazioni IT based, caratterizzate dal fatto di aver fortemente investito in dotazioni informatiche al fine di dotarsi di applicativi massimamente sviluppati, riducendo o contenendo, quanto meno momentaneamente, gli interventi volti al perfezionamento della propria struttura organizzativa (che presenta un grado di evoluzione pari a 2, 'Governare').

Analizzando gli spostamenti 2012-2015 delle banche, possiamo primariamente osservare che circa il 75% degli istituti prevede di variare la propria composizione di 'Applicativi IT' e 'Modello organizzativo' investendo maggiormente in IT; questa è la ragione per la quale

i cluster al 2015 evidenziano un significativo spostamento verso la destra del piano cartesiano, piuttosto che verso l'alto, muovendosi dunque in maniera più marcata verso superiori gradi evolutivi delle dotazioni IT piuttosto che verso livelli di sofisticazione maggiore del modello organizzativo.

Sebbene non si sia in questa sede fatto alcun riferimento alle caratteristiche strutturali delle organizzazioni appartenenti al panel di indagine, ma unicamente alle tendenze attuale e future rinvenibili nel mercato, sono evidenziabili alcuni caratteri che accomunano le banche appartenenti a specifici cluster; infatti, è innegabile che le caratteristiche strutturali trovino un riflesso nel posizionamento all'interno del Maturity Model, pur non essendo l'unico elemento che influisce sul grado di maturità delle aziende. Nello specifico, è emerso che le banche che si collocano (ad oggi così come nel 2015) nei pressi di livelli di maturità superiori sono in prevalenza organizzazioni caratterizzate da strutture

operative maggiormente definite (ad esempio, caratterizzate da un numero di filiali e/o di banker superiore rispetto a quelle appartenenti ad altri cluster) e la cui presenza nel territorio è maggiormente capillare.

Sebbene non esista una regola per la quale le banche con conformazioni simili debbano operare in modo analogo, questo si verifica in molti casi. Banche con caratteristiche strutturali analoghe si troveranno probabilmente a fronteggiare problematiche comuni; il fatto che, spesso, decidano di gestirle in maniera analoga non è però garanzia del fatto che le scelte effettuate siano le migliori o le uniche possibili. L'adozione di comportamenti 'pionieristici' e di modelli gestionali differenti è un'opzione che non dovrebbe essere scartata a priori, tanto più da organizzazioni sufficientemente robuste da sopportare e gestire adeguatamente l'adozione di un comportamento 'nuovo', scarsamente condiviso dal mercato.

## BOX 1 – LA METODOLOGIA DEL 'MATURITY MODEL'

Il Maturity Model è un questionario di *self-assessment* che permette di definire il posizionamento di ciascuna banca rispetto ai 3 modelli operativi di idealtipi individuati, con riferimento alle due fondamentali dimensioni di indagine 'Architettura IT' e 'Modello organizzativo'.

Il posizionamento è stato ricavato grazie all'analisi, per ciascuna dimensione, delle seguenti variabili:

- Contatto e gestione del cliente
- Definizione della strategia di investimento
- Operations & Execution
- Reporting
- Monitoraggio

Tali variabili altro non sono che le cinque fasi del processo tipico di fornitura del servizio di PB; ognuna di esse è stata indagata in base ad alcuni descrittori utili a definirne le caratteristiche (ad esempio, il front-end commerciale e gli applicativi per la verifica di adeguatezza per la 'Diagnosi e gestione cliente', con riferimento alla dimensione 'Architettura applicativa'). Per ogni descrittore sono stati definiti tre differenti stadi evolutivi possibili, passando da un livello minimo che garantisce la normale operatività ad un livello massimo che permette alla banca di differenziare significativamente la propria offerta (dal livello di 'Operare' a quello di 'Differenziare').

Le banche hanno compilato il Maturity Model secondo la loro percezione, indicando, per ciascuno dei descrittori riferiti alle variabili di analisi e per entrambe le dimensioni, lo stadio evolutivo nel quale si trovano oggi e quello in cui ritengono di potersi trovare nel 2015; lo scopo di un'analisi che si sviluppa nel tempo è quello di delineare una possibile linea evolutiva che potrà caratterizzare le scelte strategiche ed operative delle banche nel medio-lungo periodo.

Al fine di comprendere dove la singola banca si collochi rispetto agli idealtipi, sia ad oggi che nel 2015, le indicazioni di posizionamento fornite dalle banche sono state utilizzate come segue:

- allo stadio 'Operare' è stato convenzionalmente attribuito un valore pari ad 1, a quello 'Governare' un valore pari a 2 e a 'Differenziare' un valore pari a 3 e, sulla base di tali valori, è stata calcolata per ciascuna banca la media dei suoi posizionamenti rispetto a ciascuna variabile;
- i risultati ottenuti, considerati nel loro complesso, hanno permesso di definire quanto una banca fosse più tendente ad un idealtipo piuttosto che ad un altro e quanto, precisamente, ciascuna istituzione si discostasse da ognuno dei modelli ideali;
- poiché le dimensioni di analisi sono due, per ogni Istituto bancario è stata ricavata una coppia di valori, uno riferito al posizionamento rispetto agli idealtipi della dimensione 'Architettura IT' e uno riferito alla collocazione rispetto agli idealtipi della dimensione 'Modello organizzativo';
- considerando per convenzione i posizionamenti relativi all' 'Architettura IT' come valori da porre sull'asse delle ascisse (X) di un piano cartesiano e considerando, invece, i posizionamenti relativi al 'Modello organizzativo' come valori da porre sull'asse delle ordinate (Y), la coppia di valori associata a ciascuna banca è stata utilizzata per definirne la posizione all'interno del piano, che va a rappresentare il nostro ambito bidimensionale di indagine.

### Bibliografia di riferimento

JIM DAVIS - GLORIA MILLER - ALLAN RUSSELL, *Information Revolution – Il modello evolutivo delle informazioni a sostegno del business*, Franco Angeli, Milano 2006.

## 4. Le scelte tecnologiche in atto per il miglioramento della performance di servizio

di ALBERTO CUCCU<sup>1</sup>

### 4.1. Le scelte degli operatori Private italiani in termini di applicativi per l'erogazione della consulenza finanziaria

«Il mondo finanziario e bancario attraversa da ormai più di un decennio un grande cambiamento di strategie di posizionamento e di relazione. Il cambiamento nelle politiche di creazione e distribuzione dei prodotti e dei servizi finanziari ha richiesto ai diversi soggetti economici di confrontarsi con spinte di innovazione strategica, operativa e organizzativa. Con riferimento a quest'ultima, essa si è spesso manifestata sia in nuovi processi, strutture, configurazioni che hanno creato occasioni di discontinuità, sia in cambiamenti di minore portata, le cui caratteristiche hanno avuto una connotazione di miglioramento incrementale. La combinazione di cambiamenti discontinui e incrementali ha caratterizzato numerosi interventi nei meccanismi organizzativi di banche e istituzioni finanziarie. All'interno dei processi di innovazione organizzativa del sistema finanziario, assume sempre più rilevanza il ruolo dell'Information Technology. Essa abilita e facilita i processi di generazione e diffusione dell'informazione ma, soprattutto, è essa stessa contenuto dell'innovazione»<sup>2</sup>. Saper raccogliere, valorizzare e gestire le informazioni e approfondire la conoscenza dei clienti è quindi un elemento differenziante e competitivo. L'IT quindi come leva strategica per poter garantire da un lato processi efficienti, controllati e di qualità, e contemporaneamente come generatore di innovazione di prodotto e/o servizio verso la clientela per consentire l'acquisizione di un vantaggio competitivo differenziante dai concorrenti? Osservando i risultati della ricerca AIPB<sup>3</sup> sviluppati nel Capitolo precedente, le sfide principali per il Private Banking del 2015 sembrano essere due:

- tutelare il livello di servizio interno erogato alla rete di private banker e l'esperienza di servizio offerto al cliente Private, tenendo conto che l'evoluzione normativa ha portato un aumento della complessità burocratica che

al momento sembra avere forti impatti su entrambe le categorie di stakeholders;

- innovare i processi di acquisizione e di relazione con il cliente sfruttando la multimedialità e la mobilità per riuscire a trattare volumi crescenti di informazioni a costi decrescenti eliminando passaggi manuali o fasi intermedie che richiedono controlli e riconciliazioni.

Ad esempio, per poter cogliere entrambe le sfide si può considerare che le nuove applicazioni su tablet abilitano nuove modalità di raccolta e condivisione delle informazioni con il cliente. Queste possono essere raccolte in momenti ed ambiti più intimi e riservati, senza perdere la capacità di essere collegati con i sistemi centrali come se si fosse in ufficio, aggiungendo la capacità di condividere facilmente contenuti multimediali, interviste interattive, simulatori finanziari che facilitano la condivisione e la comprensione di tematiche complesse quali quelle legate ai servizi d'investimento.

Il mercato ha visto già nascere iniziative e strumenti in questa direzione, ed è prevedibile che si affineranno fino a cambiare completamente la capacità di condivisione e collaborazione tra private banker e cliente.

La capacità di ottimizzare i tempi e le modalità di esecuzione e di servizio al cliente può passare attraverso processi paper-less e in tempo reale che trasmettano al cliente efficienza e controllo, riducendo i costi operativi e permettendo al private banker di servire più clienti in minor tempo.

Chiaramente la tecnologia facilita ed abilita ma non si sostituisce alla pratica della consulenza finanziaria caratterizzata «essenzialmente dal pensiero esperto e dalla comunicazione complessa. Sebbene il software finanziario sia votato ad avere un ulteriore sviluppo per diventare una parte sempre più importante della cassetta degli attrezzi, si ricorda, ad esempio, che anche il famoso sito *financialengines.com*<sup>4</sup> ha, di fatto, rilanciato la consulenza umana!»<sup>5</sup>, ricordandoci che il valore ultimo è la qualità della relazione tra cliente e private banker.

In quest'ottica va interpretato anche l'attuale interesse

<sup>1</sup> Alberto Cuccu, membro per Objectway del Competence Center AIPB del progetto di ricerca "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking".

<sup>2</sup> C. FRIGERIO - F. RAJOLA, *IT governance e business performance. Strategie e processi per il vantaggio competitivo*, Bancaria Editrice, Roma 2011.

<sup>3</sup> Fonte: "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking", svolto da AIPB in collaborazione con CeTIF (Centro di Ricerca su Tecnologie, Innovazione e Servizi Finanziari dell'Università Cattolica del Sacro Cuore).

<sup>4</sup> Sito fondato nel 1998 dai teorici della finanza William Sharpe e Joseph Grundfest, il cui intento doveva essere fornire consulenza finanziaria senza alcuna intermediazione da parte degli uomini.

<sup>5</sup> R.J. SHILLER, *Finanza e società giusta*, il Mulino, Bologna 2012.

del settore nei confronti dell'introduzione della firma digitale volta alla dematerializzazione dei contratti e alla digitalizzazione dei processi. All'obiettivo economico di ridurre i costi di erogazione e di gestione dei processi di consulenza, va sommato infatti l'obiettivo commerciale di offrire alla clientela che lo desidera una 'experience' nuova ed interattiva per la gestione del proprio patrimonio personale. Livelli di servizio caratterizzati da una frequenza molto alta di raccomandazioni d'investimento, corredate da un flusso sempre aggiornato di informazioni macro selezionate a beneficio del cliente, sono infatti realizzabili solo attraverso modelli di consulenza finanziaria ibridi tra 'tecnologia e relazione', dove la digitalizzazione dei processi rende possibile la personalizzazione delle scelte di investimento, la loro erogazione sia in ufficio sia in mobilità, assicurando comunque i controlli di adeguatezza imposti dall'evoluzione normativa per la tutela degli investitori.

La digitalizzazione dei processi favorisce, infine, il monitoraggio della performance del servizio da parte delle Direzioni Private attraverso lo sviluppo di indicatori sintetici che aiutano a misurare l'efficacia e l'efficienza del servizio offerto ed effettivamente erogato alla clientela target.

L'analisi AIPB dei modelli operativi Private offre a questo proposito una fotografia interessante delle scelte che sono state fatte negli ultimi anni dagli operatori per l'implementazione della consulenza finanziaria e anticipa indicazioni significative sul trend evolutivo ancora in atto.

Vale la pena di entrare nel dettaglio degli strumenti a disposizione per le singole fasi del processo di consulenza, riprendendo l'analisi dello stato dell'arte emerso dai

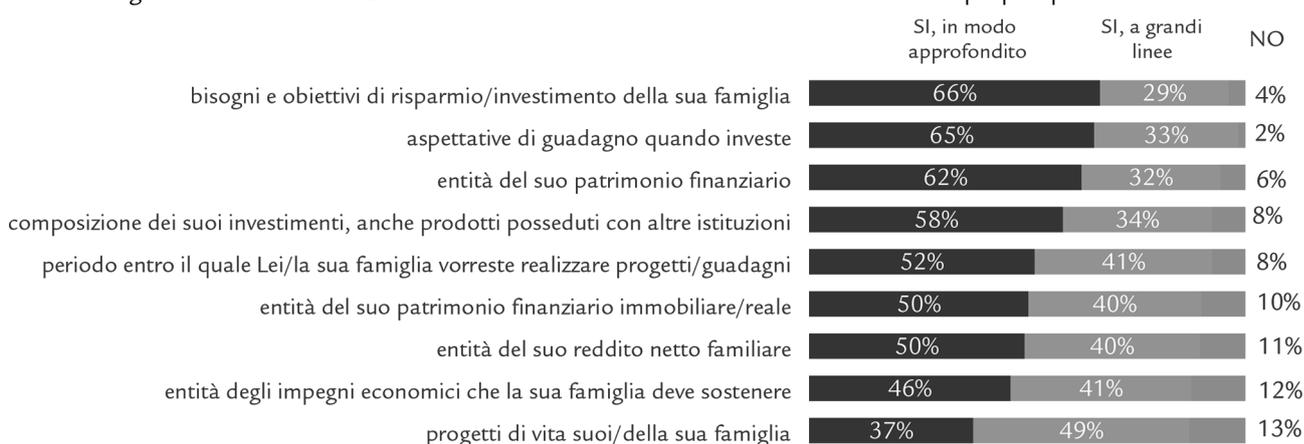
Maturity Model del capitolo precedente.

#### 4.1.1. Front end commerciale

Oggi la media degli operatori Private risulta avere sistemi concepiti a silos poco integrati tra di loro in base ad un modello che presenta «parziale integrazione dei differenti applicativi che lo compongono; unica vista standardizzata per tutti gli utenti; presenza di funzionalità sia a carattere operativo sia a carattere commerciale, di cui soltanto un limitato numero è raggiungibile via web»<sup>6</sup>. L'obiettivo è quello di superare questa limitazione e arrivare entro il 2015 ad avere di fatto una piattaforma unica e integrata personalizzabile e supportata da device mobili, secondo un trend riscontrabile anche a livello europeo e mondiale. Di conseguenza, questa evoluzione del front end commerciale sta portando ad una riduzione del numero di fornitori di applicativi per poter avere piattaforme integrate, multicanali e multidevice.

Gli operatori sembrano preoccuparsi, però, molto della comunicazione della proposta al cliente e dell'esecuzione e poco della profilazione. Lo sviluppo di device mobili permetterebbe di concepire ed utilizzare strumenti sofisticati per la gestione dell'intervista al cliente quali video, simulazioni di situazioni reali per misurare i bias del cliente ed il suo approccio comportamentale. Questo contribuirebbe a migliorare nell'investitore la consapevolezza dell'utilità di fornire informazioni dettagliate per avere un servizio personalizzato e adeguato alle proprie esigenze, sebbene vada sottolineato che già oggi non risultano forti segnali di resistenza da parte della clientela come risulta dalle indagini svolte annualmente da AIPB e sintetizzate nel grafico della Figura 17.

Figura 1 - Set di informazioni che i clienti Private dichiarano di condividere con il proprio private banker



Non ci sono forti segnali di resistenze nel fornire informazioni

<sup>6</sup> Estratto dal Maturity Model del progetto AIPB "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking".

<sup>7</sup> Fonte: AIPB, "Settima indagine sulla clientela Private in Italia", Edizione 2012.

#### 4.1.2. Applicativi per la verifica di adeguatezza

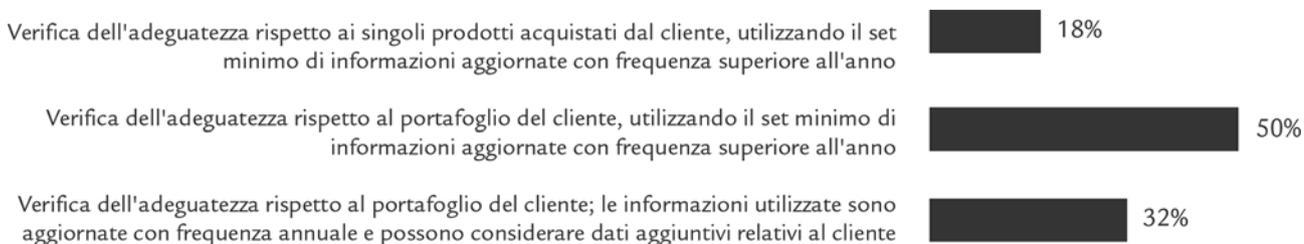
La maggior parte degli operatori Private ha un «applicativo che verifica l'adeguatezza rispetto al portafoglio del cliente, utilizzando il set minimo di informazioni previsto dalla legge (questionario standard) aggiornate con frequenza superiore all'anno»<sup>8</sup>. Il trend di modifica riguarda circa la metà degli operatori e prevede un'evoluzione basata sull'inserimento di informazioni aggiuntive sul cliente. Il tema principale sembra essere quindi la selezione prima e la gestione poi di un set informativo aggiuntivo relativo alle caratteristiche 'secondarie' del cliente.

Nel definire il set di informazioni sul cliente aggiuntivo rispetto a quello obbligatorio per legge, si possono prendere in considerazione elementi non strettamente connessi alla valutazione di adeguatezza ma relativi al livello di servizio desiderato dal cliente<sup>9</sup>, alla sua

situazione familiare e successoria, all'approccio comportamentale relativo agli investimenti, alla eventuale evidenza di bias comportamentali quali ad esempio il grado di impulsività nell'assumere decisioni.

Il passaggio è ritenuto molto importante perché, sebbene rappresenti un elemento parziale del processo, ha un effetto domino su tutte le attività a valle e abilita o impedisce l'effettiva personalizzazione della proposta d'investimento al singolo investitore<sup>10</sup>. Il set aggiuntivo di informazioni andrebbe integrato infatti con gli applicativi per la valutazione di adeguatezza (in Figura 2 una sintesi delle scelte effettuate ad oggi dagli operatori Private in Italia)<sup>11</sup> ma, ad oggi, si ha notizia di un solo operatore internazionale in grado di far corrispondere proposte d'investimento differenziate a parità di profilo di rischio ma strutturate sulla base di caratteristiche secondarie differenti.

Figura 2 - Le scelte effettuate dagli operatori Private in materia di applicativi per la valutazione dell'adeguatezza



#### 4.1.3. Analisi e ideazione di portafoglio modello

Gli operatori attualmente hanno una «definizione dei portafogli modello basata sia sulle strategie d'investimento della banca, sia sulle caratteristiche di adeguatezza con il profilo del cliente (aggiornamento dei portafogli modello eseguito sistematicamente, es. mensilmente, trimestralmente, etc.)»<sup>12</sup>. Il trend evolutivo riguarda una personalizzazione dei portafogli modello per investitore sulla base delle informazioni estese di cui al punto precedente e sulla base del livello di servizio negoziato e contrattualizzato con il cliente. Questo passaggio rappresenta uno dei punti più delicati.

Si fa riferimento all'effettiva capacità di personalizzazione della proposta d'investimento basata sull'abilitazione funzionale che rende modificabili e personalizzabili i portafogli modello sia per profilo di clientela che sulla base delle informazioni secondarie raccolte sul singolo soggetto. Attualmente si ricorre ad un meccanismo di vincoli (più o meno stringente a seconda del modello operativo adottato) che di fatto lavora impedendo l'inserimento di prodotti non adeguati al profilo d'investimento, così come risulta sia dall'analisi dei processi svolta tramite il Maturity Model sia dalla survey fatta sui criteri di valutazione di adeguatezza adottati e riportati in Figura 3<sup>13</sup>.

<sup>8</sup> Estratto dal Maturity Model del progetto AIPB "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking".

<sup>9</sup> Si fa riferimento, ad esempio, al perimetro di erogazione del servizio che può riguardare la ricchezza parziale o globale del cliente posseduta magari anche presso Istituti terzi, gamma di prodotti acquistati abitualmente, canali abituali di utilizzo del servizio, altro.

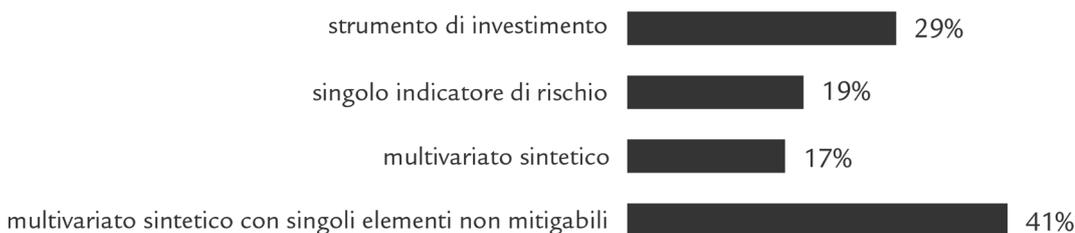
<sup>10</sup> Si fa riferimento alla perdita di informazioni sul cliente una volta stabilito il profilo di rischio di appartenenza.

<sup>11</sup> Fonte: "Seconda indagine sui modelli di implementazione della consulenza nel Private Banking" svolta dall'Ufficio Studi di AIPB nel 2012. Le percentuali fanno riferimento alle risposte dei 30 operatori Private operanti in Italia che hanno aderito alla survey.

<sup>12</sup> Estratto dal Maturity Model del progetto AIPB "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking".

<sup>13</sup> Fonte: "Seconda indagine sui modelli di implementazione della consulenza nel Private Banking" svolta dall'Ufficio Studi di AIPB nel 2012. Le percentuali fanno riferimento alle risposte dei 30 operatori Private operanti in Italia che hanno aderito alla survey.

Figura 3 - Criteri utilizzati nel Private Banking italiano per la valutazione di adeguatezza delle raccomandazioni d'investimento al cliente



#### 4.1.4. Applicativi a supporto delle gestioni patrimoniali

Gli applicativi per le gestioni patrimoniali in Italia possono ormai essere considerati una commodity. Tutti gli operatori dispongono infatti di applicativi con un «alto livello di integrazione con i moduli applicativi di gestione ordini; capacità di gestire ordini massivi; aggiornamento dei portafogli modello maggiormente frequente; integrazione con informazioni relative al cliente, rese disponibili nel front-end»<sup>14</sup>. Questo dato ha due significati: il primo è che gli applicativi italiani di livello evoluto sono dati praticamente per scontati (mentre all'estero non lo sono affatto, e questo spiega come mai risultino alti gli investimenti IT su questo genere di applicativi), il secondo invece è che gli investimenti aggiuntivi pianificati dagli operatori Private hanno principalmente un obiettivo di miglioramento dell'efficienza operativa (soprattutto in termini di risparmi di FTE<sup>15</sup> per la gestione della trasmissione degli ordini e per l'applicazione delle regole di Compliance).

#### 4.1.5. Simulazioni e consulenza di portafoglio

Negli applicativi a supporto dell'erogazione della consulenza, gli operatori prevedono entro il 2015 un salto di maturità molto significativo. L'evoluzione verso la disponibilità di sistemi di «simulazioni dinamiche in base al livello di investimento aggiornabile contestualmente allo svolgimento dell'attività di consulenza» e l'«elevata integrazione con gli applicativi di gestione

ordini accessibili anche attraverso il canale web»<sup>16</sup> è strettamente collegata, però, al concetto di digitalizzazione dei processi e all'introduzione della firma digitale evoluta in quanto, sebbene gli operatori dispongano già oggi degli applicativi necessari per la formulazione della proposta, manca ancora nella maggior parte dei casi la predisposizione degli strumenti che rendono eseguibile presso il cliente, e quindi fuori sede o in mobilità, la proposta personalizzata contestualmente allo svolgimento dell'attività<sup>17</sup>.

#### 4.1.6. Gestione ordini

Il trend evolutivo è molto chiaro: da qui a tre anni tutti gli operatori vedono nella dematerializzazione la soluzione per avere processi di erogazione della consulenza 'agili'. L'obiettivo è duplice: rendere l'esperienza del cliente meno burocratica e più fruibile favorendone così un maggior grado di coinvolgimento nel processo di consulenza e avere una gestione di ordini massivi con un processo esecutivo altamente dematerializzato. Lo stato dell'arte attuale «prevede unicamente funzionalità di raccolta ed esecuzione ordini; il processo è gestito con frequente ricorso a documenti cartacei ed operazioni manuali, immissione di singoli ordini in sequenza con conseguente impossibilità di gestire ordini massivi»<sup>18</sup> impattando notevolmente sull'attività delle funzioni di supporto alle reti commerciali e assorbendo parte delle attività del middle office come si evidenzia dai risultati riportati in Figura 4<sup>19</sup>.

<sup>14</sup> Estratto dal Maturity Model del progetto AIPB "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking".

<sup>15</sup> Si intende full time equivalent.

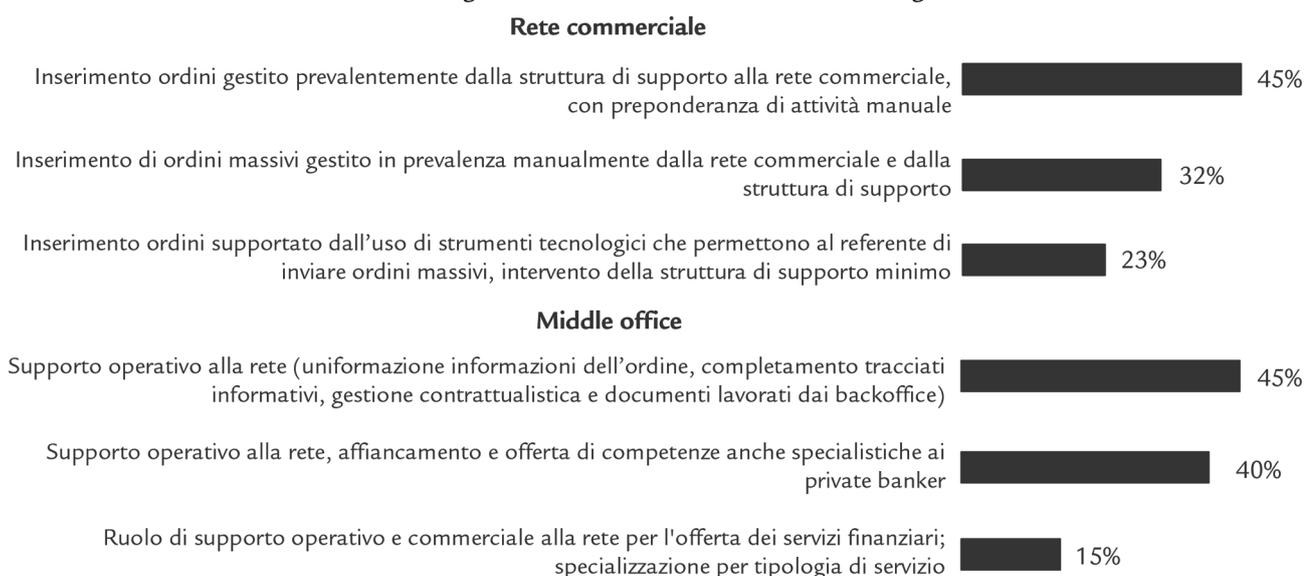
<sup>16</sup> Estratto dal Maturity Model del progetto AIPB "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking".

<sup>17</sup> Si intendono le attività di proposta, eventuale modifica, generazione di una nuova proposta, secondo controllo di adeguatezza, formalizzazione della proposta e convalidazione con la firma.

<sup>18</sup> Estratto dal Maturity Model del progetto AIPB "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking".

<sup>19</sup> Fonte: "Seconda indagine sui modelli di implementazione della consulenza nel Private Banking" svolta dall'Ufficio Studi di AIPB nel 2012.

Figura 4 - Analisi delle attività svolte dalle funzioni di supporto della rete commerciale e dal middle office nell'erogazione del servizio core del Private Banking

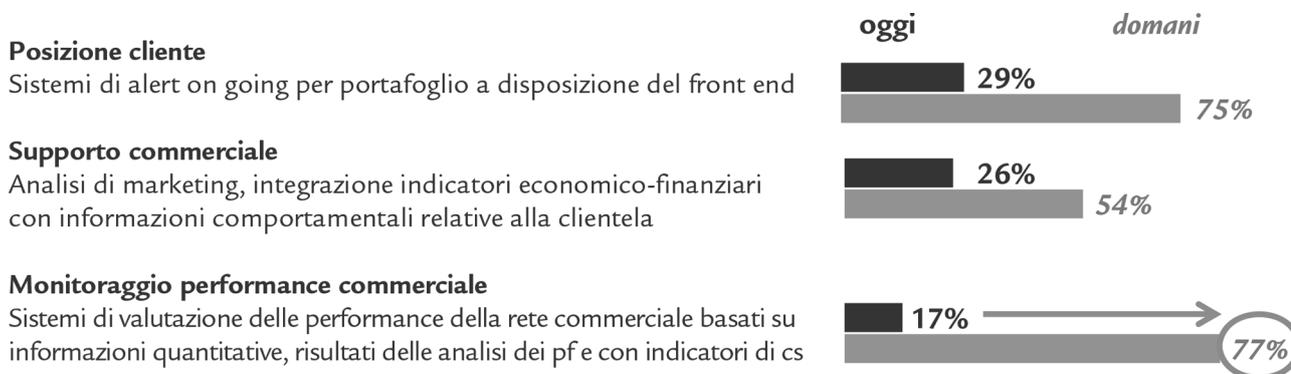


#### 4.1.7. Information provider

Riguardo gli applicativi di information provider l'attenzione degli operatori è rivolta soprattutto alla possibilità di disporre di informazioni in real time. Sistemi che «forniscono informazioni utili per la definizione delle strategie di investimento alimentando anche il front-

end commerciale in tempo reale, applicativi di sistemi di ideazione portafogli modello o di costruzione gestioni patrimoniali»<sup>20</sup> permettono al front end commerciale di chiudere il ciclo presso il cliente argomentando con informazioni aggiornate le alternative disponibili per la personalizzazione dell'offerta.

Figura 5 - Confronto tra la disponibilità e il fabbisogno di sistemi di monitoraggio degli operatori Private



#### 4.1.8. Monitoraggio, alerting, reporting

Il passaggio dall'attuale «assenza di alert automatici e dalla possibilità di attivare manualmente una serie di controlli e parametri da verificare sui portafogli singoli dei clienti» a sistemi di «alerting per portafoglio eseguiti real time e presenti direttamente nel sistema di front-end del private banker»<sup>21</sup> rappresenta un'evoluzione culturale abbastanza forte, perché cambierebbe

la gestione del tempo da parte del front end commerciale spostando parte di esso dalla costruzione al monitoraggio del portafoglio. Se si confronta il gap tra disponibilità attuale e fabbisogno di sistemi di sintesi per il monitoraggio dichiarato dagli operatori Private nel corso delle survey AIPB (Figura 5)<sup>22</sup>, si può immaginare che questa possa essere un'area di concentrazione degli investimenti dei prossimi anni.

<sup>20</sup> Estratto dal Maturity Model del progetto AIPB "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking".

<sup>21</sup> Idem come nota precedente.

<sup>22</sup> Fonte: "Orientamenti di Business nel Private Banking", survey svolta dall'Ufficio Studi AIPB nel Settembre 2012.

## 4.2. L'Italia nel contesto del Wealth Management europeo

I trend osservati sul mercato italiano trovano riscontro nel contesto europeo? O siamo disallineati rispetto al resto del continente?

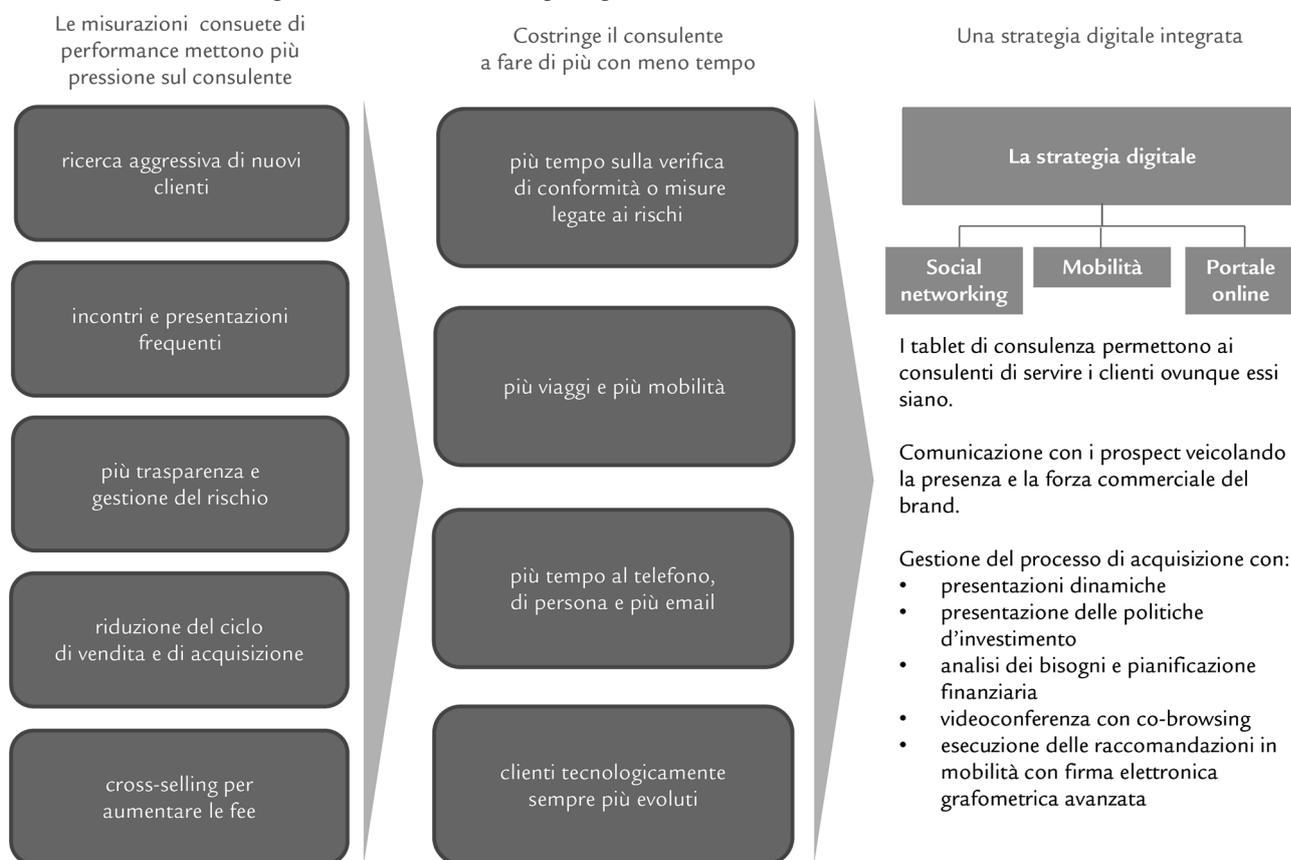
Per rispondere a questa domanda abbiamo preso come riferimento un recente studio di CELENT-Oliver Wyman Group rivolto ai trend ed alle sfide del mercato del Wealth Management europeo.

Il Wealth Management europeo sta affrontando sfide ed opportunità simili in tutta Europa. La crisi finanziaria legata alla liquidità ed alla crisi del credito ha fortemente spostato il focus sul Wealth Management per ridurre l'incertezza sulla volatilità dei flussi di cassa. Anche la pressione regolamentare, che spinge sempre

più da modelli 'transaction fee based' a modelli 'advisory fee based', è un fenomeno comune e importante in tutto il contesto europeo.

Sul fronte dei clienti la crisi ha ridotto la fiducia negli operatori e portato a livello continentale ad un trend di differenziazione degli stessi con una diminuzione dello share of wallet per singolo operatore. È inoltre in atto a livello europeo un forte ricambio generazionale dove i clienti Private storici si avvicinano al momento della transizione della loro ricchezza nella mani di figli fortemente tecnologici abituati ad utilizzare strumenti innovativi come tablets, smartphones ed ad avere un ruolo maggiormente attivo nel processo di advisory. Esiste quindi una forte 'demand' anche a livello europeo di innovazione, guidata anche dall'evoluzione della tecnologia.

Figura 6 - Modello di strategia digitale di Celent. L'evoluzione del consulente



### 4.2.1. Trend evolutivi per una strategia digitale integrata

I principali trend evolutivi riscontrati a livello europeo sono:

- Passaggio da piattaforme di middle-office a piattaforme di front-office multicanale e multidevice, lo stesso trend osservato come importante in Italia.
- Consolidamento dei silos informativi in piattaforme integrate capaci di permettere ottimizzazione dei costi di operations, back-office, time to serve

del cliente. Anche questo è un trend evidente anche in Italia con forte consolidamento dei player IT nel settore dell'Asset & Wealth Management.

- Adozione di piattaforme ed applicazioni in mobilità fornite sia ai private banker che ai clienti che richiedono un maggiore coinvolgimento nel processo di consulenza. In merito in Italia si sta iniziando l'adozione di piattaforme in mobilità per i private banker mentre è meno presente il trend sui clienti finali, ma riteniamo che dovrà allinearsi con il resto dell'Europa nel breve futuro.

- L'evoluzione del servizio verso un servizio di 'Advice' focalizza le richieste di tool informatici verso il financial planning, tools di CRM, intervista, prospect engagement, comunicazione advisor-cliente come la video-conferenza e la consulenza remota.

Il tutto è riassumibile nel concetto di 'Digital Strategy'. Le aziende di Wealth Management devono ridefinire la propria strategia digitale integrata, considerando un modello di consulenza e di consulente in forte evoluzione, così come viene riassunta in modo efficace dallo schema riportato in Figura 6.

#### 4.2.2. Gli orientamenti nell'IT spending europeo

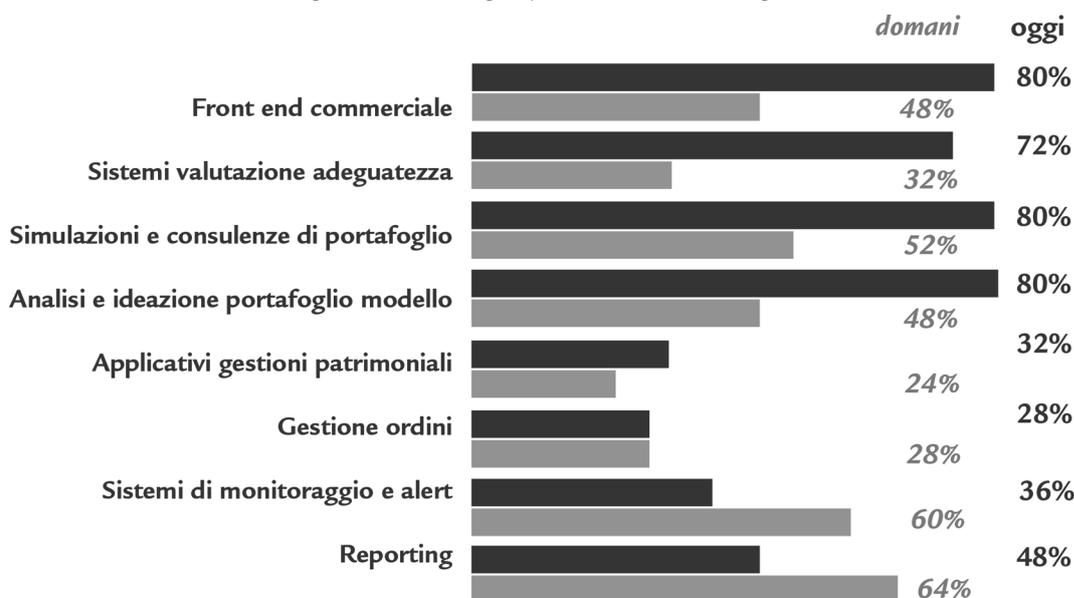
Per quanto riguarda l'IT spending europeo nell'area del Wealth Management Celent vede un chiaro focus sul front-office nei prossimi 3 anni in sostanziale allineamento con i trend italiani, come risulta dai dati riportati nella Figura 7 sul mercato Private italiano<sup>23</sup>. I trend d'investimento principali sono:

- Primo trend: la tendenza più forte in atto tra gli operatori è quella di fornire strumenti all'Advisor ed al cliente finale per coniugare la consulenza con la predisposizione per i clienti di strumenti di intervento e monitoraggio sul proprio portafoglio. Se da un lato, infatti, l'attività consulenziale presuppone la delega da parte del cliente sulla gestione del proprio portafoglio, dall'altro richiede di soddisfare l'esigenza di informazione e coinvolgimento

dei clienti nei processi decisionali attraverso strumenti adeguati.

- Secondo trend: per questo i tool di interazione e reporting a chiusura del servizio di advice non sono in contraddizione, ma anzi compatibili e funzionali al completamento del processo gestionale end-to-end. Questo trend si riscontra a livello globale: prova ne è il fatto che molte delle soluzioni via web e in mobilità che si realizzano sono pensate per l'utilizzo da parte del cliente finale e non solo per gli operatori finanziari.
- Terzo trend: la terza voce di investimento è certamente correlata alla Compliance, che registra un aumento dei costi a livello globale allo scopo di adeguare gli operatori alle norme vigenti e alle procedure di audit interne. Qualche anno fa la Compliance rappresentava la prima voce di spesa, mentre ora risulta inserita all'interno della revisione complessiva dei processi delle istituzioni finanziarie, in linea con i trend d'investimento generali.
- Quarto trend: il quarto trend è rappresentato dall'outsourcing, che registra però impatti maggiori sulla gestione organizzativa degli operatori, piuttosto che sugli aspetti dell'infrastruttura IT. Anche questo è un trend presente anche in Italia, anche se gli operatori stranieri di medie dimensioni hanno iniziato prima questo percorso e al momento vedono quindi questa esigenza come meno prioritaria.

Figura 7 - Gli orientamenti degli investimenti per il settore del Private Banking italiano. Wealth Management IT: dove gli operatori concentrano gli investimenti



Fonte: AIPB, Orientamenti di business nel Private Banking, 2012

<sup>23</sup> Fonte: "Orientamenti di Business nel Private Banking", survey svolta dall'Ufficio Studi AIPB nel Settembre 2012.



## 5. Valore e distintività percepita dal cliente nei processi di servizio del private banking

di STEFANO PIRONI<sup>1</sup>

### 5.1. Modelli di servizio e punto di vista del cliente

Nei capitoli precedenti è stato illustrato il modello di business del Private Banking, con dovizia di particolari, inerenti sia gli approcci organizzativi, operativi e di contenuto commerciale (gamma di offerta). Alla luce di questo modello complesso, illustrato nello specifico del Capitolo B, si è provveduto a ricostruire (nel successivo Capitolo C) lo stato dell'arte dell'attuale mercato italiano, della sua articolazione per cluster, delle sue scelte strategiche, attuali e a tendere nel prossimo futuro.

In questo paesaggio deve, a questo punto, essere introdotto il cliente del Private Banking. Un compito affidato al presente capitolo. Il senso dell'entrata in scena del cliente non è solo il legittimo completamento dell'analisi descrittiva nella tipica dinamica di relazione domanda-offerta. L'analisi del cliente dovrebbe poter andar oltre la semplice descrizione mostrando in luce bisogni e disponibilità che possano diventare fattori facilitanti o frenanti le strategie disegnate dall'offerta.

### 5.2. Il vantaggio competitivo del Private Banking

Durante l'anno 2012 si è assistito ad una strategia di differenziazione dei provider bancari utilizzati dai clienti Private. Accanto all'istituzione principale se ne sono affiancate altre. Un classico esempio di diversificazione da gestione del 'rischio controparte'. La strategia non sembra aver avuto forte impatto sulla *share of wallet* (AUM) assegnata dal cliente alla sua banca di riferimento. In questo senso non risultano modifiche sensibili rispetto agli anni precedenti: la strategia di diversificazione classica degli asset a protezione della 'privacy' del cliente ha solo generato una maggiore articolazione e frammentazione delle quote marginali del patrimonio (la componente liquida, probabilmente). Però il fenomeno è interessante; dimostra come i ragionamenti dei clienti più pregiati – pur soddisfatti – diventano sempre più mobili e

sensibili al cambiamento di contesto. L'applicazione di modelli organizzativi per il servizio a questi stessi clienti deve tenere conto anche di queste apparenti incrinature dei paradigmi classici (un 'homo economicus' a cui corrisponde un 'portafoglio modello').

Nella scelta dell'Istituzione principale, la valutazione sul banker e un'adeguatezza di massima dell'offerta rispetto ai bisogni si confermano essere i principali driver della valutazione di una struttura di Private Banking da parte del cliente. La distintività (o perlomeno la fidelizzazione del cliente) appare dunque più legata ad un look & feel relazionale, più che ad una superiore 'tecnologia di servizio'. L'ipotesi verrà meglio valutata analizzando il modello di soddisfazione del cliente. Certamente, questo vantaggio competitivo del PB basta ed avanza per distanziarsi dai competitor classici, ad esempio il servizio erogato a clienti *upper affluent* e *Private* dal modello di banca commerciale. La fidelizzazione della banca commerciale di un cliente benestante sembra seguire logiche decisamente più tradizionali: la banca di famiglia, la prossimità fisica e sociale, resta per molti di questi clienti il principale criterio di scelta della banca di riferimento.

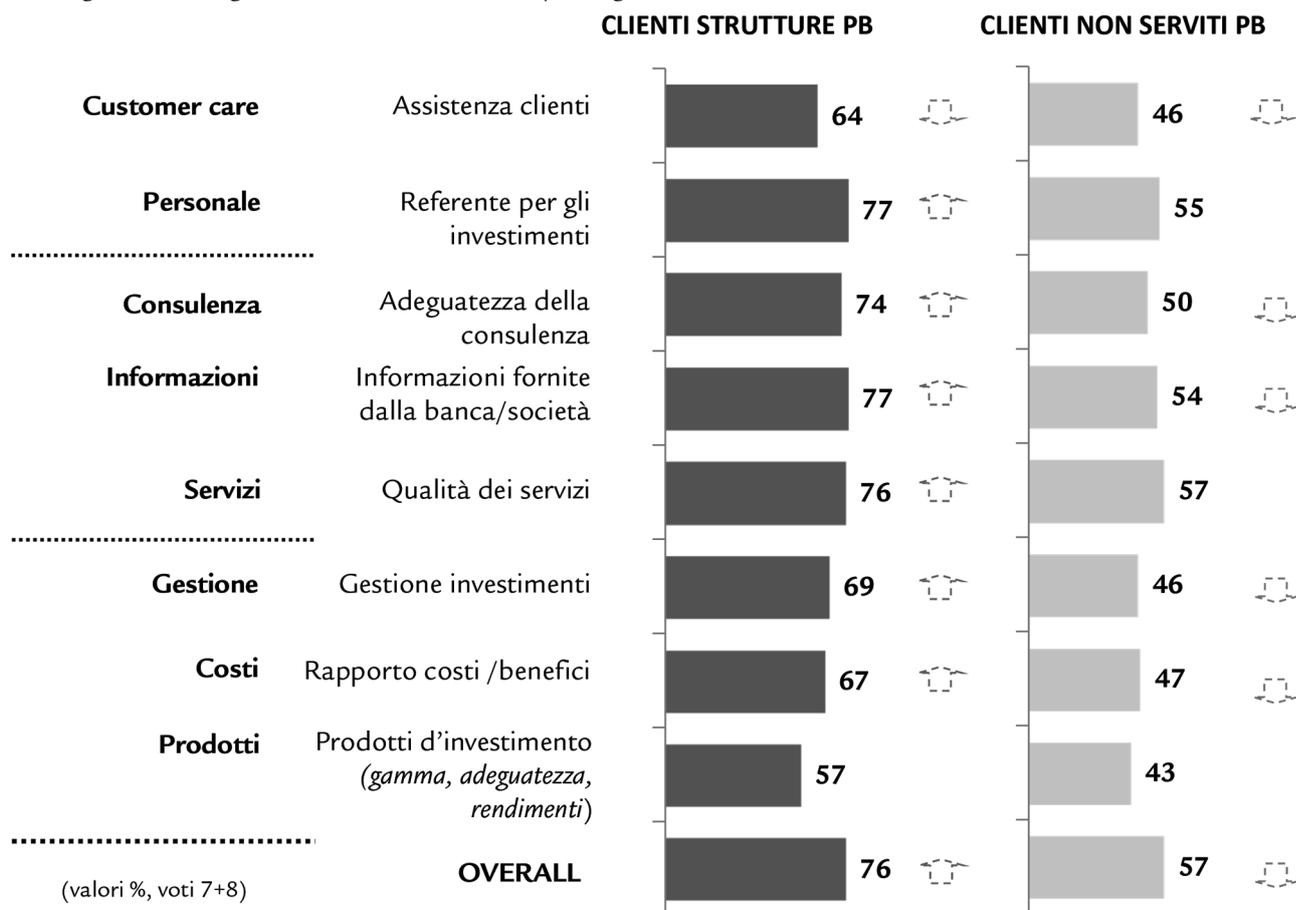
Come anticipato, le motivazioni di scelta si legano poi al modello di soddisfazione del cliente Private Banking. Il differenziale di soddisfazione tra il cliente servito dal Private Banking e quello servito da altri modelli di servizio (in primis la banca commerciale) appare evidente sia nella valutazione complessiva che nei singoli aspetti del servizio (Figura 1).

L'analisi della mappa delle priorità di intervento (Figura 2) conferma la percezione di qualità del servizio come il punto di forza dell'Industry del Private Banking, confermando quanto detto sulle motivazioni di scelta. Allo stesso tempo – pur confermando la propria superiorità vs altri modelli di banca retail – il Private Banking evidenzia aree su cui appare opportuno concentrare sforzi in termini di miglioramento della soddisfazione del Cliente.

---

<sup>1</sup> Stefano Pironi, Research Manager GfK Eurisko.

Figura 1 - Dettagli del livello di soddisfazione per singola area analizzata: confronto mercato servito e non servito



Fonte: AIPB, "Indagine sulla clientela Private in Italia", Edizione 2012

### 5.3. Il processo 'core' di investimento nel Private Banking: un'area da ottimizzare?

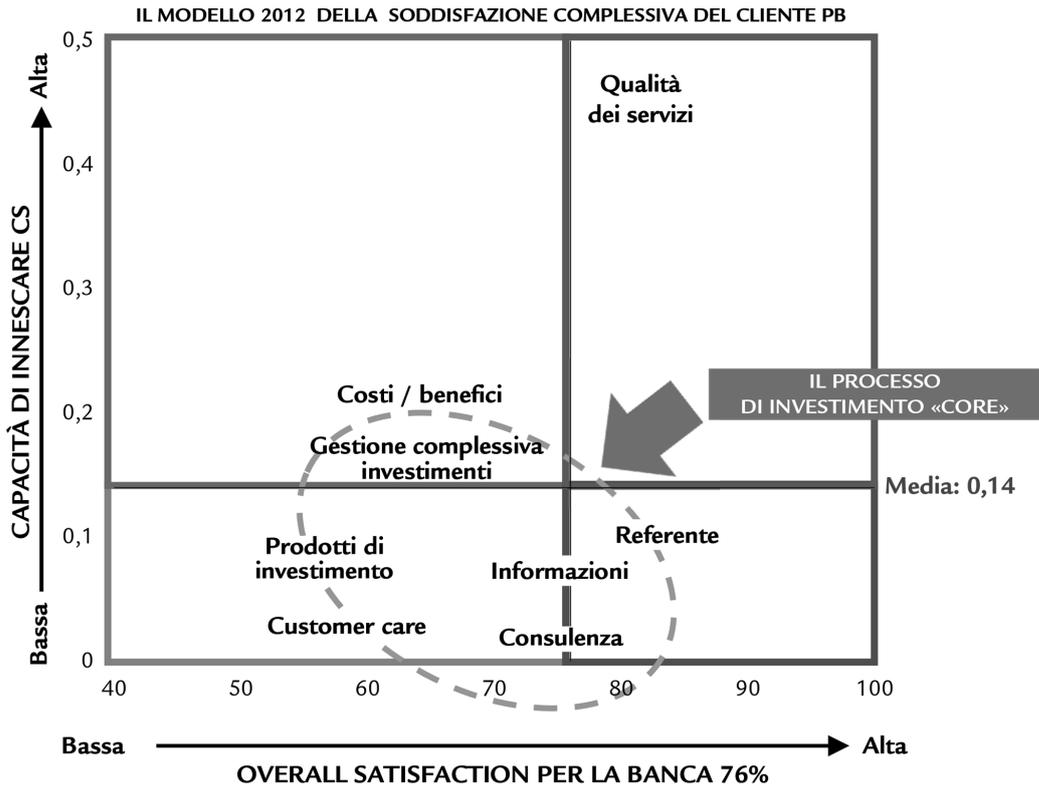
Un punto di possibile miglioramento sembra essere proprio il processo 'core' della macchina Private Banking, quello centrato sulla gestione degli investimenti del cliente. Fortunatamente, anche in questa area, si riscontrano miglioramenti significativi nel corso del 2012, per cui il processo di presa in carico e soluzione del problema appare in qualche misura già in atto.

Lo spazio di ulteriore crescita comunque rimane: malgrado il miglioramento del 2012, il balance complessivo dell'area resta ad un punteggio inferiore rispetto alla soddisfazione media del cliente del Private Banking.

La valutazione del processo core da parte dei clienti, nel modello studiato tradizionalmente dalle ricerche AIPB, è basata su diversi elementi: *i prodotti finanziari proposti, la quantità e qualità dell'informazione, i parametri di percezione del livello della consulenza*, con un risvolto significativo - nelle valutazioni - del *rapporto percepito fra costi e qualità erogata*. Notoriamente tutti questi aspetti nella percezione del cliente non afferiscono tanto o solo a valutazioni tecnico-finanziarie, ma riguardano anche

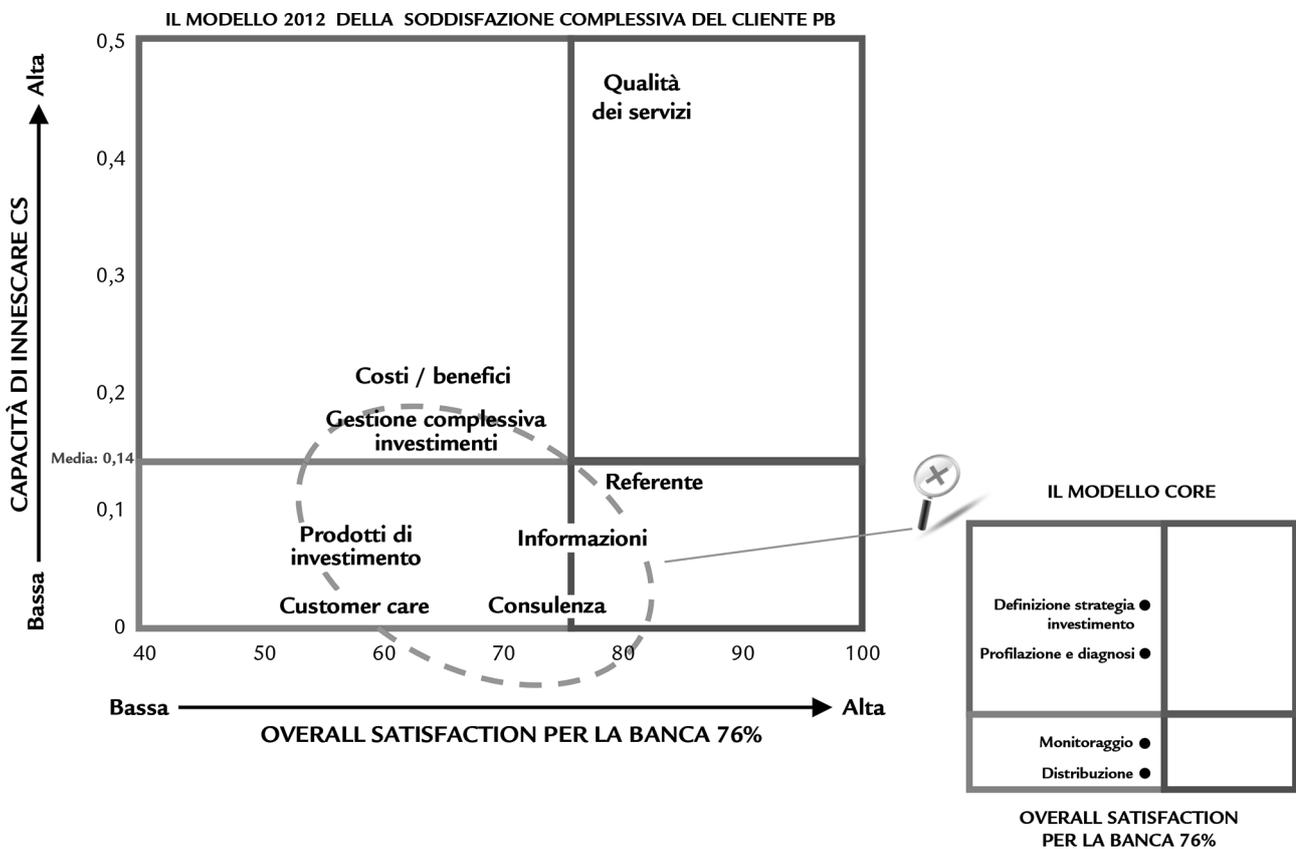
bisogni soddisfatti, empatia, progettualità varia, etc. Molte di queste componenti della percezione del processo core di investimento del Private Banking (consulenza e informazioni in particolare) sembrano essere percepite oggi come «pre-requisiti». Lo evidenzia la mappa sottostante che incrocia valutazioni di Customer Satisfaction e peso dell'elemento nel determinare la soddisfazione del cliente. Un prerequisito di solito è un elemento che ha un basso peso di impatto sulla generazione di fidelizzazione. Per questo motivo un prerequisito non è - di solito - in grado di offrire alla strategia di impresa una leva di distintività forte. Ma non sono rari i casi di prerequisiti che nascondono un potenziale upgrade strategico (in termini di distintività e dunque di valore). Si tratta di solito di aspetti non molto valorizzati dallo stesso sistema di offerta e che vengono sottovalutati dallo stesso cliente, che li percepisce poco incisivi (soprattutto se tutta l'offerta si è stabilizzata attorno agli stessi standard). Capita in tutti i mercati, soprattutto in mercati di offerta, che elementi di valorizzazione siano 'scoperti' tardivamente, operando sulla ricomposizione di variabili di servizio e sulla loro valorizzazione agli occhi del cliente.

Figura 2 - Mappa delle priorità di intervento per il cliente servito da strutture Private Banking.



Fonte: AIPB, "Indagine sulla clientela Private in Italia", Edizione 2012

Figura 3 - Modello core: le quattro fasi



Fonte: AIPB, "Indagine sulla clientela Private in Italia", Edizione 2012

Ai ricercatori risulta dunque curioso e degno di ulteriore approfondimento il fatto che tutti o quasi gli elementi core del processo di investimento risultino, in un modello di fidelizzazione generale del cliente Private Banking, ad un livello di buona soddisfazione e scarso impatto. Pre-requisiti, appunto.

Forse nella miniera del Private Banking esistono filoni la cui estrazione non è stata ancora tentata. Filoni che richiedono approcci di estrazione nuovi, almeno in parte, sembra suggerire il modello di Customer Satisfaction AIPB.

Proprio su questo tema si è concentrata la ricerca AIPB nella sua edizione del 2012. La settima edizione dell'Osservatorio AIPB-GfK Eurisko ha dunque analizzato meglio la relazione fra i bisogni ed i giudizi della clientela e gli 'ingredienti' del processo di consulenza, sottoponendo alla valutazione degli intervistati le quattro fondamentali 'fasi' del processo core degli investimenti:

1. la raccolta delle informazioni specifiche sul cliente/la sua famiglia e le loro esigenze finanziarie (Profilazione e Diagnosi),
2. la definizione della strategia di investimento (Pianificazione/Produzione),
3. il momento di presentazione e sottoscrizione dei prodotti di investimento al cliente (Distribuzione),
4. la verifica periodica degli investimenti (Monitoraggio).

In un'ipotetica relazione tra il modello di CS AIPB «classico» ed il focus sul processo «core», che si concentra quindi sulle quattro fasi, si evidenzia anche una relazione con la mappa generale di CS. Come evidenziato nella mappa di relazione tra la percezione di utilità di ciascuna fase e la soddisfazione complessiva, il processo «core» soddisfa abbastanza il cliente, ma non è ancora un'area in grado di distinguere e premiare la relazione (Figura 3 - modello Core). Il tema merita certo un approfondimento, compito dei prossimi paragrafi.

#### *5.4. Il processo 'core' degli investimenti: fasi e componenti nella visione del cliente Private Banking*

Da una prima analisi complessiva della relazione fra il cliente e le quattro fasi emergono due fatti significativi. In primo luogo, nelle esplicite dichiarazioni del cliente, tutte le quattro fasi risultano giustamente importanti. Una riprova che l'area di focalizzazione, il processo core del Private Banking, è altrettanto 'core' per il cliente stesso.

In secondo luogo, benché tutte importanti, nel modello percettivo del cliente due di queste aree risultano più

sensibili e più connesse ad una potenziale percezione di distintività e valore (soddisfazione, fidelizzazione, etc.).

Si tratta in particolare delle fasi a monte del processo di investimento, ovvero della fase di diagnosi e quella di successiva ideazione e confezionamento delle soluzioni, con tutti i relativi aspetti di personalizzazione del servizio. Queste appaiono i momenti chiave del processo nell'attuale configurazione del mercato. Si tratta di un aspetto da non sottovalutare. Il cliente sta segnalando come potenziali spazi di differenziazione proprio due fasi tradizionalmente sviluppate attraverso procedure standard di sistema. A titolo di esempio, sul tema della profilazione, un corretto approccio MiFID ed un sistema di profilazione quasi standard sono spesso identificati come il *modus operandi* canonico, sui quali sono imposte pratiche e sistemi. I sistemi spesso alimentano più gli alert di Compliance che lo sviluppo di una concreta offerta differenziata per life style e finanza personalizzata (anche in senso di un 'taylor made' industriale, non basato unicamente sulle classiche variabili di asset allocation: rischio/rendimento, orizzonte temporale e quant'altro). Anche nella successiva fase di produzione sembrano prevalere approcci classici. Approcci basati spesso sui criteri considerati fra i più innovativi dal settore (open architecture) ma quasi sempre basati su portafogli modello predefiniti sulle logiche - tecnicamente corrette - dei bisogni di asset allocation. Non sembrano tanto diffusi e proposti, anche alla luce di quanto scritto nei capitoli precedenti, approcci e soluzioni basati sull'analisi dei bisogni, dei progetti di vita, etc.

In sintesi, il cliente sembra segnalare opportunità di recupero di distintività nello spostare l'attenzione dalla tipica relazione face to face di condivisione delle soluzioni e di monitoraggio a valle del processo di investimento<sup>2</sup> ad un lavoro più sofisticato e 'bespoke' sulle fasi a monte. Entrare meglio nel dettaglio di questi aspetti di prerequisito non sembra dunque infruttuoso. Ragioniamo quindi separatamente su ciascuna fase, in modo da evidenziarne punti di forza e debolezza nella percezione del cliente Private.

##### *5.4.1. La fase della diagnosi nel punto di vista del cliente*

La fase di diagnosi, ovvero la fase fondativa della relazione, come anticipato, evidenzia un considerevole peso sulla soddisfazione complessiva nei confronti del Private Banking e del processo core degli investimenti. All'interno del mercato 'servito', secondo il punto di vista del cliente, il banker raccoglie una profilazione esaustiva, approfondita e onnicomprensiva nel 14% dei casi (Figura 4 - informazioni utilizzate per la fase di diagnosi). Un risul-

<sup>2</sup> Le parallele ricerche sul banker segnalano come la struttura interna del Private Banking sia molto portata a valorizzare il processo di argomentazione di prodotti e andamenti di mercato e portafoglio (le due fasi a valle del processo) a scapito delle due fasi a monte, valorizzate dal cliente (Capitolo 6, paragrafo 6.2.1, p. 70 del presente Report).

tato che sembrerebbe confermare l'ipotesi dell'esistenza di ampi spazi di ulteriore messa a punto della fase, sia in senso quantitativo (informazione raccolta) che qualitativo (l'impiego della stessa nelle fasi di personalizzazione del servizio). Le principali informazioni che il banker raccoglie presso il cliente appaiono principalmente legate

agli obiettivi di *investimento/risparmio* e all'entità del *patrimonio mobiliare/immobiliare*. L'utilizzo di informazioni di più ampio respiro – come i progetti di vita del nucleo familiare – contribuiscono in misura minore al completamento del quadro diagnostico del cliente, sia esso servito o non servito dalla struttura PB.

Figura 4 - Informazioni utilizzate per la fase di diagnosi

**Il suo referente le ha chiesto informazioni in modo approfondito in merito a....**

(valori %)

	CLIENTI STRUTTURE PB	CLIENTI NON SERVITI PB
! Ai bisogni e agli obiettivi di risparmio/investimento della sua famiglia	66	51
Alle sue aspettative di guadagno quando investe	65	49
! All'entità del suo patrimonio finanziario mobiliare	62	44
Alla composizione dei suoi investimenti	58	45
Al periodo entro il quale lei/la sua famiglia vorreste realizzare determinati progetti/guadagni	52	38
All'entità del suo patrimonio finanziario immobiliare/reale	50	37
All'entità del suo reddito netto familiare	49	39
! All'entità degli impegni economici che la sua famiglia deve sostenere	46	33
Ai progetti di vita suoi/della sua famiglia	37	27
<b>TUTTE LE INFORMAZIONI</b>	<b>14</b>	<b>11</b>
<b>N. MEDIO DI INFORMAZIONI (Min1-Max9)</b>	<b>4.85</b>	<b>3.63</b>

**! ALTO IMPATTO SULL'UTILITÀ DELLA FASE (analisi di reg.)**

Fonte: AIPB, "Indagine sulla clientela Private in Italia", Edizione 2012

La percezione di utilità per questa fase è significativa, circa il 70% dei clienti serviti dal Private Banking le attribuisce un'utilità alta o altissima. A riprova della relativa arretratezza dei punti di riferimento del mercato generalista, ovvero dei clienti serviti prevalentemente dalle

banche commerciali (dove la quota di informazioni raccolte sono significativamente più contenute), solamente il 47% di questi ritiene la fase di diagnosi utile per ottenere una migliore gestione dei propri investimenti.

<sup>3</sup> Ovviamente la ricostruzione del processo di produzione da parte del cliente è parziale. Non riporta infatti, se non in forma di deduzione, eventuali istanze esterne intervenienti fra il processo di profilazione/diagnosi e quello di produzione (es. input commerciali della Banca al front line, canvas di prodotto, etc.).

### 5.4.2. La fase di produzione nel punto di vista del cliente

La fase di produzione dell’offerta corrisponde alla fase di ‘raccolta e cucina degli ingredienti’ per la preparazione di una ricetta finanziaria (assetto di portafoglio o di sue parti significative) che corrisponda ad obiettivi e bisogni potenzialmente tracciati nella precedente fase di diagnosi.

Rappresenta la fase in assoluto più rilevante e importante per il cliente, sia esso servito o non servito da strutture Private Banking. Da un punto di vista narrativo – per quello che percepisce il cliente nei momenti successivi, quando la fase viene ricostruita<sup>3</sup> e raccontata – essa si basa principalmente sull’analisi dello scenario italiano e sui principi di

pianificazione strategica degli investimenti (Figura 5). Seguono per una corposa minoranza dei clienti anche narrazioni legate allo scenario globale, seguita da una meno diffusa narrazione ‘bottom up’ (picking di titoli e argomentazioni simili). Benché il campo delle informazioni raccolte dalla ricerca non consenta un ragionamento molto più dettagliato, appare evidente una conseguenza logica del processo di profilazione (centratura sulle variabili di mercato) con una ulteriore tendenza ‘local’. La tendenza local potrebbe essere attribuita al profilo di una buona parte dei banker (in molti con un solido background da ‘borsinisti’), abituati dunque ad argomentare sui terreni a loro più favorevoli. Senza dubbio quelli anche più facili da comprendere e valutare per la media dei clienti.

Figura 5 - Informazioni utilizzate per la fase di produzione

**Prima di illustrare i prodotti specifici, il suo consulente le ha presentato in modo approfondito...**

(valori %)

	CLIENTI STRUTTURE PB	CLIENTI NON SERVITI PB
! Un’analisi dello scenario di mercato italiano	63	44
! La pianificazione della strategia per la gestione dei suoi investimenti	62	46
Un’analisi dello scenario globale	49	29
Un’analisi delle aziende in potenziale crescita per l’eventuale acquisto di azioni	46	30
<b>N. MEDIO DI INFORMAZIONI (Min1-Max4)</b>	<b>2.20</b>	<b>1.49</b>

**! ALTO IMPATTO SULL’UTILITÀ DELLA FASE (analisi di reg.)**

Fonte: AIPB, “Indagine sulla clientela Private in Italia”, Edizione 2012

Circa tre clienti Private su quattro considerano la fase di produzione (per quanto hanno potuto ricostruire attraverso il successivo racconto del banker) estremamente utile per comprendere meglio i prodotti da sottoscrivere. Emergono differenze significative rispetto ai clienti non gestiti dal Private (ma di pari portafoglio, ovviamente) per i quali la percezione di utilità viene riconosciuta da meno del 50% del target selezionato.

### 5.4.3. La fase della distribuzione (condivisione) nel punto di vista del cliente

Una volta ‘prodotta’ la proposta di investimento, essa viene presentata al cliente dando luogo alla cosiddetta fase di distribuzione. Tale fase di condivisione di solito

è accompagnata da un sistema di informazioni legate ai prodotti contenuti nell’offerta stessa.

La proposta può essere ‘chiusa’, ovvero ragionevolmente strutturata in tutti i suoi aspetti, oppure rappresentare una proposta aperta, all’interno della quale la libertà di movimento si sostanzia nella possibilità di scelta tra più soluzioni, prodotti e marche (SGR, enti emittitori, etc.).

La ricerca AIPB 2012 mostra una certa articolazione degli stili di proposta. Non emerge uno stile prevalente ma tre stili principali si dividono le risposte in modo equo: un terzo circa dei clienti dichiara di aver ricevuto una proposta di più prodotti e marchi o case di investimento tra cui scegliere; circa la medesima quota dichiara di aver ricevuto invece un pacchetto di investimenti all’interno del quale poteva scegliere le

marche; il terzo residuale dichiara di aver ricevuto, nella sostanza, un pacchetto chiuso e strutturato. Seppur con qualche lieve modifica, tale fenomeno accomuna il mercato non servito e quello delle banche Private Banking.

In fase di condivisione della proposta, le informazio-

ni maggiormente utilizzate dal banker durante questa fase si concentrano sulla dicotomia 'durata' e 'livello di rischio', mentre le aspettative di guadagno, seppur cruciali, vengono presentate al 68% circa del mercato servito (Figura 6).

Figura 6 - Informazioni utilizzate per la fase di distribuzione

**Più nello specifico, in quale occasione il suo consulente le ha presentato...**

(valori %)

	CLIENTI STRUTTURE PB	CLIENTI NON SERVITI PB
una proposta di più prodotti e più marchi/ case di investimento tra cui lei ha deciso di scegliere/ investire	36	36
un pacchetto di investimenti completo in ogni sua parte sia in termini di mix di prodotti che di case/marchi di investimento	33	33
un pacchetto di investimenti/mix di prodotti con la possibilità di scegliere le case/i marchi da lei preferiti	31	31

**Prima che lei sottoscrivesse formalmente i prodotti, il consulente le ha illustrato...**

(valori %)

	CLIENTI STRUTTURE PB	CLIENTI NON SERVITI PB
il periodo minimo di permanenza nell'investimento per ciascun prodotto	78	61
il livello di rischio di ciascun prodotto	76	56
! le prospettive di guadagno di ciascun prodotto	68	52
! le eventuali certificazioni di qualità dei prodotti scelti	59	40
<b>N. MEDIO DI INFORMAZIONI (Min1-Max4)</b>	<b>2.81</b>	<b>2.09</b>

**! ALTO IMPATTO SULL'UTILITÀ DELLA FASE (analisi di reg.)**

Fonte: AIPB, "Indagine sulla clientela Private in Italia", Edizione 2012

Come detto, la fase di condivisione è caratterizzata anche da uno scambio documentale che attesta i contenuti della proposta o delle diverse opzioni discusse. In questa fase di sharing prevale ampiamente l'uso di documentazione cartacea (nell'89% dei casi). La quantità di informazioni contenute è ritenuta comunque adeguata dalla gran parte dei clienti. Un punto di vista che accomuna i clienti serviti dal Private Banking e quelli non serviti. Emergono invece delle interessanti differenze quando si analizza la percezione della documentazione in termini di qualità e conseguente utilità percepita: mentre i clienti serviti, per loro natura più

competenti e demanding, ritengono – per il 70% – che i documenti ricevuti siano 'molto utili'; i clienti esterni al perimetro dei servizi Private Banking esprimono forte perplessità sull'utilità complessiva, probabilmente ritenendoli meno facili da interpretare e codificare. A questa fase di condivisione il cliente partecipa attivamente. Poco più della metà dei clienti dichiara di partecipare propositivamente, non solo chiedendo informazioni ma spingendosi a suggerire o a richiedere dettagli su ipotesi ulteriori (asset class, prodotti, marche, emittenti, etc.) eventualmente da inserire nel pacchetto di investimenti. Un'altra metà dichiara di

limitarsi a suggerire puliture e semplificazioni delle proposte avanzate dal banker.

#### 5.4.4. La fase di monitoraggio nel punto di vista del cliente

L'ultima fase presa in esame è la fase di monitoraggio periodico sull'andamento dell'investimento, naturalmente successiva alla definizione ed acquisto delle proposte. Il monitoraggio è una fase chiave nel processo di relazione alla quale il cliente – diversamente dal banker – riserva però un'importanza leggermente minore rispetto agli step precedentemente analizzati. D'altra parte questa attitudine non stupisce. Se accettassimo una metafora medica da applicare al contesto finanziario: la fase di diagnosi della malattia e la correttezza e sostenibilità della cura successiva, ci apparirebbero naturalmente più importanti – in senso relativo – che la semplice visita di controllo a valle della cura, soprattutto se la cura fosse stata abilmente azzeccata.

Fuori dalla metafora va ricordato che la fase di monitoraggio sembra aver luogo circa 2,5 volte l'anno per il cliente del Private Banking. Un valore superiore al cliente servito da altre strutture: questi si attestano a poco meno di 2 volte l'anno.

Il valore non sembra molto elevato anche se proba-

bilmente, essendo di fronte alla ricostruzione ex post, il cliente tende a focalizzare i momenti più strutturati del monitoraggio nel corso dell'anno. Soprattutto considerando che la media dei contatti fra banker e cliente assommano ad almeno una decina per anno. Un numero molto elevato che, ascoltando quanto riferisce il cliente stesso, sembrerebbe a questo punto imperniato più sulla relazione personale che sul contenuto professionale. Ovviamente anche la relazione personale è molto importante ma, in un momento di forte razionalizzazione delle risorse e di forte sensibilità della clientela per i costi del servizio, questo disallineamento fra contenuti professionali e momenti di contatto potrebbe far riflettere molti imprenditori e capi azienda sulla possibilità di servire oggi i clienti di elevato standing con un diverso mix di contenuti (e canali) relazionali e professionali.

Nei 2,5 momenti della verità vengono analizzati principalmente le *performance dei prodotti rispetto alle aspettative iniziali* e *l'andamento complessivo degli investimenti e dei relativi mercati finanziari* (Figura 7). Benché percepiti come rilevanti da parte dei clienti, i *possibili scenari sugli andamenti dell'economia e dei mercati* vengono presentati solamente ad un cliente su due (per il segmento servito) e a meno di un cliente su tre per il mercato esterno alle strutture Private Banking.

Figura 7 - Informazioni utilizzate per la fase di monitoraggio

### In occasione dell'ultimo monitoraggio il suo consulente le ha illustrato in modo approfondito...

(valori %)

	CLIENTI STRUTTURE PB	CLIENTI NON SERVITI PB
! Le ha illustrato quali prodotti hanno dato migliori risultati e quali peggiori rispetto alle aspettative iniziali	73	48
Le ha mostrato l'andamento complessivo del suo portafoglio investimenti...	67	54
Le ha illustrato gli andamenti dei mercati finanziari in cui lei ha investito	65	43
Ha verificato con lei l'andamento del suo portafoglio di investimenti rispetto agli obiettivi	61	45
Ha verificato che i suoi prodotti fossero in linea con il suo profilo di rischio	58	39
! Le ha illustrato i possibili scenari sugli andamenti dell'economia e dei mercati	46	30
Le ha proposto eventualmente delle variazioni al suo portafoglio prodotti	46	32
<b>N. MEDIO DI INFORMAZIONI (Min1-Max7)</b>	<b>4.16</b>	<b>2.91</b>

! ALTO IMPATTO SULL'UTILITÀ DELLA FASE (*analisi di reg.*)

Fonte: AIPB, "Indagine sulla clientela Private in Italia", Edizione 2012

In sintesi, la centratura del colloquio appare essere posta sul terreno più difficile in assoluto (per banker, banca e le stesse SGR, probabilmente): quello della performance nel periodo considerato. È ovviamente un tema importante, figlio però di una narrazione prettamente finanziaria (mercati, asset class). Una visione più centrata su obiettivi di vita da raggiungere – giusto per citare una logica di consulenza ed investimento per obiettivi, ampiamente trattata dalla letteratura – sposterebbe l'attenzione sul percorso di avvicinamento all'obiettivo, più che sulla performance di prodotti e mercati.

In questi momenti la partecipazione attiva del cliente diventa rilevante, soprattutto nel pensare ad eventuali modifiche del suo portafoglio per migliorare/modificare l'asset allocation concordata con il proprio referente. Circa la metà dei clienti dichiara di richiedere informazioni circa la possibilità di effettuare nuovi investimenti a fronte di un 44% che interviene per modificare l'attuale composizione del suo portafoglio prodotti, eliminandone alcuni e aggiungendone altri. Anche questo punto appare decisamente delicato: una centratura sulla performance che spinge il cliente a intervenire per modifiche in corso d'opera favorisce l'intervenire di tutta la nota patologia di finanza comportamentale (ad esempio, la vendita in fase di calo dei mercati e l'acquisto nelle fasi di boom degli stessi). Un sistema di eventi che porta quasi inevitabilmente il portafoglio a sotto-performare oppure il banker a impiegare molte energie (e tempo) per frenare paure e entusiasmi del cliente stesso, salvaguardando il portafoglio dalle scelte impulsive del suo stesso titolare. Anche in questa fase di monitoraggio il cliente riceve informazioni sul portafoglio ed il suo andamento. Queste principalmente sono su supporto cartaceo ed appaiono quantitativamente adeguate per la comprensione delle performance dei propri investimenti.

### 5.5. Una sintesi: spunti di ottimizzazione lato cliente

La ricerca 2012 AIPB nella sua scomposizione ed analisi della percezione del cliente delle singole fasi del

processo core degli investimenti segnala un ampio spazio di miglioramento.

Un miglioramento che potrebbe andare nelle due direzioni classiche del management del numeratore e del management del denominatore (meglio se di entrambi)<sup>4</sup>: emerge uno spazio per costruire nuove formule di servizio al cliente HNWI, compatibili con le sue esigenze e potenzialmente incrementabili nel valore percepito. La valorizzazione delle fasi a monte, una ricomposizione del mix di canali e momenti della verità appaiono alcuni pilastri interessanti.

Allo stesso modo esistono spazi per una esecuzione più classica del modello di servizio orientata però alla riduzione dei costi e all'efficienza dei processi, senza perdere efficacia sul cliente finale. La gestione ad esempio dei momenti di contatto, dei canali, dei flussi informativi, rappresenta una prima sintetica descrizione delle aree di sviluppo per tale opportunità.

Per entrambe queste prospettive un bacino di utenza importante resta la clientela toccata dal modello di Private Banking ma non integralmente convinta dallo stesso. Ci si riferisce, ad esempio, alla clientela che usufruisce dei servizi di una banca Private, senza per questo considerare la banca stessa la sua interlocutrice principale. Non è certo limitato a questo il potenziale del Private ma, considerando la difficoltà di convincere quelle quote di clienti esterni al Private e particolarmente tradizionalisti (quelli della 'banca di famiglia' trattata all'inizio del capitolo per intenderci), un ragionamento più ampio non solo sulla quantità della clientela potenziale e dei suoi asset ma anche sulla qualità (in termini di dinamismo e bisogni di servizio) potrebbe porsi. In questa riconfigurazione, assolutamente ipotetica, ci sarebbe spazio anche per un allargamento del raggio di azione del Private Banking a quote di clientela upper-affluent, potenzialmente attraibili grazie all'organizzazione di nuovi modelli sostenibili di Private Banking. Un Private meno basato sulla dimensione del portafoglio, molto più basato su competenze, abilità nella lettura di bisogni e lifestyle.

<sup>4</sup> Management del numeratore o denominatore: «Un altro modo di categorizzare i manager è distinguere fra quelli del 'denominatore' e quelli del 'numeratore'; i primi pensano in termini di riduzione (di costi, di investimenti, di circolante etc.); i secondi invece pensano in termini di aumento (del fatturato, degli investimenti, delle acquisizioni); entrambi sono pericolosi se utilizzati male. L'ideale sarebbe avere un manager che sia capace di pensare in entrambi i modi; all'inizio di un'acquisizione non fa mai male essere un manager del denominatore, ma nel percorso successivo, cogliere le opportunità richiede un modo di pensare 'del numeratore'» (Gianfilippo Cuneo, Presidente del Comitato Investimenti del Fondo Sinergia con Imprenditori e Senior Partner di Synergo Sgr, *Il valore del management* Finance Business Review Focus di Maggio-Giugno 2008).



## 6. Il miglioramento della performance distributiva e relazionale: il patto fra banca, banker e cliente

di CARLOTTA ZANABONI<sup>1</sup> e FEDERICA BERTONCELLI<sup>2</sup>

Nonostante i percorsi evolutivi intrapresi dagli operatori di Private Banking appaiano molto diversificati tra loro, è possibile affermare che, nell'ambito dei ripensamenti dei modelli organizzativi, il ruolo del capitale umano è determinante per affrontare con successo le sfide del settore. Il capitolo presentato di seguito ha l'obiettivo di fornire una descrizione del ruolo attuale del private banker nel servizio e proporre alcuni spunti di riflessione in merito alle sue possibili evoluzioni. A partire da una breve analisi del contesto normativo all'interno del quale il Private Banking è chiamato a sviluppare le proprie figure professionali, sono presentati i risultati di due ricerche che, analizzando lo stato dell'arte della performance distributiva e relazionale del servizio, portano alla luce alcuni spazi di miglioramento. Sulla base delle evidenze emerse, il capitolo si conclude proponendo una nuova mappatura degli strumenti a disposizione del banker attraverso cui concretizzare i miglioramenti lungo la filiera del servizio di Private Banking.

### 6.1. L'evoluzione delle figure professionali del Private Banking: il framework normativo

L'Unione Europea è impegnata da anni nella promozione di iniziative a favore della qualificazione delle risorse umane che fanno parte di organizzazioni di intermediazione finanziaria, allo scopo di garantire un livello adeguato di conoscenze e competenze del personale coinvolto in aspetti rilevanti dei processi d'investimento e con il fine ultimo di contribuire ad una sempre migliore tutela degli investitori.

Le iniziative comunitarie in questo ambito sono diverse, ma gli Orientamenti ESMA<sup>3</sup> e l'European Qualifications Framework<sup>4</sup>, rappresentano due snodi fondamentali nell'analisi dell'evoluzione delle figure professionali del Private Banking.

Con la redazione degli Orientamenti l'ESMA mira a promuovere una maggiore convergenza nell'interpretazione dei requisiti di adeguatezza della MiFID, ponendo l'ac-

cento su diverse questioni importanti e rafforzando così il valore delle norme esistenti. In questo ambito, l'ESMA prevede un rafforzamento della protezione dell'investitore, attraverso un maggior presidio dei processi da parte degli operatori.

In particolare, la sezione III del documento viene dedicata alle qualifiche del personale<sup>5</sup>, indicando «[...] le imprese di investimento sono tenute a garantire un livello adeguato di conoscenze e competenze del personale coinvolto in aspetti rilevanti del processo di adeguatezza» (art. 25). Entrando nel merito dell'erogazione del servizio, inoltre, si puntualizza che «Il personale deve comprendere il suo ruolo nel processo di valutazione dell'adeguatezza e possedere le qualifiche, le conoscenze e le competenze necessarie, compresa sufficiente conoscenza delle norme e delle procedure pertinenti per l'esercizio delle responsabilità attribuitegli» (art. 26).

Le linee evolutive ESMA in merito all'adozione di misure appropriate che permettano agli operatori di soddisfare i requisiti di adeguatezza, attribuiscono un ruolo primario alla preparazione dei consulenti a contatto con la clientela. Il personale coinvolto nell'erogazione del servizio deve essere consapevole dell'importanza del suo ruolo e possedere le competenze adeguate per svolgerlo.

Mentre gli orientamenti ESMA sono utili agli operatori poiché contengono indicazioni di processo, la direttiva 2005/36/CE fornisce agli operatori strumenti per la configurazione dei ruoli descrivendone i requisiti minimi necessari.

La direttiva si colloca nell'ambito delle iniziative in atto per quanto concerne gli interventi finalizzati a:

- incentivare e migliorare la formazione che, difatti, rappresenta l'elemento cardine per adeguare il livello di competitività delle imprese;
- fornire ai lavoratori un efficace strumento di tutela in un mercato del lavoro che cambia;
- affrontare il confronto internazionale.

L'European Qualifications Framework (EQF) rappresenta lo strumento messo a disposizione degli Stati membri

<sup>1</sup> Carlotta Zanaboni, MS Psych. TICEA, Milano.

<sup>2</sup> F. Bertocelli, Responsabile Ufficio Studi AIPB.

<sup>3</sup> Orientamenti su alcuni aspetti dei requisiti di adeguatezza della direttiva MiFID – 25 giugno 2012 ESMA/2012/387.

<sup>4</sup> Direttiva 2005/36/CE - Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF), Raccomandazione Parlamento Europeo e Consiglio, 2008.

<sup>5</sup> Legislazione pertinente: articolo 5, paragrafo 1, lettera d) della Direttiva di Esecuzione.

per ciò che concerne il progetto di certificazione delle qualifiche a livello comunitario.

In questo ambito ABI e Fondo Banche Assicurazioni hanno sviluppato un progetto di mappatura dei ruoli organizzativi volto al recepimento della direttiva: *Il manuale di certificazione delle qualifiche delle banche commerciali secondo i principi dell'European Qualifications Framework (EQF)*. L'iniziativa intende precisare e definire quali siano i livelli di conoscenze, competenze e capacità (e quindi di autonomia) richiesti dall'organizzazione d'impresa per ciascuna posizione di lavoro ricoperta all'interno degli Istituti.

Per quanto riguarda il private banker, riportiamo la mappatura del ruolo risultante<sup>6</sup>.

Nome: Gestore Private

Finalità: Curare lo sviluppo dei clienti (famiglie e privati) con patrimoni rilevanti, offrendo consulenza e servizi coerenti con le necessità del Cliente e con le direttive assegnate attraverso la gestione personalizzata.

Livello autonomia (1-4): 2

Principali responsabilità e attività:

1. Provvedere all'assistenza al Cliente nell'allocazione del patrimonio garantendo, attraverso un costan-

te contributo di consulenza, un adeguato supporto nelle decisioni di investimento/finanziamento, coerentemente con le aspettative di rendimento e di propensione al rischio;

2. Curare, nell'ambito della propria autonomia, l'attività commerciale al fine di acquisire e fidelizzare nuova Clientela;
3. Supportare la Clientela con una costante consulenza, sui prodotti bancari ma anche su aspetti legali e fiscali finalizzati a massimizzare la gestione del patrimonio affidato;
4. Curare il grado di soddisfazione della Clientela coerentemente con le aspettative aziendali, attraverso il monitoraggio e la verifica continua dei risultati ottenuti dalla gestione dei portafogli;
5. Provvedere ai servizi alla Clientela, svolgendo le operazioni relative alla gestione dei patrimoni come elaborare e trasmettere ordini di investimento e disinvestimento alle corrispondenti strutture di negoziazione;
6. Curare, con il Responsabile di Filiale, la diffusione delle informazioni e delle proprie conoscenze all'interno della filiale.

Tabella 1 - Profilo di conoscenze

<i>Famiglia professionale</i>	<i>Titolo</i>	<i>Livello atteso<sup>7</sup></i>
Vendita e marketing	Conoscenza del mercato locale Private	2.00
Vendita e marketing	Gestione budget commerciale	2.00
Vendita e marketing	Mercato nazionale di riferimento	1.00
Vendita e marketing	Prodotti di investimento	3.00
Vendita e marketing	Prodotti finanziamento retail	2.00
Vendita e marketing	Tecniche di customer care	2.00
Finanza	Indici macro-economici	2.00
Finanza	Mercati finanziari base	2.00
Legale	Normativa CAI e Usura	1.00
Legale	Normativa civilistica persona e famiglia	1.00
Legale	Normativa fiscale persona e famiglia	1.00
Legale	Normativa su investimenti	1.00
Legale	Sistema della previdenza complementare	1.00
Credito	Metodologia di controllo periodico del credito	1.00
Credito	Modalità accertamento elementi informativi per istruttoria domanda fido	1.00
Credito	Monitoraggio della qualità dei portafoglio crediti	1.00
Credito	Procedura di istruttoria delle domande di affidamento	2.00
Credito	Tecniche di valutazione del merito creditizio dei privati	2.00
Credito	Tecniche di valutazione del profilo quantitativo	1.00
Credito	Tecniche di valutazione rapporto rischio/rendimento affidamenti	1.00

<sup>6</sup> Per un maggior dettaglio sulla metodologia: *Manuale di certificazione delle qualifiche delle banche commerciali secondo i principi dell'European Qualifications Framework*.

<sup>7</sup> livello 1 conoscenza dei contenuti generali della materia.

Tabella 2 - Profilo di capacità

<i>Area</i>	<i>Titolo</i>	<i>Livello atteso<sup>8</sup></i>
Intellettuale	Sintesi	3.00
Intellettuale	Soluzione dei problemi	4.00
Intellettuale	Autosviluppo	3.00
Relazionale	Lavorare in gruppo	3.00
Relazionale	Orientamento al cliente	4.00
Relazionale	Convincimento	3.00
Relazionale	Negoziazione	3.00
Gestionale	Accuratezza	3.00
Gestionale	Organizzazione	3.00
Gestionale	Orientamento ai risultati	4.00
Gestionale	Iniziativa	3.00
Emozionale	Gestione dello stress	3.00
Innovativa	Flessibilità	3.00

Da una prima analisi dei due provvedimenti presi in considerazione, emerge un quadro caratterizzato da due approcci normativi sostanzialmente differenti. Da un lato il manuale ABI, attraverso la sistematizzazione dei ruoli bancari tradizionali, fornisce uno schema di riferimento per lo sviluppo delle competenze con la finalità di garantire all'interno dei singoli modelli requisiti minimi. Dall'altro lato gli Orientamenti ESMA presentano un approccio concentrato sugli aspetti evolutivi delle figure professionali, in particolare sulla necessità di introdurre un maggior rigore nella definizione dei ruoli all'interno dei processi in termini di consapevolezza, partecipazione, preparazione e responsabilità. Fine ultimo degli Orientamenti ESMA è conferire sempre più importanza ai servizi d'investimento diminuendo così l'enfasi dagli aspetti meramente commerciali.

Per valutare gli impatti del quadro normativo sul servizio Private, nel paragrafo successivo sarà presentato uno stato dell'arte delle reti di Private Banking dal quale si potranno evincere alcune considerazioni in merito; è comunque possibile anticipare che in riferimento allo schema EQF il modello di competenze del Private Banking, essendo legato ad un servizio di alta qualità, dovrà essere indispensabilmente arricchito, mentre per quanto riguarda l'adempimento agli Orientamenti

ESMA si dovrà provvedere a sviluppare una migliore integrazione della rete commerciale nel processo di erogazione del servizio.

#### *6.2. Lo sviluppo delle figure professionali: criticità legate al ruolo del banker nella 'filiera' Private*

Tra le strategie attribuite al servizio Private, rappresentare l'alta gamma del gruppo, è sicuramente tra le principali<sup>9</sup>. E poiché il Private Banking è chiamato a costituire l'offerta d'eccellenza rivolta alla clientela più facoltosa e più esigente, il servizio erogato incorpora una complessità maggiore rispetto ad altri servizi della banca e racchiude una componente di capitale umano altamente qualificato.

Dal punto di vista dello sviluppo delle figure professionali, al Private Banking sono quindi richiesti maggiori sforzi poiché il sistema di competenze rappresenta fonte di valore per il servizio stesso: lo sviluppo di competenze e capacità, a prescindere e oltre gli schemi di riferimento comunitari, rappresenta una leva fondamentale per la creazione del vantaggio competitivo.

livello 2 conoscenza applicativa generale della materia con supervisione.

livello 3 conoscenza applicativa approfondita e autonoma della materia. Fornisce supervisione.

livello 4 conoscenza specialistica della materia.

livello 5 conoscenza esperta della materia.

<sup>8</sup> livello 1 capacità espressa con modalità frequentemente inadeguata (debole) di abilità realizzativa.

livello 2 capacità espressa con quasi adeguata (sotto la media) abilità realizzativa.

livello 3 capacità espressa con adeguata (media) abilità realizzativa.

livello 4 capacità espressa con buona (molto frequente) abilità realizzativa.

livello 5 capacità espressa con elevata abilità (sempre) realizzativa.

<sup>9</sup> Fonte AIPB: "Orientamenti di business nel Private Banking", 2012.

### 6.2.1. La necessità di fortificare il patto Banca-Banker: i risultati di un'indagine quantitativa

Dato il rilievo della tematica, nell'ambito delle analisi sviluppate da AIPB lungo la filiera operativa e distributiva del servizio Private, si è ritenuto utile approfondire il ruolo del private banker nel processo di consulenza alla clientela.

L'approfondimento si inquadra in un progetto più vasto di analisi ed ottimizzazione dei processi di investimento e consulenza ai clienti, progetto che vede coinvolta la ricerca sui clienti<sup>10</sup>, un'attività di analisi industriale dei processi<sup>11</sup> e, appunto, la ricerca sui banker.

Hanno partecipato alla survey 1.400 gestori Private appartenenti a 22 Istituti descrivendo il processo di consulenza dal loro punto di vista e contribuendo alla costruzione della fotografia del ruolo del private banker in Italia<sup>12</sup>.

Attraverso l'esperienza del banker si è reso possibile individuare i punti di forza e le possibili aree di intervento per massimizzare l'efficacia distributiva e relazionale con la clientela.

I banker intervistati hanno descritto le attività che svolgono nell'ambito del proprio ruolo all'interno di un modello di analisi del processo di erogazione del servizio di consulenza, considerato base comune per tutti gli operatori private, e che dal loro punto di vista può essere descritto così:

1. Fase di diagnosi e profilazione: il private banker raccoglie una serie di informazioni presso il cliente, condivide una parte di esse con le strutture centrali per la stesura del profilo d'investimento. Una volta ottenuto il profilo d'investimento il banker supporta il cliente nella definizione e nella scelta del livello di servizio più adatto alle sue esigenze.
2. Fase di formulazione della proposta d'investimento: sulla base del profilo ottenuto dalla fase di diagnosi e profilazione il private banker realizza, supportato da team interni, la proposta di investimento.
3. Fase di delivery e operation: presenta al cliente la proposta e con lui condivide le eventuali modifiche da apportare in termini di vincoli e limiti. Si occupa inoltre della parte amministrativa che consegue alle decisioni prese dal cliente, procedendo con l'esecuzione dei vari ordini.
4. Fase di monitoraggio: il private banker si occupa di controllare tra un incontro e l'altro la situazione del portafoglio per riportare al cliente di volta in volta i risultati ottenuti e il raggiungimento di eventuali obiettivi prefissati.

In aggiunta a queste attività, strettamente legate alla gestione del cliente, il private banker ha naturalmente il compito di concentrarsi su attività di sviluppo di nuova clientela e di dedicare tempo alla formazione e all'informazione.

L'esperienza del ruolo che emerge dall'indagine appare molto omogenea: le attività svolte, le modalità e gli approcci risultano simili presso tutta la popolazione a prescindere da caratteristiche socio-demografiche, dall'operatore nel quale prestano servizio e dalla area geografica in cui si trovano.

Considerando che il private banker è una figura relativamente giovane, presente in Italia da circa quindici anni, questo potrebbe rappresentare il risultato del lavoro di strutturazione e formazione delle figure professionali promosso dagli operatori nel corso di questi anni. Va sottolineato, infatti, che la scelta di ruoli senior nella costruzione delle reti private<sup>13</sup> ha comportato prima di tutto un maggior sforzo di omologazione tra provenienze, background e impostazioni molto differenti: il 13% deriva da un'esperienza di direzione di filiale, il 23% dal mondo titoli, il 46% ha sviluppato esperienze di gestione clientela affluent e il rimanente 19% arriva da altre esperienze (asset management, corporate, banca investimento).

Diffusi su tutto il campione emergono però alcuni indicatori che possono essere interpretati come sintomi di disagio della figura del banker all'interno del processo di erogazione del servizio Private: mentre risultano perfettamente comprese e portate avanti scrupolosamente le attività che rientrano nella responsabilità della figura organizzativa, appare sfuocata l'identità professionale del private banker, che non si sente parte integrata e attiva del processo ma piuttosto una risorsa posizionata in prima linea, che dichiara in molti casi di essere sprovvista di un adeguato supporto.

L'assenza di una forte identità di ruolo porta ad un lieve e generale livello di insoddisfazione mai spiccatamente dichiarato ma presente in sottofondo presso tutto il campione.

Un'interpretazione di tale disagio è riconducibile alla mancata comprensione e metabolizzazione da parte dei banker di alcuni cambiamenti strutturali avvenuti in questi ultimi anni.

Il passaggio, vivamente promosso da MiFID, dalle logiche di prodotto alle logiche di servizio hanno determinato un momento di rottura tra il centro e la periferia. Mentre le strutture centrali erano impegnate a gestire questo cambiamento attraverso l'adempimento di nuovi processi e procedure, si è affievolita l'aderenza

<sup>10</sup> Cfr. Capitolo 5 del presente Report.

<sup>11</sup> Cfr. Capitolo 3 del presente Report.

<sup>12</sup> Fonte AIPB: "Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking: approfondimento Private Banker", 2012.

<sup>13</sup> Fonte AIPB: l'80% dei private banker ha più di 40 anni, il 30% più di 50 anni.

tattica verso la base, la cui reazione ad una mancata partecipazione al cambiamento è stata di disorientamento.

Lungo la filiera Banca-Banker-Cliente potrebbero quindi verificarsi alcune criticità che rappresentano un ostacolo nello sviluppo del servizio, a cui corrisponderebbe un livello sub ottimale della performance distributiva e relazionale.

Il fatto che nella configurazione del ruolo descritta dai private banker non vengano pienamente valorizzati i supporti messi a disposizione della Banca (nonostante siano stati effettuati numerosi investimenti da parte degli operatori su strutture intermedie specializzate quali team di advisory, middle office, segreterie, banker junior) significa che i banker non ne percepiscono appieno l'utilità, arrivando a dichiarare perfino di svolgere il proprio lavoro in totale autonomia, in tutte le fasi del processo.

Si rileva inoltre la percezione da parte dei banker di una dispersione di energie su attività a bassa creazione di valore (dichiarano infatti di dover sbrigare una mole di lavoro amministrativo oberante, che comprime il tempo da dedicare ad attività di sviluppo di nuova clientela).

L'apparente incoerenza tra le dichiarazioni di lavorare in completa autonomia, avere troppe attività amministrative e non utilizzare supporti interni, ha permesso quindi di mettere a fuoco alcune problematiche legate alla capacità di identificare chiaramente il proprio ruolo nel processo di erogazione del servizio.

Questa traiettoria di solitudine volontaria è anche interpretabile come una volontà da parte del banker di sfuggire dal sistema di controllo e indirizzamento della banca che risulta rigido e scomodo nella relazione con il cliente.

All'interno di questo quadro, trova spiegazione il valore negativo di net promoter score, che si riferisce all'intenzione di consigliare ai colleghi di lavorare nella propria banca Private: solo il 17% lo fa fortemente, il 42% appare invece più freddo nel consiglio.

In conclusione, queste prime evidenze empiriche ci permettono di affermare che:

- Un ruolo a cui è attribuita un'identità puramente commerciale, inserito in un processo complesso che ha il compito di erogare una gamma d'offerta sofisticata attraverso canali ad alta intensità di relazione, non può garantire performance elevate.
- Le indicazioni ESMA di orientarsi verso un maggior coinvolgimento delle figure professionali nei processi, oltre che risultare 'MiFID-compliant', sembrerebbe una valida soluzione per concretizzare, anche nei confronti delle reti, il passaggio dalla logica di prodotto alla logica di servizio. Nell'attuazione di questo cambiamento il fattore critico di successo è rappresentato dalla capacità degli operatori di mettere a disposizione del banker un idoneo set di

strumenti e competenze.

- Il servizio di Private Banking esprime un'articolazione e una complessità tale per cui i principi EQF possono fungere da requisiti minimi, ma non sono sufficienti per qualificare il servizio che necessita di ulteriori arricchimenti professionali per saper rispondere alle esigenze della clientela. Se è vero che il Private rappresenta il servizio d'eccellenza, appare incongruente come nel modello proposto da ABI non siano previsti punteggi massimi per nessuna competenza o capacità richiesta al private banker.

### 6.2.2. Gli spazi di miglioramento nella relazione Banker-Cliente: i risultati di un'indagine qualitativa

Il ruolo può essere definito come un insieme di aspettative condivise circa il modo in cui dovrebbe comportarsi un individuo che occupa una determinata posizione in un gruppo.

I ruoli hanno la duplice funzione di suddividere i compiti tra i membri del gruppo agevolando il conseguimento degli obiettivi, e di definire l'identità di ogni membro (Smith e Mackie, 1998).

Complementare appare a quanto premesso l'introduzione di un approfondimento di tipo qualitativo con l'obiettivo di scendere nel concreto dei punti di forza e di criticità del ruolo professionale del banker di oggi, in chiave relazionale.

A questo proposito è opportuno, innanzitutto, differenziare il concetto di relazione da quello di interazione; infatti, se il secondo si riferisce ad uno scambio cooperativo fra due o più attori che orientano le loro azioni in riferimento ed in reazione al comportamento degli altri attori ed è un costrutto ancorato all'hic et nunc, la relazione (dal latino refero=restituire) include e va oltre l'interazione, è cioè un rapporto fra persone attraverso un 'qualcosa' che le vincola e che permane anche nel momento in cui l'interazione è assente.

La possibilità, per i private banker, di divenire consapevoli operatori di relazioni all'interno dei processi di consulenza è una scommessa che verosimilmente condurrà ad un miglioramento del servizio globale offerto al cliente Private.

Al fine di approfondire questa stessa possibilità, è stata svolta una ricerca sociale di tipo qualitativo dal gruppo GfK Eurisko e promossa da AIPB, utilizzando lo strumento del focus group. Il focus group è un'intervista di gruppo (costituito da 6-10 partecipanti, un mediatore e un osservatore) che ha gli obiettivi di: 1) cogliere processi collettivi di costruzione della realtà, creando una situazione d'interazione discorsiva quotidiana 2) utilizzare l'interazione di gruppo per produrre ipotesi e dati. L'impostazione delle questioni proposte ai partecipanti può essere più o meno strutturata. I vantaggi dell'intervista di gruppo non sono solo relativi alla

maggior rapidità nel raccogliere i dati rispetto ad un'intervista individuale, ma il focus group permette alle persone di manifestare più facilmente atteggiamenti e comportamenti in quanto nell'identificarsi con gli altri partecipanti l'imbarazzo viene messo da parte. Inoltre, tramite il focus group è possibile studiare come i soggetti interagiscano su una questione e come reagiscano al dissenso/assenso degli altri membri del gruppo.

Nel 2012 sono stati dunque condotti due focus group coinvolgendo in ciascuno di essi 4 clienti Private e 4 private banker senza legami preesistenti e connessi con strutture Private differenti, equamente distribuiti per età e sesso. Ogni focus è stato suddiviso in due tempi: nel 1° tempo (40') clienti e banker prendono posto suddivisi per gruppo, la parola è data al gruppo dei clienti mentre il gruppo dei banker ascolta in silenzio, per poi invertire i compiti; nel 2° tempo (80'), invece, i due gruppi si sciolgono e prendono posto in modo casuale. La mediatrice<sup>14</sup> ha condotto l'intervista, accompagnata dall'osservatrice<sup>15</sup>, in un'aula spaziosa e davanti ad uno specchio unidirezionale per dare la possibilità ad altri colleghi di osservare a loro volta il focus group in corso. Obiettivo dell'intervista era l'approfondimento della relazione banker-cliente nell'attuale periodo di crisi dal punto di vista delle dinamiche affettive interpersonali, dei ruoli rispettivi, dei contenuti professionali, del grado di soddisfazione/insoddisfazione e delle attese di miglioramento. In aggiunta, ai clienti e ai banker è stato chiesto di valutare le quattro fasi del servizio di consulenza: profilazione e diagnosi, produzione, distribuzione, monitoraggio.

Ai partecipanti sono state proposte alcune tematiche tramite una traccia non strutturata, e dunque lasciando spazio alla loro spontaneità, con l'obiettivo finale di un'ottimizzazione del servizio di consulenza Private a partire dall'elaborazione e operazionalizzazione dei dati raccolti. All'interno del testo verranno riportate fra virgolette alcune delle affermazioni più suggestive dei partecipanti ai focus group, formulate durante l'intervista.

Alla luce dell'analisi dei dati raccolti durante i due focus group, emerge in primo luogo la necessità di una definizione esaustiva del ruolo di private banker affinché se ne distinguano chiaramente i compiti nell'interazione con il cliente e si possa giungere ad una collaborazione soddisfacente. Difatti, oggi, il legame che unisce un private banker al suo cliente sembra avere frequentemente queste fondamenta: «Siamo due interlocutori che mal si sopportano costretti a vivere insieme».

Sarà così possibile comprendere il valore aggiunto che risiede nell'optare per una consulenza Private personalizzata (un banker afferma: «Ogni cliente è un caso a

sé, gli devi fare l'abito su misura») piuttosto che per il cosiddetto 'fai da te'.

Durante l'intervista di gruppo la medesima necessità di chiarificazione viene manifestata dai clienti con le seguenti parole: «Qual è il valore aggiunto del vostro lavoro?» e, ancora, «Ma in fondo che lavoro fate?». Un vantaggio esposto dagli intervistati è la possibilità di offrire al cliente una visione oggettiva e completa del proprio portafoglio e del mercato stesso, allontanando così il cliente da potenziali rischi, non percepibili in prima battuta da parte del diretto interessato.

I banker dichiarano di fondare il servizio che offrono sulla relazione che instaurano con il cliente, ovvero sulla fiducia reciproca che ne scaturisce. Nonostante ciò, in sede d'intervista, è stato stimato un periodo di tre anni circa necessario al raggiungimento della piena fiducia fra banker e cliente («Il cliente non ti dice mai tutto... ci vogliono 2/3 anni per arrivare alla confidenza»). Opportuno sarebbe invece investire fin da subito sui fattori relazionali affinché questo periodo di tempo eccessivamente dilatato si riduca. Il servizio offerto sarà dunque ad hoc sulla persona a 360° e non esclusivamente sul patrimonio della stessa, valorizzandone aspetti psicologici e sociali.

Allo stesso tempo, però, il private banker cercherà di non creare differenziazione sulla qualità del servizio che offre a clienti con profilazione diversa al fine di evitare in loro vissuti di inequità. Per esempio, il banker dovrebbe adeguarsi al linguaggio più o meno tecnico del proprio cliente (i banker già oggi riconoscono che «Il cliente vada informato, formato, educato»), appurandone di volta in volta le competenze di tipo finanziario. Il rapporto che si verrebbe a creare sarebbe dunque paritario e la relazione costruttiva, perdendo invece il carattere di competizione che ad oggi lo connota. Dall'intervista emerge infatti come oggi il banker tenda a voler predominare sul proprio assistito e abbia l'esigenza di dimostrare la propria professionalità - anche tramite l'utilizzo di un linguaggio eccessivamente tecnico - assumendo una posizione one-up nei suoi confronti, probabilmente a causa di un senso di inferiorità che sperimenta (lampante a questo proposito quanto afferma un banker: «Non hanno voluto ascoltarmi, e se ne sono poi pentiti»). L'atteggiamento presente del banker difatti rischia di condurre i due attori in scena ad una condizione di criticità, composta da falsi miti, detti e non detti, incomprensioni e, più in generale, di portare ad una tensione relazionale controproducente per la viceversa ricercata ottimizzazione del servizio.

Per raggiungere un optimum relazionale in primis il cliente e il private banker si accorderanno rispetto alle modalità e tempistiche di lavoro, vale a dire fissando

<sup>14</sup> Dott.ssa Gabriella Calvi Pariseti.

<sup>15</sup> Dott.ssa Carlotta Zanaboni.

scadenze precise e ravvicinate (ad oggi il monitoraggio in media avviene solamente ogni tre mesi) di incontri di consulenza. Il cliente, inoltre, oggi esprime il desiderio di poter disporre di strumenti elettronici semplici e accessibili per monitorare il proprio portafoglio (cfr. home banking). Il banker si impegnerà in futuro ad essere propositivo arricchendo le richieste espresse da parte del cliente (es. il banker si renderà contattabile telefonicamente in diversi momenti della giornata lavorativa). La proattività del banker non potrà che essere gradita dal cliente, anche se non deliberatamente ricercata da quest'ultimo, in quanto gli permetterà di sentirsi preso in carico con riguardo dal proprio consulente che si occupa di lui costantemente. Esemplicative a questo proposito sono le parole di un cliente intervistato, che esplica l'utilità dei contatti extra: «L'interlocutore che ho è valido, ma un po' passivo, sono io che devo chiamare e chiedere, poi recentemente... non ho avuto tempo di chiamare, ma mi sarei aspettata di essere chiamata e consigliata».

Ulteriore miglioria implementabile da parte dei banker potrebbe essere quella di non avvalersi più di personali interpretazioni sui bisogni del cliente (vedi: «Bisogna saper leggere fra le righe ... e tra quello che dice e quello che vuole davvero...», «Ciò che proponi è quello che ti sei sforzato d'interpretare»), ma di un ascolto attivo che porterà alla co-costruzione in itinere della domanda di consulenza. Relazione significa impegno da parte di entrambi i protagonisti in campo, dunque anche da parte del cliente, che se alternativamente deciderà di delegare la responsabilità dell'azione al banker, specificandolo nel contratto iniziale, dovrà essere informato che avrà minori opportunità di confrontarsi passo dopo passo con il suo banker, che opererà piuttosto secondo ciò che si 'aspetta' il cliente predilige. Viceversa la co-costruzione della domanda di consulenza in itinere rende entrambi i protagonisti del processo d'investimento consapevoli dei propri ed altrui interventi, evitando spiacevoli bias comunicativi. Dunque ogni cambiamento proposto da parte del cliente sul piano dell'azione non rappresenterà più un elemento problematico (un banker critica durante l'intervista: «Tante volte i clienti non sanno quello che vogliono» e il cliente controbatte «Capisco che diciate che il cliente non sa cosa vuole... ma reputo che sia importante la fiducia che s'instaura con la persona, che deve capire chi sono, che cambio idea»), quanto il segnale di un forte coinvolgimento da parte del cliente stesso, attivo e dinamico nel processo d'investimento del capitale. La necessità di una collaborazione con il cliente è oggi già sentita dai banker, ma prevalentemente come un atto di tutela della propria professionalità, i quali infatti alla domanda: «Qual è il cliente preferibile: il delegante o il coinvolto?» rispondono «Il coinvolto, sì perché non si hanno sorprese... perché si condivide».

Da ricordare che lo scopo del lavoro del banker va inteso nella soddisfazione del cliente (ad oggi, a partire dalle 650 interviste face to face, il 76% dei clienti si ritiene soddisfatto con un voto di 7.5/10), nonostante le criticità relazionali e professionali che incontrerà nel mediare fra banca e cliente: «Il brutto del nostro lavoro è dover rendere conto alla banca di quello che si fa con il cliente», «Ti piacerebbe molto poter garantire la soddisfazione al cliente, ma io lavoro per una banca che mi da prodotti da vendere... mi piacerebbe soddisfare il cliente, ma...». Di contro e inaspettatamente uno dei clienti intervistati espone la propria consapevolezza rispetto alla duplicità del ruolo del banker, tuttavia si mostra disponibile a costruire soluzioni di compromesso: «A volte ci scontriamo perché vuole vendermi i prodotti della banca ... ma poi ci mettiamo d'accordo». Ancora, per il banker, e di conseguenza per la banca, è più facile percepire il grado di soddisfazione del cliente se esiste relazione fra i due. Gli aspetti relazionali rappresentano oggi per il banker da un lato la componente più piacevole della propria professione («L'aspetto più bello è riuscire ad avere un buon rapporto, anche personale») ma, allo stesso tempo, anche la maggiore sfida («Si fa fatica a istruire un cliente, lui non capisce la fatica»).

Per concludere ribadiamo, attraverso il vissuto dei banker che hanno partecipato alla ricerca, come in Italia esista ancora molta confusione rispetto alla loro figura professionale, che necessita di un'identificazione precisa, maggior popolarità e accettazione sociale: «La nostra professione la conoscono in pochi», «abbiamo una brutta immagine, siamo considerati una brutta razza».

Per concludere e in continuità con il sottocapitolo 2.1 è possibile evidenziare che, sebbene lo strumento dei focus group possa fornire solo evidenze di tipo qualitativo:

- questo spaccato di realtà restituisca una descrizione di alcune dinamiche di cui è importante tener conto nella formazione e nello sviluppo delle figure professionali a diretto contatto con la clientela;
- anche in questo caso, la particolarità del legame che caratterizza la relazione tra cliente e banker è tale per cui le capacità messe in evidenza dal modello EQF (lavoro in gruppo, orientamento al cliente, convincimento, negoziazione) necessitano di un maggiore approfondimento per essere applicate al servizio Private.

### *6.3. Il ruolo del private banker nel processo di erogazione del servizio: una riflessione sull'evoluzione del modello*

La lettura integrata del framework normativo e dei risultati delle ricerche di cui sopra ha consentito di

individuare alcuni degli snodi principali per il miglioramento della performance distributiva e relazionale lungo la filiera Banca-Banker-Cliente.

In primis occorre una rifocalizzazione del ruolo del private banker in funzione delle fasi del processo di consulenza, riconfigurandone i contenuti e di conseguenza le mansioni, le competenze e le responsabilità. Un aspetto decisivo da tenere in considerazione nella riconfigurazione del ruolo è il sistema di relazioni, e quindi il flusso di informazioni, che il banker dovrà essere in grado di gestire efficacemente, non solo verticalmente (dal cliente alla direzione) ma anche orizzontalmente, ossia rispetto ai team di supporto e, più in generale, ad altre funzioni interne alla banca. Essendo unico titolare della relazione, il banker deve farsi portatore degli interessi del cliente all'interno della banca individuando i bisogni e ricercando le soluzioni tra tutti i servizi che l'intermediario mette a disposizione.

Le competenze e le capacità richieste per lo svolgimento della professione dovranno aumentare sia di perimetro sia di profondità, prediligendo lo sviluppo di competenze legate alla comprensione del cliente e quindi abbassando la priorità sulle specializzazioni puramente tecniche di prodotto.

Infine, il set di strumenti a disposizione del private banker deve essere ben definito all'interno delle procedure e dei processi in modo tale che gli obiettivi e le modalità di utilizzo siano chiari e condivisi.

Questa rifocalizzazione basata sostanzialmente sulla riconversione di alcuni obiettivi e, di conseguenza, dell'ambito di valutazione dei risultati, potrebbe contribuire a diminuire l'enfasi dagli aspetti puramente commerciali del ruolo per accrescere gli aspetti professionali e consulenziali della figura del private banker.

Nell'ambito delle attività di ricerca AIPB, nate per favorire lo sviluppo di vantaggi competitivi dei singoli operatori derivanti da oggettivi elementi di diversificazione, in questo ultimo paragrafo è proposta una riflessione sugli strumenti a disposizione del banker nell'erogazione del servizio con un duplice obiettivo:

- una contestualizzazione del flusso di informazioni raccolte dal singolo cliente in relazione allo scopo;
- un parallelo schema di riferimento per migliorare l'integrazione del ruolo del private banker come parte del processo.

Va evidenziato che gli strumenti a disposizione del private banker per l'erogazione del servizio al cliente sono differenti per origine, destinazione, tipologia e modalità d'uso. È l'utilizzo integrato di tutti gli strumenti nella distribuzione della consulenza che garantisce al cliente tutela, personalizzazione e consapevolezza.

Per l'analisi gli strumenti sono stati suddivisi in tre macro categorie:

1. strumenti standard per l'erogazione del servizio;

2. strumenti per la personalizzazione dell'offerta;

3. tecniche di affiancamento al cliente.

Gli strumenti standard sono creati e messi a disposizione dalla struttura centrale e hanno l'obiettivo di assicurare un determinato grado di tutela all'investitore. Questi strumenti sono il risultato dell'interpretazione 'industriale' della normativa vigente da parte degli Istituti, talvolta più focalizzata sugli obblighi di legge da soddisfare, che sull'utilizzo delle potenzialità strategiche derivanti. Accademia e regulators stanno portando avanti importanti progetti di studio per contribuire al miglioramento di tali strumenti con l'obiettivo di renderli utili ed efficaci per gli operatori e, allo stesso tempo, strumenti di adeguata tutela per gli investitori.

Gli strumenti standard sono utilizzati dal banker per gestire tutte le informazioni oggettive del cliente che entreranno nei sistemi informativi e sulle quali la struttura centrale avrà il pieno governo per utilizzarle e controllarle nel tempo. Fanno parte delle informazioni oggettive quelle necessarie per l'apertura di un rapporto.

Gli strumenti standard risultano parte integrante dei sistemi informativi, sono uguali per tutta la base clienti di un determinato segmento e contribuiscono principalmente a sintetizzare le informazioni del soggetto in una serie di indicatori.

Gli strumenti per la personalizzazione, a differenza di quelli standard, non sono tools messi a disposizione dalla banca, bensì set di capacità/competenze che i private banker devono possedere per sviluppare la personalizzazione. Questi strumenti vengono utilizzati a completamento di quelli standard per migliorare la percezione del cliente di ricevere un servizio in grado di tenere in considerazione le caratteristiche/esigenze individuali.

Il banker, attraverso l'utilizzo di questi strumenti, raccoglie e interpreta informazioni soggettive e relative a comportamenti dell'individuo-cliente che, però, non hanno la stessa valenza delle informazioni oggettive, poiché non entrano obbligatoriamente nei sistemi della banca. Affinché l'attività del banker possa essere svolta efficacemente è importante conferire dei perimetri precisi alle informazioni che egli dovrà gestire, stabilendo quali debba condividere con i sistemi e quali debba essere in grado di gestire da solo secondo la propria deontologia professionale.

Va ricordato infatti che, mentre le informazioni oggettive raccolte attraverso gli strumenti standard sono presidiate dalle strutture centrali, le informazioni soggettive sono gestite dal banker in quanto professionista.

Infine il banker dovrebbe disporre di tecniche di affiancamento al cliente. Essi sono funzione dell'expertise del private banker e si sviluppano intorno alle seguenti

tematiche:

- comunicazione efficace (ascolto attivo e autenticità del dialogo);
- empatia (da fiducia di base a patto di alleanza);
- problem solving (da analisi della domanda a domanda condivisa, monitoraggio e valutazione).

L'introduzione delle tecniche di affiancamento descritte è designata in vista della costruzione di una vera e propria relazione fra banker e cliente necessaria in primis per eliminare la percezione propria del cliente di venir identificato con il solo portafoglio e relativo profilo di rischio, elemento che inficia la ritenzione del cliente e l'immagine professionale del private banker. Si svilupperà, al contrario, un'alleanza fra i due protagonisti del processo d'investimento tale per cui la fiducia che il cliente ripone nel banker è fra gli elementi cardine del servizio.

Le tecniche di affiancamento contribuiscono poi, una volta instaurata la relazione cliente-banker, all'aumento della consapevolezza da parte di entrambi rispetto

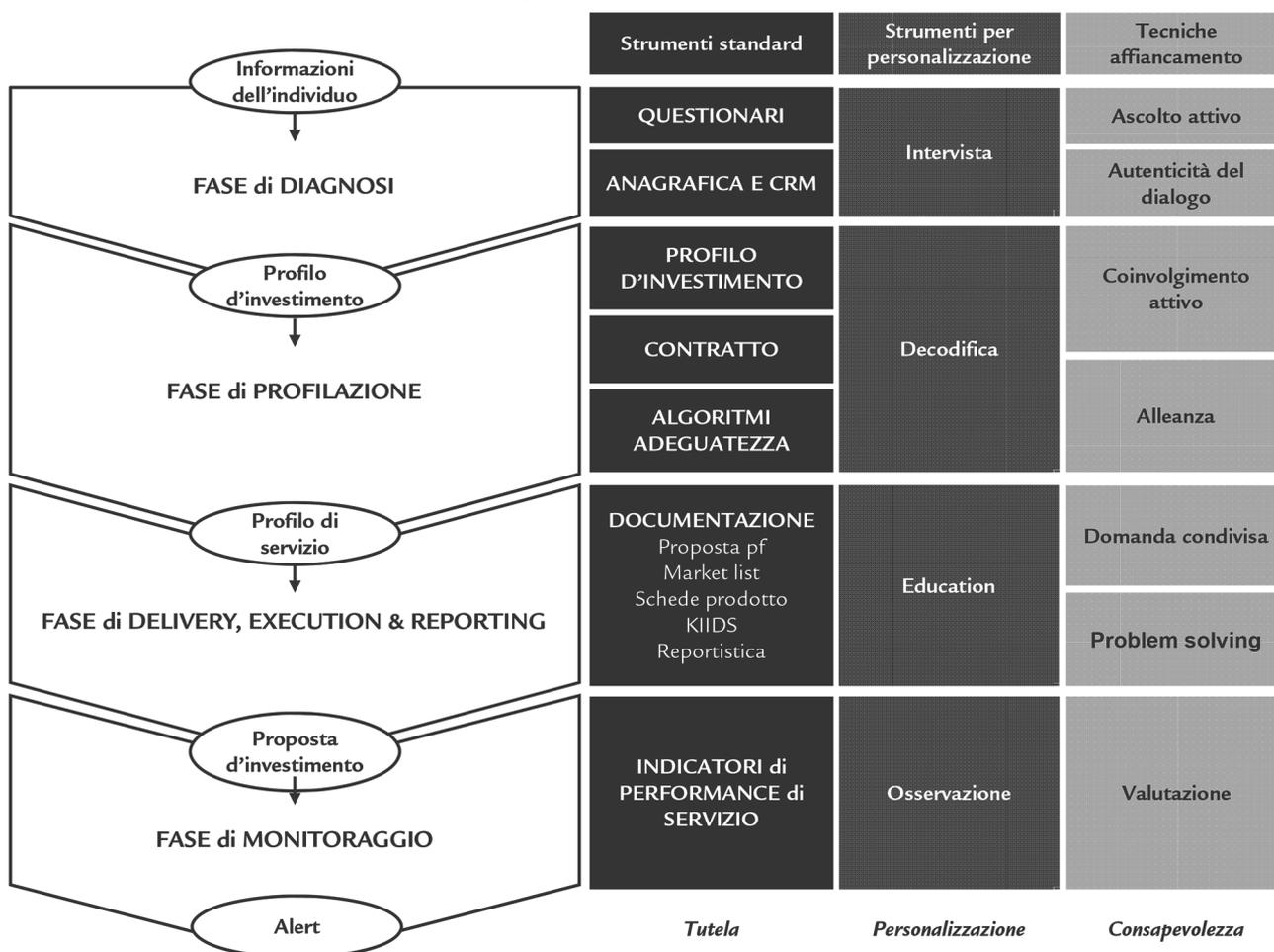
alle caratteristiche della 'persona cliente' (personalità e temperamento, conoscenze e competenze in ambito finanziario, disponibilità economiche, obiettivi d'investimento e priorità dell'individuo nel suo contesto socio-familiare). Tali conoscenze risultano ausiliari nella gestione del servizio di consulenza e permettono di identificare nell'immediato, e pertanto adempiere, i reali bisogni del cliente.

### 6.3.1. Gli strumenti per il miglioramento della performance distributiva e relazionale

Gli strumenti a disposizione del banker, suddivisi secondo la classificazione appena presentata, assumono concretezza nel processo di erogazione del servizio di consulenza al cliente.

Le fasi del processo di investimento sono consequenziali e cicliche ovvero, qualora vi fossero dei cambiamenti legati al cliente, al banker, alla relazione fra i due protagonisti del servizio o al mercato, si procederebbe con una re-diagnosi.

Figura 1 - Gli strumenti per il miglioramento della performance distributiva e relazione<sup>16</sup>



<sup>16</sup> Elaborazione dell'autore F. Bertoncelli.

### Diagnosi

Nella fase di diagnosi, deputata alla raccolta delle informazioni dell'individuo per ottenere il profilo d'investimento, gli strumenti standard a disposizione del banker sono di diverse tipologie.

I sistemi di anagrafica e CRM gestiscono le informazioni amministrative e commerciali del cliente, il questionario *Know your customer* assolve alle norme sull'antiriciclaggio e infine il questionario MiFID, che ha l'obiettivo di raccogliere informazioni oggettive per la verifica di adeguatezza, prevede tre aree obbligatorie: esperienza e conoscenza in materia di investimenti, situazione finanziaria e obiettivi d'investimento.

Ad oggi non è riscontrabile una piena integrazione di questi strumenti né a livello strategico né a livello informatico: le informazioni vengono raccolte disgiuntamente e collezionate su sistemi non comunicanti, ne consegue una fase di diagnosi ancora poco matura con una valorizzazione depotenziata presso la rete e la clientela.

La compilazione del questionario MiFID viene percepita come un mero formalismo da soddisfare, ma la capacità del banker di assistere il cliente con una buona intervista consentirebbe di annullare l'esperienza burocratica, permettendo invece di raccogliere informazioni oggettive di valore. Ricordando il passaggio degli Orientamenti ESMA che ribadisce l'attribuzione della responsabilità di profilazione all'Intermediario, la fase di diagnosi, ad esempio, potrebbe tradursi in un'intervista accurata con una successiva stesura del profilo d'investimento da parte del banker visionato e controfirmato dal cliente.

A questo proposito le tecniche di affiancamento utili per l'intervista appartengono al filone psicosociale della comunicazione efficace. La possibilità di offrire al cliente uno spazio di ascolto attivo, stimolando un dialogo autentico, permetterebbe la graduale costituzione della fiducia di base fra le due parti: infatti il banker andrebbe ad indagare le aspettative del cliente nei propri confronti e la motivazione del cliente ad implicarsi nel processo di consulenza, fondamentale al fine della costituzione della collaborazione nelle fasi successive. È importante che il linguaggio utilizzato dal banker si adatti al livello di know-how finanziario del cliente per evitare di creare un gap culturale e per garantire un interscambio paritario e affinché la comunicazione sia diretta e funzionale alla raccolta delle informazioni necessarie: il banker potrà far proprie abilità assertive per favorire una comunicazione efficace (cfr. Delfo e Meneghelli, 2012).

### Profilazione

Una volta tracciato il profilo d'investimento è possibile offrire e negoziare con il cliente il livello di servizio più coerente alle sue caratteristiche e alle sue attese. Lo strumento standard messo a disposizione dalla banca in questa fase è il contratto dove saranno esplicitati il

livello di servizio a lui riservato, in termini di gamma d'offerta, modalità e frequenza di contatto e pricing. Il Banker, ancora una volta, potrà contribuire ad una maggiore personalizzazione del servizio decodificando ed interpretando informazioni raccolte nella diagnosi, ma non inserite nei sistemi, per verificare che effettivamente il livello del servizio collimi con le caratteristiche del cliente.

Il contratto rappresenta il patto sul quale impostare il rapporto di lavoro mentre, sulla base del profilo d'investimento e del livello di servizio scelto, la struttura centrale imposterà gli algoritmi bloccanti affinché l'adeguatezza sia sempre garantita.

Dal punto di vista delle tecniche di affiancamento si verificherà invece a questo stadio il consolidamento della fiducia che si sta andando a costituire. Compito del banker è quindi enfatizzare la necessità e il valore aggiunto del coinvolgimento attivo del cliente per la massima aderenza alle sue richieste, cioè l'istituzione del patto di alleanza.

Dopodiché il banker attua la cosiddetta analisi della domanda, ovvero approfondisce la richiesta portata dal cliente. Nello specifico il banker esegue un'analisi delle risorse e dei vincoli:

- a) della relazione, b) del banker stesso all'interno di quella specifica relazione e c) del cliente per le variabili:
- comportamentali (autonomia, tendenza al rischio e al controllo, predisposizione al tratto sensation seeking, adesione a rinforzi positivi e negativi, condizionamenti esterni);
  - emotive (empatia, autostima, procrastinazione ed inerzia, assertività);
  - cognitive (responsabilità e consapevolezza, capacità di decision making e problem solving, bias e distorsioni del pensiero);
  - tempistiche e modalità d'interazione;
  - influenza di ruolo (come individuo appartenente a diversi gruppi);
  - influenze familiari e socio-culturali (differenze di genere, generazione e stirpe).

I vari aspetti non vengono qui descritti in accezione positiva o negativa, perché assumono un ruolo di risorsa o vincolo a seconda del contesto in cui sono inseriti. Anche un bias può infatti essere funzionale in determinati momenti relazionali, è bene però avere consapevolezza del motivo che lo rende tale.

Sarebbe opportuno, dunque, che il banker stesso svolga un'autoprofilazione sulla base delle medesime variabili di analisi per valutare in anticipo la compatibilità con i diversi clienti e prevedere possibili difficoltà relazionali. Una volta effettuata la diagnosi e definita la proposta, si da principio alle fasi di routine.

### *Delivery, execution & reporting*

Nella fase di distribuzione il private banker presenta

al cliente la situazione del portafoglio/patrimonio e le eventuali proposte di revisione. Gli strumenti standard messi a disposizione dalla banca sono rappresentati da tutta la documentazione cartacea ed elettronica a supporto dell'incontro (scenari, proposta con portafogli modello, market list, schede prodotto, Kiids, reportistica...).

Anche in questa fase l'enfasi sullo strumento per la personalizzazione permette di tradurre in modo costruttivo la funzione della documentazione. Una spiegazione esaustiva delle motivazioni che hanno portato a quella proposta di revisione, una presentazione dei prodotti scelti, una selezione della documentazione che andrebbe visionata, sono esempi di strumenti per la personalizzazione.

Per quanto riguarda l'affiancamento, banker e cliente saranno giunti alla definizione esplicita e co-costruita della cosiddetta domanda condivisa, differente dalla domanda di partenza portata dal cliente, e basata sull'incrocio della richiesta del cliente e dell'offerta del banker.

Il banker non esplicita la profilazione del proprio cliente,

ma solo la relativa personalizzazione del servizio offertogli, al fine di restituirgli un vissuto di unicità.

In seguito è grazie all'utilizzo di tecniche cognitivo-comportamentali (es. problem solving, ABC, skills comunicativi...), apprese dai banker in fase formativa, che sarà possibile per il banker la gestione delle situazioni problematiche date da componenti di stampo relazionale.

Un esempio di situazione problematica potrebbe essere la gestione dell'impulsività del cliente, problema spesso sentito imponente da parte dei banker («Il problema del nostro lavoro è gestire la sua impulsività»). In questo caso si può intervenire tramite un ABC comportamentale per cui al cliente vengono fatte analizzare le conseguenze di ogni ipotetica scelta d'azione, anticipatamente al suo agire rischioso, cioè secondo uno schema per cui A significa antecedente, ovvero la situazione problema, B il comportamento che il cliente vorrebbe mettere in atto e C le conseguenze dello stesso. In una seconda fase, all'ABC si aggiungerà la componente D per cui si vaglieranno le alternative d'azione (Ellis, 1962).

Tabella 3 - Esempio di problem solving esplosivo: la gestione dell'impulsività del cliente

A (Antecedents)	B (Behaviour)	C (Consequences)	D (Alternatives)
Il titolo su cui ho investito è sceso improvvisamente	sposto le mie quote da quel titolo ad un altro titolo oggi stesso	1) ..... 2) ..... 3) .....	1) chiedo un parere al mio consulente 2) .....

Figura 2 - Modello di SWOT Analysis<sup>17</sup>



**Monitoraggio**

Infine, il monitoraggio viene utilizzato dalle strutture centrali e dal banker per verificare nel tempo la presenza di eventuali anomalie, non solo legate alla formulazione del portafoglio ma anche inerenti alla continua coerenza

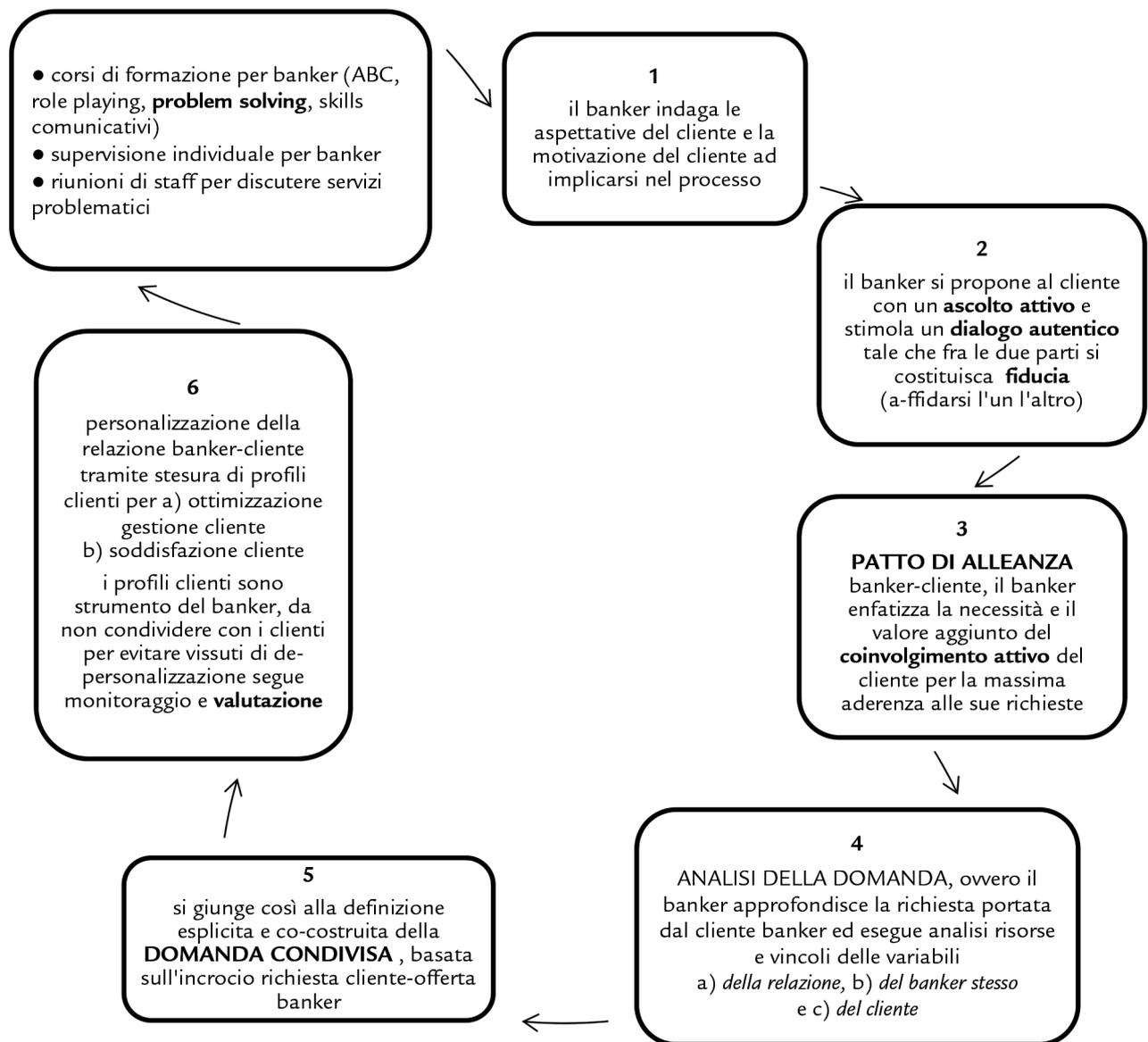
con le informazioni sul cliente raccolte nel tempo. Al verificarsi di un'anomalia si riattiva la fase di diagnosi per capire se ci sono stati cambiamenti significativi, ed eventualmente la fase di profilazione nel caso in cui il livello di servizio assegnato al cliente si rivelasse non più congruo rispetto alle esigenze.

<sup>17</sup> Fonte: A. Humphrey (2005), modello di analisi con cui è possibile svolgere, dal punto di vista delle tecniche di affiancamento, la fase di monitoraggio del servizio di Private Banking.

Gli strumenti standard per compiere il monitoraggio sono rappresentati da indicatori di performance che raccolgono e tengono traccia dei comportamenti oggettivi di investimento del cliente: numero di raccomandazioni accettate, modifiche richieste rispetto a proposte d'investimento, traccia dei prodotti acquistati/rifutati nel tempo, numero di contatti/incontri annuali, soddisfazione del servizio, sono solo alcuni esempi.

L'osservazione dei comportamenti soggettivi è svolta esclusivamente dal banker. Parimenti, le tecniche di affiancamento prevedono un monitoraggio della relazione secondo il Modello SWOT Analysis di Albert Humphrey (2005), cioè una valutazione conclusiva di ogni ciclo Diagnosi-Profilazione-Distribuzione.

Figura 3 - Modello dell'ottimizzazione della performance comportamentale del banker nella relazione banker-cliente<sup>18</sup>



Dunque, cliente e banker stabiliranno fin dal primo incontro di diagnosi – baseline – che, una volta giunti in fase di monitoraggio, in concomitanza con l'analisi degli indicatori di performance di servizio (strumenti standard) e con l'osservazione (strumenti di personalizzazione), si passeranno nuovamente (t1 da confrontare con baseline) in rassegna le variabili

relazionali esposte in fase di diagnosi, profilazione e distribuzione, ma in accezione di:

1. punti di forza (Strength) e debolezza (Weakness) di origine interna alla relazione;
2. opportunità (Opportunity) e rischi (Threat) presenti all'esterno del processo relazionale.

<sup>18</sup> Fonte: elaborazione dell'autore C. Zanaboni, 2012.

Perciò si metterà in discussione quanto avvenuto dal punto di vista relazionale fino a quel momento – momento che oltretutto non si può stabilire a priori in quanto varia da consulenza a consulenza – al fine di valutare i passi fatti in avanti e pianificare su quali aspetti è necessario invece investire maggiori risorse.

Per esempio, se in fase di profilazione baseline il banker ha tralasciato alcuni dettagli dell'area familiare del suo cliente, in fase di monitoraggio – t1 – egli avrà l'occasione di rivedere quanto raccolto in baseline e rendersi conto delle lacune informative, gli sarà possibile approfondire dunque nuovamente l'area e segnalare quanto omesso, oltre ai nuovi dettagli. Trattasi in questo caso di un punto di debolezza di tipo interno.

In ultimo, la valutazione non avverrà solo da parte del banker, ma anche da parte del cliente stesso. Infatti il banker, fase dopo fase, offrirà al cliente la possibilità di interfacciarsi con i propri superiori per fornire un feedback di soddisfazione personale rispetto al servizio di cui usufruisce, o per evidenziare eventuali disagi interpersonali. Se, per esempio, la stesura dell'analisi della domanda effettuata da parte del banker non combacia con le aspettative del cliente, quest'ultimo avrà la possibilità di presentare le sue perplessità ad un determinato responsabile del consulente che gli sta offrendo il servizio, evitando di portare avanti un progetto di lavoro non del tutto soddisfacente agli occhi

del cliente per il solo timore personale di essere troppo schietto con il proprio banker.

E ancora, se per esempio fra i due interessati non vi fosse affinità relazionale, il cliente potrà rivolgersi al responsabile del suo consulente per trovare un abbinamento più adeguato.

L'implementazione delle tecniche di affiancamento è al momento un'ipotesi pionieristica, seppur innovativa, per valorizzare la figura del cliente a tutto tondo, soddisfarlo appieno e, dunque, permettere al private banker (e perciò alla banca) una collaborazione ottimale con il cliente. In secondo luogo, queste tecniche permetterebbero di migliorare l'immagine sociale del private banker in quanto professionista in costante formazione e monitoraggio da parte della banca e di consulenti esterni.

Lo schema presentato in Figura 3 isola le tecniche di affiancamento relazionale rispetto agli strumenti standard e di personalizzazione, appartenenti alle varie fasi del processo di erogazione del servizio di Private Banking, descritti nel capitolo.

Tuttavia viene in tal modo figurato per mettere in evidenza la circolarità del processo di cui è parte: la fase di monitoraggio è dunque prodromica di una nuova diagnosi.

Il nostro auspicio è che tale modello possa perlomeno ravvivare nel lettore il ruolo complementare delle componenti relazionali all'interno dei servizi Private.



TERZA PARTE

APPUNTI PER UNA STRATEGIA DEL VALORE



## 7. Per una strategia di valore per private banking e cliente

di FABRIZIO FORNEZZA

### 7.1. Da una strategia di valore per il Private Banking e il cliente a molte strategie di valore?

Il Private Banking (PB), come emerge dal secondo rapporto AIPB, opera in uno scenario di forte cambiamento, sia industriale e di offerta che di aspettative e sentiment del mercato.

Il suo posizionamento appare oggi articolato in strategie diverse, non dipendenti solo dalle direzioni Private ma anche dalle più ampie strategie di gruppo o casa madre, almeno per il Private Banking integrato in gruppi finanziari multi business. Oltre alle tradizionali opzioni di 'stand alone' del Private Banking, si sente parlare sempre più spesso di posizionare il Private Banking in integrazione con le strategie corporate, o di considerarlo un prodotto/canale, magari da integrare con altre 'fabbriche prodotto', così come considerarlo una appendice (seppur di alta gamma) aggregata al Retail.

A questo piano di posizionamento strategico del Private Banking si affianca poi un piano organizzativo e operativo concreto: la messa in comune con casa madre – sempre per i gruppi bancari multi-business – delle funzioni di staff, delle infrastrutture e piattaforme tecnologiche. Opzioni organizzative che cambiano in qualche misura gli assetti e la capacità dello stesso modello di servizio del Private Banking di operare contemporaneamente sulle dimensioni di flessibilità e focalizzazione assieme a quelle di efficienza.

Il trade off fra queste due dimensioni non è sempre semplice e di facile soluzione.

Il risultato di queste e delle altre sfaccettature strategiche ed organizzative del Private Banking contribuisce a creare approcci, modelli e visioni decisamente diversi fra di loro (come ha ben evidenziato l'analisi per cluster del Capitolo C nella seconda parte del Report) con mix di risorse e piani operativi che potenzialmente rendono molto diversi i modelli di Private Banking sul mercato.

Sembra dunque confermarsi l'ipotesi che il Private Banking possa essere considerato alla stregua di un'«opera aperta»<sup>1</sup>, ovvero una intrapresa che può assumere significati assai diversi a seconda della volontà

dei soggetti che con essa interagiscono, delle condizioni di sviluppo, dei vincoli a cui può essere sottoposta. Le stesse risposte dei clienti rendono il Private Banking ancora più opera aperta, un cantiere potenziale sul cui ancora lavorare per ricavarne interpretazioni varie e non necessariamente sovrapponibili.

Ce lo confermano i dati di scenario<sup>2</sup> che evidenziano come anche le attese dei clienti si articolino anche nel Private Banking per segmenti dalle caratteristiche molto diverse: per cultura e stile di vita, per cultura finanziaria, per patrimoni formati o in formazione, per obiettivi personali e finanziari. Ce lo ribadiscono i cambiamenti più o meno sottili indotti dalla crisi anche nel mondo delle famiglie benestanti. Un esempio: la tendenza alla maggior riservatezza, al non apparire, che colpisce alcune tipologie di clienti più di altre. Una tendenza che – in qualche caso registrato nel 2012 – ha convinto quote marginali della clientela Private Banking ad abbandonare il Private Banking stesso, per mimetizzarsi fra la clientela di un normale sportello bancario. In fondo accettando un *flight to de-quality* implicito, abbandonando una experience (riportata abitualmente dai clienti Private Banking) di primissimo livello, una vera best practice del settore finanziario, nettamente superiore a quella percepita dai clienti di pari livello gestiti dallo sportello bancario.

I bisogni ed i criteri di scelta concretamente applicati non sono dunque univoci e deterministicamente rivolti in un'unica direzione (il miglioramento, la qualità, etc.); anche questo contribuisce a rendere ancora più variegato e dinamico il panorama e le forme potenziali del Private Banking, abbastanza diverse a seconda delle varie opzioni attivate.

Questa fluidità e liquidità del Private Banking si rafforza ulteriormente quando, all'analisi complessiva del Private Banking, si affianca un ulteriore focus di analisi sulle chance di ottimizzazione del core del Private Banking stesso: la gestione del processo di investimento. Un tema ampiamente trattato nel Capitolo 5 del presente report. I contributi che a questo tema portano le voci dei banker e dei clienti finali aggiungono ulteriore varianza, come usano dire gli statistici, al fe-

<sup>1</sup> In semiotica, un'opera aperta è un testo che permette interpretazioni multiple o mediate dai lettori. Il concetto di opera aperta proviene dal saggio di Umberto Eco *Il ruolo del lettore*, ma anche dalla distinzione di Roland Barthes tra testi leggibili e scrivibili, trattati nel saggio del 1967 *La morte dell'autore*.

<sup>2</sup> Fonte: Ufficio Studi AIPB, ricerca 2012 sulla clientela del Private Banking; ma anche le segmentazioni della clientela proposte a p. 31 del presente Report.

nomeno Private Banking.

Il Private Banking potrebbe ad esempio esistere in una forma di maggior integrazione fra supporti umani (il face to face classico) e tecnologici che migliorino l'uso del tempo per banker e cliente. Gli esempi sono diversi e senza arrivare ai modelli relazionali *paperless*, gli spazi per una interazione armoniosa fra ambienti e momenti diversi (l'home banking ed il servizio nella sede Private Banking ad esempio) mostrano ancora ampi spazi di esplorazione, come peraltro ha raccontato il Capitolo D del Report.

Soprattutto il banker segnala il disagio ed il peso delle incombenze di back office, il cui semplice ridisegno darebbe diverse opportunità di ottimizzazione.

Anche la gestione del tempo, per clienti e banker, si dimostra un'area su cui lavorare per recuperare efficienza, così come ulteriore distintività nel modello di servizio. Oggi i racconti di banker e clienti parlano spesso di tanti incontri di riscaldamento relazionale durante l'anno, ma solo di pochi, veri, *momenti della verità* dove la qualità del Private Banking ha modo di emergere chiaramente.

## 7.2. Modelli di gestione degli investimenti a 'trazione anteriore' e modelli a 'trazione posteriore'

Un altro elemento che articola ulteriormente il contesto è la varietà delle aspettative di clienti e banker sul tema specifico del modello di servizio, almeno della parte riguardante la gestione del processo core di investimento. La contrapposizione fra modelli a *trazione anteriore* e modelli a *trazione posteriore* appare evidente dai due racconti paralleli di clienti e banker.

I modelli definibili 'a trazione anteriore' hanno una maggior centratura sulle fasi a monte del processo di investimento: la profilazione, la diagnosi dei bisogni del cliente e la successiva elaborazione di una 'dieta finanziaria personalizzata'. Non a caso sono i modelli che mergono come preferiti dalla clientela del Private Banking. Nel loro racconto riecheggiano chiaramente allusioni e potenziali attese del cliente per un consulente finanziario che sia, in fondo, un medico (finanziario) di fiducia della persona e non solo un fornitore di soluzioni tecniche (per quanto ottime esse siano) per il portafoglio finanziario della persona stessa. Qualcuno che interpreti il problema ed il bisogno attraverso una prospettiva olistica fatta di personalizzazione della cura finanziaria. Entrando – magari – nel merito della dieta (finanziaria) e delle abitudini di vita del cliente-paziente: la sua gestione del bilancio familiare, gli obiettivi dati al patrimonio, etc. con strumenti ed approcci adeguati a questo diverso compito.

I modelli 'a trazione posteriore' considerano invece le fasi di profilazione ed elaborazione della dieta personalizzata dei passaggi procedurali certamente indispensabili (anche per ottemperare alle necessità di compliance dell'Industria), ma mantengono l'accento sulle fasi a valle della diagnosi. Ovvero, la proposizione delle soluzioni elaborate (il classico momento commerciale del processo di investimento, nel quale il banker propone e condivide con il cliente le soluzioni ipotizzate) e la successiva fase di monitoraggio periodico dell'andamento degli investimenti.

Non a caso questi modelli a trazione posteriore risultano i preferiti dai banker. In essi i banker trovano elementi di familiarità professionale maggiori. Soprattutto l'ultima fase del processo, il monitoraggio del portafoglio e delle soluzioni attivate dal cliente, consente al banker di fare uso della sua esperienza e specificità finanziaria: su mercati, titoli, prodotti. Attraverso questo linguaggio finanziario il banker ha modo di dispiegare un racconto nel quale lui stesso ritiene di realizzare il suo ruolo di consulente di alto livello a favore del cliente.

La visione del cliente non è certo contraria alla valorizzazione delle fasi a valle del processo, come testimoniano i buoni dati di soddisfazione. Ma l'accento e le preferenze del cliente per modelli che valorizzino la parte di personalizzazione nella diagnosi e nella cura, mostrano tutti i *white space* e gli spazi di ulteriore valorizzazione anche del processo core degli investimenti. I due punti di vista, banker e cliente, gli accenti e le preferenze per modelli a trazione anteriore e posteriore, non sono dunque incompatibili. In fondo sia il banker che il cliente riconoscono ad entrambi i modelli un valore complessivo elevato. Certo è che la decisione di investire in modo specifico su uno o sull'altro – ancora una volta – dà opportunità diverse e vincoli diversi all'Industria. Ad esempio: sviluppare la promessa, implicita nel modello a trazione anteriore, di una diagnosi olistica dei bisogni in materia di gestione del denaro, implica lo sviluppo di modelli e supporti finalizzati ad una consulenza (anche generica) su obiettivi, progetti di vita e di impiego del patrimonio. Aspetti che non sostituiranno i classici approcci di Personal Financial Planning (PFP) più tipici di una gestione finanziaria a trazione posteriore, più centrata sullo specifico compito della gestione di portafoglio ed asset allocation. Un eventuale affiancamento dei modelli di approccio a trazione anteriore con quelli a trazione posteriore darebbe, fra l'altro, luogo ad una ulteriore varietà di Private Banking. Un modello di Private Banking a 'quattro ruote motrici', che prende in carico e sviluppa strumenti, approcci *seamless* (nel passaggio fra le varie fasi) e narrazioni che includano sia gli uni che gli altri.

### *7.3. I rischi e le opportunità della ricchezza e pluralità di Private Banking*

È giusto che sia l'offerta a valutare se e quali delle semplici suggestioni sopra enunciate siano interessanti e nel caso praticabili. Una riflessione ulteriore da parte del team che ha seguito questo percorso del Report AIPB può invece completare il ragionamento procedendo verso un ulteriore step: quanto questa varietà potenziale delle forme e dei modelli di Private Banking riuscirà a mantenere assieme l'identità dello stesso Private Banking?

La pluralità di identità che il Private Banking può assumere, la sua poliedricità potenziale descritta nelle pagine precedenti, potrebbe modificare l'identità dello stesso Private Banking al punto da fargli perdere unicità e consistenza. L'identità, in ultima analisi, conquistata con il percorso iniziato una decina di anni fa. Questo punto, quanto potrebbe reggere l'identità del Private Banking a queste forme di 'brand stretching', non ci sembra ancora abbastanza studiato. In questo senso, è prematuro dire se l'eventuale proliferazione di modelli che si richiamano al Private Banking possa costituire un punto di forza o di debolezza per il futuro del Private Banking stesso. Le ricerche AIPB testimoniano un percorso identitario evidente fatto negli ultimi anni dal Private Banking: da percentuali di riconoscibilità inferiori al 50% sui target potenziali a percentuali di riconoscibilità superiori all'80%. Non si può dire che questo percorso identitario, di conquista di una personalità unica e distintiva, sia già compiuto

e terminato. Resta ancora ampio spazio non solo a livello di awareness ma anche per definirne bene i contorni, i contenuti, le specificità, rispetto a sé stesso, rispetto ad altri modelli di servizio.

Cosa accadrebbe di fronte ad una moltiplicazione (e possibile frammentazione) dei modelli di Private Banking? L'interrogativo, alla luce di un percorso identitario avanzato ma non completato dal Private Banking, si pone, come si porrebbe per ogni marca, sistema o modello di servizio che si volesse porre come distintivo rispetto a soggetti concorrenti.

La moltiplicazione potrebbe rivelarsi una benedizione per il Private Banking se ad esempio le sue varie identità riuscissero a mantenere un substrato identitario forte ed identificabile, un nucleo che sorregga la riconoscibilità di un'alta gamma finanziaria.

Ma allo stesso modo, l'eventuale articolazione di identità, l'impiego dell'ingrediente Private Banking all'interno di ricette (segmenti e modelli di servizio) differenti, potrebbe invece smembrare la riconoscibilità di questo segmento di alta gamma, lasciando spazio a nuove icone dell'alta gamma, magari a sistemi potenzialmente concorrenti.

Il tema fondativo, quali elementi costituiranno l'anima dell'alta gamma finanziaria e come questi potranno essere usati per costruire la riconoscibilità del sempre più variegato Private Banking, non è solo un tema di interesse per un'Associazione di rappresentanza del settore. Riguarda anche tutti i singoli player e le loro strategie di alta gamma finanziaria del prossimo futuro.



## Bibliografia

- R.F. BALES - P.E. SLATER, *Role Differentiation in Small Decision-Making Groups*, in T. PARSONS - R.F. BALES (ed.), *Family, Socialisation, and Interaction Processes*, Free Press, New York 1955, pp. 259-306.
- E. BARTEZZAGHI, *L'organizzazione dell'impresa: processi, progetti, conoscenze e persone*, Etas, Milano 2010.
- D. BONENTI - A. MENEGHELLI, *Assertività e training assertivo. Guida per l'apprendimento in ambito professionale*, Franco Angeli, Milano 2012
- E. CERVELLATI - F. PARRELLA M. SPALLONE, *Una proposta di revisione dei questionari per la profilatura della clientela*, Centro Arcelli per gli Studi Monetari e Finanziari - LUISS per Assoreti, Roma 2012
- R. D'APICE, *L'attuazione della MiFID in Italia*, il Mulino, Bologna 2012.
- E. DE GRADA, *Fondamenti di psicologia dei gruppi*, Carrocci, Roma 1999.
- M. DI ANTONIO, *La misurazione dei processi in banca: organizzazione, performance, rischi e costi*, Bancaria Editrice, Roma 2008.
- K. DUNCKER, *Zur Psychologie des produktiven Denkens [The psychology of productive thinking]*, Julius Springer, Berlin 1935.
- A. ELLIS, *Reason and emotion in psychotherapy*, Lyle Stuart, New York 1962.
- I.H. FRANKEN - J.W. VAN STRIEN - I. NIJS - P. MURIS, *Impulsivity is associated with behavioral decision-making deficits*, «Psychiatry Research», 2008, 158, pp. 155-163.
- A. FURNHAM - M. ARGYLE, *The psychology of money*, Routledge, New York 1998.
- F. FORNEZZA - B. ZANABONI, *La ricerca di un vantaggio competitivo riconosciuto dal cliente*, intervento presso Forum AIPB VII edizione "Orientamenti di business nel Private Banking", 2012.
- R.M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna 1991.
- S. JACOBSON - R. PETRIE, *Learning from mistakes: what do inconsistent choices over risk tell us?*, «Journal of Risk and Uncertainty», 2009, 38 (2), pp. 143-158.
- A. HUMPHREY, *SWOT Analysis for Management Consulting*, SRI Alumni Newsletter. Retrieved from SRI International, 2005.
- K. LEWIN - R. LIPPIT - R.K. WHITE, *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. «Journal of Social Psychology» 1939, 10, pp. 271-301.
- P. MUSILE TANZI, *Manuale del private banker*, Egea, Milano 2007.
- M. ORIANI - B. ZANABONI, *Conoscere il Private Banking*, Bancaria Editrice, Roma 2008.
- G. REBORA, *Pianificazione, budget e risorse umane: strumenti per l'economicità della gestione del personale*, Franco Angeli, Milano 2005.
- G. REBORA, *Le risorse intangibili e il valore della banca*, LIUC, Castellanza 2003.
- M. SILVER - J. SABINI, *Procrastinating*, «Journal for the Theory of Social Behaviour», 1981, 11, pp. 207-221.
- E. TULVING, *Chronesthesia: Awareness of subjective time*, D.T. STUSS - R.C. KNIGHT (a cura di), *Principles of Frontal Lobe Function*, Oxford University Press, New York 2002, pp. 311-325.
- A. TVERSKY - D. KAHNEMAN, *Advances in Prospect Theory: cumulative representation of uncertainty*, «Journal of Risk and Uncertainty», 1992, 5, pp. 297-323.
- F. VAN WINDEN - M. KRAWCZYK - A. HOPFENSITZ, *Investment, resolution of risk, and the role of affect*, «Journal of Economic Psychology», 2011, 32, pp. 918-939.
- K.C. YOOK - R. EVERETT, *Assessing Risk Tolerance. Questioning the Questionnaire Method*, «Journal of Financial Planning», 2003, 8, pp. 48-55.
- R. ZAJONC, *Feeling and thinking: Preferences need no inferences*, «American Psychologist», 1980, 35 (2), pp. 151-175.
- B. ZANABONI - A. VIGANÒ - S. MANZOCCHI - C. LUCARELLI - M. REGAZZI - F. BERTONCELLI - A. PIZZI - S. MAGGI, *Lo scenario macroeconomico e i patrimoni italiani: il mercato del Private Banking*, AIPB, Milano 2011.
- L. ZITIELLO, *La MiFID in Italia, la nuova disciplina dei mercati, servizi e strumenti finanziari*, Itaedizioni, Torino 2009.



# RICERCHE AIPB 2012

## Orientamenti di business nel Private Banking

Con l'obiettivo di mappare il ruolo del servizio Private nell'offerta alla clientela HNW e identificare le aree di sviluppo per il raggiungimento di nuovi target di clientela, l'indagine rivolta ai Responsabili delle direzioni Private, si propone di analizzare l'evoluzione del servizio in termini di indirizzi strategici, aree di intervento e contenuti dell'offerta dei prossimi anni.

## Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking - Analisi dei CLUSTER DI OPERATORI

Nell'ambito delle analisi dei modelli di servizio volti alla generazione di valore per il cliente, la ricerca si propone di identificare una nuova modalità condivisa di clusterizzazione degli operatori Private basata sul modello operativo per fornire indicatori utili all'analisi della redditività basata su nuovi KPI di performance.

## Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking - Analisi dei COSTI

A completamento del progetto di analisi dei modelli operativi Private, la nuova metodologia di cost analysis si propone di sviluppare un modello di attribuzione dei costi operativi per fornire indicatori utili al cost management delle funzioni aziendali e dei servizi erogati ed eventualmente un benchmark tra cluster di operatori.

## Progetto di identificazione dei driver di efficienza e flessibilità per la valutazione dei diversi modelli di Private Banking - approfondimento PRIVATE BANKER

Nell'ambito delle analisi dei modelli di servizio volti alla generazione di valore per il cliente e prendendo in considerazione le evidenze dei risultati sui modelli operatori, il progetto ha l'obiettivo di sviluppare un approfondimento sulle performance distributive e relazionali del servizio attraverso una survey sulla rete commerciale.

Nel fitto intreccio di relazioni tra banca-banker-cliente risulta prioritaria la ricerca di strumenti efficaci per rendere le strutture più flessibili e per fornire al banker elementi necessari nella gestione del cambiamento.

## Il nuovo mondo della ricchezza ed il cambiamento del Private Banking nello scenario futuro

Sulla base dei risultati e delle criticità emerse dalla survey sulla rete commerciale si è svolta una fase qualitativa volta ad esplorare le possibilità di ottimizzazione e miglioramento della performance relazionale del servizio di Private Banking. La ricerca è stata sviluppata con la metodologia dei focus group composti da clienti e private banker.

## Indagine sulla clientela Private in Italia

L'indagine viene utilizzata per monitorare l'andamento del livello di conoscenza spontanea dei contenuti del servizio di Private Banking da parte di un campione quantitativamente e geograficamente significativo di clientela target. Ogni anno vengono aggiunti nuovi campi di analisi suggeriti dall'attività delle diverse commissioni tecniche AIPB. Nel corso del 2012, nell'ambito delle analisi dei modelli di servizio volti alla generazione di valore per il cliente, è stata sviluppata un'analisi di *customer experience* sul processo core del servizio di Private Banking al fine di esplorare le percezioni, il livello di soddisfazione e le attese dei clienti.

## Focus esigenze reali e di protezione del target Private

Sempre nell'ambito delle indagini sulla clientela, nel corso del 2012 è stato sviluppato un focus sulle esigenze di protezione del segmento HNW con l'obiettivo di fornire un dimensionamento ed una caratterizzazione dei bisogni manifesti e latenti collegati alla protezione assicurativa, ai servizi di wealth advisor, ai servizi relativi all'area libero-professionale o imprenditoriale e ai comportamenti di investimento della clientela target Private.

## Analisi di Customer Satisfaction della clientela target

Indagine annuale che ha l'obiettivo di dare continuità al monitoraggio della customer satisfaction della clientela target Private, per fornire un'analisi costante del grado di soddisfazione relativamente ai diversi elementi che caratterizzano il servizio Private ed un benchmark nei confronti della soddisfazione dalla

clientela target ancora servita da modelli di servizio differenti dal Private Banking.

### Analisi del mercato servito dal Private Banking in Italia

Con lo scopo di contribuire alla definizione dell'industria Private, l'analisi del mercato servito è un progetto trimestrale che studia dimensionamento e caratteristiche della ricchezza gestita dalle strutture di Private Banking, restituendo alle Banche partecipanti benchmark di mercato e di cluster sia a livello di composizione della raccolta che di asset mix.

### Analisi della redditività

Nell'ambito del progetto di analisi del mercato servito, un set di informazioni importante per poter completare le analisi relative al mercato Private è quello legato alla struttura dei ricavi del settore, da leggere in relazione agli impatti dell'introduzione di elementi di innovazione nella gamma dei servizi offerti dall'Industria.

### Schede cliente

Il progetto ha l'obiettivo di costruire nel tempo il profilo del cliente servito dal Private Banking italiano caratterizzandone gli aspetti socio-demografici, la dimensione del patrimonio, le tipologie di prodotti detenuti in portafoglio, il profilo di rischio e la redditività generata.

### Stima mercato potenziale Private in Italia

La stima del mercato potenziale, congiuntamente alle analisi sul mercato servito, permette un overview del contesto economico-finanziario ed un benchmark tempestivo di riferimento sull'evoluzione del bacino target, sia a livello di segmento patrimoniale, sia a livello territoriale. L'indagine rappresenta un appuntamento semestrale sull'andamento della ricchezza Private, stima resa qualitativamente migliore grazie al controllo bottom-up basato sul mercato servito e sulle schede cliente raccolte annualmente presso gli Associati.