

# *Private e customer experience.* **Serve una strategia**

È IL MOMENTO DI OFFRIRE UNA NUOVA CUSTOMER EXPERIENCE NEL PRIVATE BANKING? LE BANCHE, RIUNITE IN OCCASIONE DELLA TAVOLA ROTONDA “QUALE CUSTOMER EXPERIENCE PER IL CLIENTE PRIVATE? TRA DIGITALE, MODELLI DI SERVIZIO, NORMATIVA E SEGMENTAZIONE”, ORGANIZZATA DA AZIENDABANCA E ARMUNDIA ACADEMY, HANNO CERCATO DI INDIVIDUARE GLI ELEMENTI STRATEGICI PER L'ESPERIENZA UTENTE



*SCANSIONAMI PER  
VEDERE LA FOTOGALLERY*



Definire una strategia per il futuro private banking. E su questa costruire una nuova customer experience. Non esiste un percorso valido per tutti per raggiungere questo obiettivo ma alcuni elementi saranno sicuramente fondamentali: la tecnologia, competenze sempre più ampie e la capacità del brand bancario di fidelizzare banker e clienti. D'altronde, se guardiamo al business private per come è oggi si nota come la digitalizzazione sia ancora considerata quasi come un gadget, con funzionalità che spesso non offrono

un reale valore aggiunto alla relazione tra clienti e banker. Perché la tecnologia da sola non basta: serve consulenza a tutto tondo, sulla scia del modello olistico dei family office e della personalizzazione del wealth management. E la banca deve diventare il punto di riferimento per tutte le attività: così che i clienti e i banker si possano riconoscere nella forza del brand. Ma prima bisogna mettere a punto una strategia, con KPI per misurare customer experience ed efficacia del modello di business. Ecco quanto emerso alla tavola rotonda

*Partire da una strategia per costruire una nuova customer experience*

permanente "Quale customer experience per il cliente private? Tra digitale, modelli di servizio, normativa e segmentazione", organiz-





Anna Omarini,  
Docente e  
Ricercatore  
dell'Università  
Bocconi

zata da AziendaBanca in collaborazione con Armundia Academy.

### Qualcosa è cambiato

Il primo passo è quindi comprendere che il tradizionale modello di business del private banking ha bisogno di essere riconsiderato. «La redditività del private banking non può più basarsi in via esclusiva sui volumi di asset raccolti, retaggio storico che si scontra con l'attuale contesto economico-finanziario – sottolinea Anna Omarini, Docente e Ricercatore dell'Università Bocconi –, ma deve sempre più allargare lo spettro di offerta integrando attività a maggiore valore aggiunto. Anche internamente le dinamiche di settore si stanno modificando: alcuni private banker abbandonano le reti bancarie per imboccare la strada dell'indipendenza, e altri ancora entrano nell'alveo dei family office alla ricerca di altre forme più articolate di consulenza personalizzata, e sempre più integrata nella dimensione familiare e di busi-

ness dei loro clienti. A pesare sul tradizionale modello di business è anche la struttura di costi, aumentata non solo sotto la spinta regolamentare ma anche per far fronte a un ventaglio di rischi più ampio, che tocca le richieste provenienti dalla compliance, i rischi operativi e reputazionali. Il quadro competitivo poi si arricchisce anche di altre nuove realtà con l'ingresso di startup FinTech, caratterizzate da modelli di business agili, e che potrebbero allettare maggiormente la clientela futura, cioè le generazioni di clienti che saranno gli eredi dei patrimoni private. Non tanto perché questi trasferiscano le ricchezze altrove ma soprattutto perché muteranno le proprie attitudini, aspettative e comportamenti di scelta e fidelizzazione».

### La tecnologia (per ora) è un gadget

Quando si parla di FinTech è naturale pensare che il campo di gioco

*La tecnologia  
nel private?  
Sembra un  
gadget*

della customer experience si sposti sul fronte digitale. E sebbene il private abbia iniziato a dare un'impronta tecnologica alla relazione tra banker e cliente, non si colgono ancora risultati concreti. «Perché il digitale è visto ancora come un gadget: siti internet, applicazioni, robo advisory, sono tecnologie che integrandosi nel contesto tradizionale permettono di fare in modo nuovo alcune delle attività tradizionali, e il tutto deve pur sempre preservare i solidi attributi di questo business (fiducia, trasparenza, consulenza, personalizzazione) – osserva Omarini. Molti temi inerenti la tecnologia, oggi, nel private si interrogano circa le dosi da immettere all'interno di un'organizzazione e soprattutto in quale fase dell'attività: se cioè maggiormente rivolta al cliente finale - con un tema di customer experience - ovvero guidare e arricchire di strumenti le attività del banker e dunque conservare la centratura sulla relazione cliente-banker anche con l'obiettivo di preservare la sua fedeltà alla banca».

### Il cliente è del banker, non della banca

C'è un forte gap conoscitivo da colmare, quindi: perché il banker tiene le redini della relazione e custodisce le informazioni sulla clien-

## La banca deve custodire le informazioni sui clienti

tela. Che svaniscono nel momento in cui il professionista sceglie di cambiare banca. «Il baluardo nella tecnologia e nella relazione deve essere la banca, che interagisce per il tramite del banker e raccoglie i dati sulla clientela private per integrarli nei sistemi di CRM. Nel fare questo si dovrebbe accrescere la costruzione di un metodo condiviso, così da migliorare il servizio di consulenza, anche all'insegna di una integrazione di offerta secondo il modello dell'open architecture. Questi elementi agevolano la relazione tra banker e cliente, ma permettono alla banca anche di alimentare la relazione, arrivando a un sistema di segmentazione raffinato – continua Omarini. La tecnologia, come il robo advisor, quindi è solo la prima fase di un percorso evolutivo che deve ricercare nella strategia lo snodo principale, affinché il digitale diventi sempre più uno strumento per conoscere meglio il cliente, coinvolgerlo mag-

giormente e ridefinire progressivamente i contenuti di business».

### “Industrializzare” i processi

Tecnologia e relazione non sono due mondi contrapposti. «E lo dimostrano sia gli investimenti sul digitale fatti in questi anni anche dalle strutture più tradizionali – conferma Sandro Daga, Responsabile Private Banking di Deutsche Bank – sia le esperienze di alcuni player che hanno puntato sulla tecnologia ma oggi enfatizzano nella comunicazione la relazione consulenziale. Il private banker resta quindi una figura centrale, che necessita però di un supporto tecnologico: penso, ad esempio, ai robo4advisor che aiutano il banker nella fase di costruzione del portafoglio o ai servizi di web collaboration e di firma digitale. La tecnologia ha quindi due funzioni: da una parte industrializza i processi abbattendo i costi, dall'altra offre un sostegno al banker nella sua attività quotidiana e nella modalità di

relazione con il cliente finale. Ma è la banca che deve guidare, trovando un proprio modello di servizio distintivo e puntando sulla qualità complessiva del servizio offerto al cliente».

### Tecnologia: maneggiare con cura

La tecnologia quindi è una commodity, «non solo aiuta a risolvere i problemi legati al modello di business e quelli strettamente relazionali – osserva Gianluca Berghella, Presidente e CEO di Armundia Group – ma può offrire interessanti opportunità se contestualizzata in una strategia di crescita e integrata con il sistema delle operations. Nell'era del digitale e alle porte dell'entrata in vigore di MiFID2, è importante che la banca si metta in gioco, perché se rimane ancorata a sistemi tradizionali rischia una grande dispersione di risorse. D'altronde il cliente non si conquista con una app, ma con una strategia ben precisa che a nostro parere può essere sostenuta dall'utilizzo di un unico sistema informativo e da soluzioni digitali che permettano di interpretare e supportare differenti modelli di servizio e raggiungere una clientela sempre più segmentata. Innovando la propria infrastruttura tecnologica la banca potrà innovare processi, procedure e tecniche di relazione con il clien-



Sandro Daga,  
Responsabile  
Private Banking  
di Deutsche  
Bank



*Gianluca Berghella, Presidente e CEO di Armundia Group*

te, innalzare il livello di servizio offerto e creare, anche per il private banking, una customer experience al passo con i tempi».

### Misurare la strategia

Bank of Valletta, realtà maltese che sta crescendo in ambito internazionale, ha scelto di misurare il suo livello di servizio con KPI precisi. «Quattro anni fa siamo passati da un modello di retribuzione commissionale degli advisor agli incentivi sulle vendite con un salario fisso – racconta Aldo Scardino, Responsabile Wealth Management di Bank of Valletta – per far capire ai banker che il cliente è della banca, non del consulente: è la clientela stessa a segmentare il nostro business, parcellizzando i patrimoni su più advisor e mettendo gli operatori in competizione tra loro. Per questo motivo abbiamo scelto un approccio più aggressivo e completo, che ricalca quello dei family office, ma con tre KPI alla base di questa strategia: la

redditività del business; il rispetto della compliance; la customer experience offerta tramite un servizio indipendente. Un modello che sta dando i suoi frutti e che ci ha permesso di comprendere, da una parte, che il cliente non apprezza essere incasellato all'interno di un prodotto standard, dall'altro ci ha portato a fare un salto in avanti nella fidelizzazione dei nostri banker, che si riconoscono nel brand bancario e rimangono per fare carriera».

### Fidelizzare il banker

Non è un problema da poco, la fuga del consulente. Spesso causata anche da crisi reputazionali che in questo periodo attanagliano una parte importante del mondo bancario. «Nel nostro settore negli ultimi anni è stato sempre più evidente che la relazione con il cliente non è solo della banca ma anche del banker – premette Claudio Peraino, Responsabile Servizio Mercato Wealth Management di



*Aldo Scardino, Responsabile Wealth Management di Bank of Valletta*



*Claudio Peraino, Responsabile Servizio Mercato Wealth Management di Banca MPS*

Banca MPS. A quest'ultimo infatti viene affidato molto spesso l'intero patrimonio ed è naturale che si crei poi un rapporto molto stretto e quasi "confidenziale". È dunque importante approfondire la conoscenza dei clienti valorizzando la logica del wealth management non più focalizzata soltanto sul singolo private banker, ma sul supporto di una struttura complessiva dedicata. L'apporto tecnologico risulterà vincente: immaginiamo per il prossimo futuro un motore di robo investing che elaborerà delle prime proposte sotto forma di questionario per il cliente, mentre i consulenti avranno tablet e firma elettronica per formalizzare le proposte commerciali. La personalizzazione sarà quindi in mano al private banker, che seguirà le strategie macro dettate dalla banca: ora sappiamo che la clientela ha portafogli composti per il 40% da asset finanziari, per la stessa quota da immobili e il restante in altri asset, come ad esempio patrimoni

d'arte. E siamo in grado di gestire ogni aspetto del ciclo di vita del nucleo familiare dei clienti».

### Intercettare i micro momenti

Insomma, prima si fidelizza il consulente, legandolo al brand, poi il cliente. Crede in questa priorità Fideuram, che ha creato per i suoi 5mila private banker la piattaforma Alfabeto. Per rafforzare il sentimento di appartenenza al gruppo bancario e poi sfruttare le opportunità di ingaggio del mondo digital. «La clientela accede tramite la piattaforma al sito pubblico e personale del consulente finanziario – spiega Raffaele Levi, Responsabile modello di business di Fideuram – per controllare la propria situazione patrimoniale e dialogare a distanza con il consulente. A disposizione ci sono funzionalità di co-browsing, instant messaging e anche video chat. La tecnologia supporta quindi il lavoro del private e offre infinite porte di ingresso all'offerta bancaria: nell'era



Raffaele Levi,  
Responsabile  
modello di  
business di  
Fideuram

### SETTE TREND PER IL FUTURO DEL PRIVATE BANKING

Non esistono benchmark ai quali aderire, ma solo trend da esplorare per migliorare il private banking. Ad affermarlo è Giovanni Brandani, Managing Director di Join Business Management Consulting (JBMC), che individua sette tendenze per il settore. «Il primo è il timing, ovvero la capacità del private di inserirsi all'interno di quei micro momenti in cui il cliente cerca una risposta sul suo smartphone, intercettandone il bisogno – elenca Brandani. Il secondo trend è l'evoluzione del modello di servizio, più innovativo e all'avanguardia. E poi c'è il tema del monitoraggio, da parte della banca attraverso la definizione e misurazione di KPI puntuali, di ogni azione intercorsa tra il banker e il cliente da cui poi dovrà scaturire il "follow-up" (quarto pilastro), ovvero un'azione. Quinto baluardo di trasformazione del business è la digitalizzazione, che porta a processi dematerializzati e ottimizzati con conseguente notevole beneficio in termini di qualità e di costi. Gli ultimi due trend riguardano la fidelizzazione e le competenze del consulente: le banche devono rivendicare il cliente e rafforzare l'identità del brand. Anche la selezione dei banker deve cambiare: puntare sul talento del consulente e non solo sull'importanza del portafoglio che porta in dote. Perché alla fine è il cliente che segmenta il private e il capitale umano farà la differenza».



Giovanni Brandani,  
Managing Director di Join  
Business Management  
Consulting (JBMC)

dello smartphone la nostra vita è scandita da una serie di micro momenti, in cui le persone scelgono di navigare su internet per trovare risposte alle loro domande. Dobbiamo sfruttare questi momenti ed entrare in modo concreto nella quotidianità delle persone con un hub di servizi facili da identificare e capaci di ricalcare ciò che è offerto nel mondo fisico, con una forte

*Intercettare  
i micro  
momenti  
della  
quotidianità*

personalizzazione sulle esigenze complessive. Monetizzare quindi il valore che ci offrono questi nuovi ritmi tecnologici».

### Il digitale non è per tutti...

Ogni tanto però ci si scontra con la realtà di una clientela agée. «I nostri clienti, che ricercano servizi di wealth management come la consulenza per tutto il nucleo familiare e la gestione del passaggio generazionale – precisa Mario Bezzi, Responsabile Middle Office e Controlli Operativi di Banca Esperia – sono ancora abituati a un modello tradizionale in cui la client experience si basa sull’abitudine a incontrare di persona il proprio banker e sull’utilizzo della carta stampata. Solo un terzo di loro ad oggi utilizza l’internet banking, ma ci siamo resi conto che il digitale si sta diffondendo rapidamente e in maniera trasversale. Non è un caso che abbiamo già avviato un ampio progetto di digitalizzazione dei processi an-



Mario Bezzi,  
Responsabile  
Middle Office  
e Controlli  
Operativi di  
Banca Esperia

## COME AFFRONTARE LA QUESTIONE SUCCESSORIA

Giocare d’anticipo offrendo dei vantaggi concreti. È questa la chiave di volta per portare all’attenzione della clientela private il delicato tema del passaggio generazionale. «Bisogna spiegare al cliente che il regime fiscale attuale è estremamente vantaggioso – precisa Peraino – e nel futuro potrebbe non essere più così conveniente. Suscitare, quindi, fin da subito l’interesse verso la gestione e il controllo del passaggio generazionale: con un approccio che porta benefici al cliente e indirettamente alla banca, che mantiene e coltiva la relazione con il gruppo familiare». Altro strumento, alquanto discusso in Italia, è il trust successorio. «Il trust ci permette di scavalcare le difficoltà legate a questo tema – assicura Simone Meneghini, General Manager Italian Desk di Bank of Valletta – in quanto il cliente pianifica in anticipo il passaggio del patrimonio. Insomma, il trust non è più strumento di riparazione ma azione preventiva, che lo rende più affidabile».



Simone Meneghini,  
General Manager Italian  
Desk di Bank of Valletta

che in ambito Private, che siamo certi sarà sempre più apprezzato e utilizzato».

### ... ma bisogna raggiungere i nuovi clienti

Le generazioni che stanno vivendo l’era digitale non si riconoscono in questo modello relazionale. «La clientela media che gestisco è over 60 – illustra Filippo Binaschi, Consulente di Creval Private Banking, che conta su 26 agenti a livello nazionale – e apprezza molto l’utilizzo dell’home banking con funzioni evolute. Noi in Creval,

*La relazione  
con le nuove  
generazioni  
cambierà il  
private*

nonostante il nostro carattere di ex Banca Popolare molto tradizionale, abbiamo sempre puntato su un’offerta in tal senso adeguata. La trasformazione digitale deve esse-



*Filippo Binaschi,  
Consulente di  
Creval Private  
Banking*

re accelerata perché già oggi, cito ad esempio il tema successorio in particolare, ci relazioniamo con generazioni totalmente diverse: se il vecchio cliente preferiva incontrare di persona il consulente, i figli o i nipoti che andranno a ereditare il patrimonio sentono meno l'esigenza di entrare in contatto con il banker, lontani dal modello consulenziale tradizionale, con il rischio per la banca di perdere quel patrimonio».

### **Cosa cercano i clienti del futuro?**

Si entra quindi in una nuova ottica, dove il private è chiamato a evolvere sia nella tecnologia, sia nella capacità di coinvolgere generazioni diverse con maggiori competenze. «Abbiamo implementato un metodo condiviso – afferma Francesco Ferrarini, Responsabile Private Banking di Banca Euromobiliare –, che valorizza le competenze dei banker e i nuovi servizi di wealth management ideati per la gestione integrata del patrimonio perso-

nale ed aziendale, con particolare attenzione alle specifiche esigenze di una famiglia private. La partita non si gioca più solamente sull'offerta ma sulla capacità di integrare i dati raccolti dai consulenti con quelli presenti in banca, per fornire servizi di client planning finalizzati non solo a una migliore profilatura ma anche ad anticipare le necessità dei clienti. Affinata la segmentazione, è tempo di concentrarsi sulle competenze: skill tecniche e relazionali, per comprendere le esigenze dei clienti attuali e arrivare a una consulenza completa in grado di esprimere valore anche sul target 30-50 anni, attraverso modalità di contatto e di comunicazione differenti rispetto al passato e molto più apprezzabili dalle nuove generazioni».

### **Il private non è un tuttologo: arriva il team**

Ma il banker, da solo, non avrà mai in mano la risposta a tutte le esigenze della clientela. «Abbiamo



*Francesco  
Ferrarini,  
Responsabile  
Private Banking  
di Banca  
Euromobiliare*

*Ai private banker  
si affiancano  
gli esperti su  
tematiche  
precise*

mo quindi messo a disposizione dei private banker un hub interno – spiega Daga – con professionisti, esperti su tematiche precise (come la successione, gli aspetti tributari, i patrimoni immobiliari, le opere d'arte, etc.), che possano venire incontro ad ogni esigenza riguardante il patrimonio del cliente. Un approccio partecipativo alla definizione di un nuovo business che si basa sul concetto di nucleo familiare: il private banker crea quindi una relazione non solo con il proprio cliente ma anche con gli altri componenti della famiglia, trovando il giusto linguaggio per farsi comprendere». «Ci stiamo avvicinando a un approccio di squadra – conclude Peraino –, dove specialist advisor collaborano con i consulenti private per intercettare le esigenze e confezionare soluzioni ad hoc per la clientela».

G.C.