

IL CAMBIAMENTO DELLA NORMATIVA E DEL PROFILO DELLA CLIENTELA PORTERANNO LE STRUTTURE PRIVATE A RIVEDERE IL MODELLO DI SERVIZIO VERSO UNA NUOVA RELAZIONE CON IL CLIENTE, CENTRATA ANCORA SUL PRIVATE BANKER MA CON UNA FORTE COMPONENTE TECNOLOGICA. LA VISIONE DI ARMUNDIA, CHE DA ANNI PRESIDIA LA PROBLEMATICHE, SUGGERISCE DI SUPERARE GLI APPROCCI TRADIZIONALI PER COGLIERE LE OPPORTUNITÀ EMERGENTI SUL MERCATO

Ripensare il servizio per il nuovo cliente private

Il nuovo modello di business del private banking sarà il risultato della convergenza di diversi trend: normativa, internazionalizzazione, arrivo di una nuova generazione di clienti private. Fenomeni in cui la tecnologia gioca un ruolo di facilitatore, o forse di traghettatore verso un nuovo approccio, più che di elemento di discontinuità. Sulla scia del dibattito aperto dalla Tavola Rotonda "Conoscere e gestire il nuovo cliente Private" dello scorso ottobre, abbiamo approfondito la tematica con Armundia Group, uno dei principali player sul mercato domestico e internazionale dell'ICT per il mondo bancario, finanziario e assicurativo. «Da anni Armundia presidia il settore del private banking con approccio innovativo e propositivo: in questo momento la tecnologia ha il compito di supportare i nuovi scenari dell'ICT facendoli evolvere in modo strategico se si vogliono cogliere le nuove opportunità di un mercato sempre più aperto – afferma Gianluca Berghella, Presidente e CEO di Armundia Group. Il concetto di servizio e di rapporto con il cliente private sta cambiando e anche il regulator sta portando il mercato verso un approccio diverso. Alla base dell'evoluzione normativa

c'è il concetto di una conoscenza del cliente più approfondita: un nuovo rapporto che, se presidiato e approcciato come opportunità, permette al banker di sviluppare un servizio basato sulle reali esigenze del cliente, che a sua volta darà informazioni valide per valutare al meglio il servizio che riceve. La normativa indirizza proprio a questo tipo di approccio tra banker e cliente: c'è un terzo soggetto, cioè la direzione generale, che in base alle informazioni sulla clientela può sviluppare le strategie migliori per il mercato, senza andare a intaccare la relazione di fiducia tra private banker e cliente».

Gianluca Berghella, Presidente e CEO di Armundia Group



Un legame più forte tra banker e cliente

Al management spettano anche scelte fondamentali in ambito tecnologico: la normativa impone di migliorare la conoscenza del cliente e la tecnologia offre gli strumenti per consentire a tutti gli attori coinvolti di gestire questo cambiamento. «L'età anagrafica della clientela private si sta lentamente abbassando – prosegue Berghella – mentre quella del banker e delle strutture della banca sale. Una situazione che richiederà nuovi strumenti e visioni per governare il rapporto con il cliente e presidiarlo. Una parte del mondo private mantiene un approccio molto conservativo, in cui il banker gestisce il cliente in modo quasi totale: il private banker non deve avere paura di perdere il controllo della relazione, ma comprendere che l'adozione di nuovi strumenti tecnologici lo supporterà nel soddisfare le esigenze del cliente. Già oggi la parte più evoluta della clientela si dota di strumenti di advisory per misurare e valutare l'efficienza della propria struttura di private banking. Il cliente è legato al banker e conoscerlo meglio permetterà di rafforzare questo legame».

Il passaggio generazionale è una questione culturale

Anche perché si è avviato, e proseguirà nei prossimi anni, un "ricambio generazionale" senza precedenti per il segmento private, che porterà le attuali strutture e i banker a contatto con un cliente dal profilo inedito. «Chi oggi guarda al ricambio generazionale con una prospettiva meramente successoria compie un errore – commenta Berghella. Il passaggio del patrimonio da una generazione all'altra non è nulla di nuovo: oggi, per la prima volta, la generazione che eredita la ricchezza è radicalmente diversa da quella che l'ha preceduta nel modo di vivere e di guardare alla realtà. Gestire questo nuovo cliente con gli approcci tradizionali degli ultimi decenni rischia di fare perdere opportunità importanti: si possono sviluppare nuovi modelli di servizio, aprirsi a mercati nuovi, aumentare la redditività in termini di ricavi e di costi. Ciascuna



OGGI, PER LA PRIMA VOLTA,
LA GENERAZIONE CHE
EREDITA LA RICCHEZZA È
RADICALMENTE DIVERSA DA
QUELLA CHE L'HA PRECEDUTA



banca ha le proprie strategie di posizionamento, ma oggi che la relazione non risente se non marginalmente della distanza fisica, oltre al tradizionale "salottino" in cui incontro il cliente devo pensare a strumenti nuovi per gestire l'incontro. La tecnologia offre l'opportunità di ripensare il servizio e i processi per cambiare l'esperienza del cliente e aumentare l'efficienza, beneficiando di costi minori dopo l'investimento iniziale».

Un cliente (e un servizio) senza confini

Altro aspetto importante del "nuovo" cliente private: l'internazionalizzazione. Della vita del cliente e, di conseguenza, del servizio che la banca deve offrire. «I confini geografici non esistono più nella normale vita di una famiglia private – osserva Berghella. Oggi gli studenti vanno all'estero fin dai primi anni del percorso educativo, i genitori cambiano lavoro passando da un Paese all'altro con facilità. Questo fenomeno in passato non aveva ancora raggiunto i numeri attuali. Le principali realtà bancarie attive nel private hanno già incominciato ad aprire sedi in altri Paesi del mondo: per cogliere opportunità specifiche su altri mercati, certo, ma anche per mettere a disposizione i propri servizi alla clientela italiana residente in quel Paese. Penso in questo momento soprattutto al Regno Unito e all'Asia».



I CONFINI GEOGRAFICI NON
ESISTONO PIÙ NELLA
NORMALE VITA DI UNA
FAMIGLIA PRIVATE



Una trasformazione a misura di "small"

L'obiettivo è quindi seguire il cliente, accompagnarlo nei suoi spostamenti in giro per il mondo elevando il livello di servizio fornito. Un obiettivo a portata anche delle strutture più piccole, «perché la tecnologia abbassa il costo dell'internazionalizzazione – conclude Berghella. Con un supporto tecnologico di nuova generazione e all'altezza, compliant a una normativa che tenderà alla convergenza a livello europeo e non solo, si possono superare i confini nazionali con investimenti sostenibili. E lo sviluppo di una strategia di internazionalizzazione non dipende tanto dalle dimensioni della banca, ma dalla capacità di sviluppare un modello con costi molti ridotti, facendo economie di scala tramite accordi e collaborazioni con player locali».

A.G.