

INVESTIRE NELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE. OFFRIRE NUOVI STRUMENTI PER LA RELAZIONE DA REMOTO AI PRIVATE BANKER. E ANCHE CAMBIARE IL LINGUAGGIO DELLA RETE PER COMUNICARE ALLA PROSSIMA GENERAZIONE DI CLIENTELA PRIVATE. UNA SERIE DI CAMBIAMENTI ANALIZZATI DURANTE LA TAVOLA ROTONDA "PRIVATE BANKING E DIGITALE: QUALI STRUMENTI PER LA RELAZIONE", ORGANIZZATA DA AZIENDABANCA E ARMUNDIA ACADEMY

# Private banking. L'innovazione parte dalla rete

Il private banker sarà il mediatore della digitalizzazione del servizio. In occasione della tavola rotonda "Private Banking e Digitale: quali strumenti per la relazione", organizzata da AziendaBanca e Armundia Academy, è emersa la centralità della figura del private banker per promuovere l'adozione degli strumenti digitali da parte della clientela. Una importante responsabilità per la rete, che deve però essere supportata dal top management, soprattutto nelle realtà più grandi che, fino a oggi, hanno concentrato



*Cristina Colombo,  
Chief Client  
Officer, Italy e  
Global Account  
Director di Kantar  
TNS*

gli investimenti digital nel retail. Eppure la rivoluzione digitale è alle porte, anche nella clientela private, tradizionalmente più conservatrice. «In primis perché la capillare diffusione di device, come smartphone e tablet, ha portato a una nuova esperienza digitale e multicanale in tutti i settori, non solo quello bancario – afferma Cristina Colombo, Chief Client Officer, Italy e Global Account Director di Kantar TNS. In secondo luogo, per via di un cambiamento generazionale: per quanto di età avanzata, infatti, la nuova clientela affluent e private ha un rapporto quotidiano con la tecnologia. Insomma, il cliente è cambiato, ma sono ben pochi gli istituti finanziari ad avere già intrapreso dei progetti di digital transformation in questa area».



NASCE L'INTERESSE DELLA CLIENTELA VERSO APP DI INSTANT MESSAGING O LIVE CHAT



## I timori del private nei confronti della tecnologia

A frenare l'adozione del digitale nel private sono una serie di rischi e paure, secondo l'indagine condotta da Kantar TNS e presentata alla tavola rotonda. «Tra queste, le possibili barriere culturali di una clientela dall'età media avanzata – elenca Colombo –, la paura di svalutare il ruolo della banca offrendo al cliente troppa autonomia tramite le nuove tecnologie, ma soprattutto la mancanza di strumenti adatti a conoscere in maniera più approfondita i bisogni della fascia di clientela private. Per questo motivo il finance procede con cau-



LA NUOVA CLIENTELA  
AFFLUENT E PRIVATE  
HA UN RAPPORTO  
QUOTIDIANO CON LA  
TECNOLOGIA





tela nel private banking, offrendo strumenti tradizionali, come ad esempio l'internet banking per la visualizzazione degli investimenti».

### I clienti vogliono una relazione digital

Ma il cliente private italiano vorrebbe anche qualcosa di più: maggiore autonomia, possibilità di costruire la relazione con il banker su nuovi canali e soprattutto

ridurre i tempi legati alla sottoscrizione dei prodotti. «Oltre a consultare via home banking il proprio portafoglio (funzione apprezzata dal 56% della clientela) – continua Colombo – i clienti private intervistati hanno mostrato un grande interesse verso nuovi strumenti relazionali, come app di instant messaging o live chat da PC che permettono di contattare il banker in qualsiasi momento e



IL FINANCE PROCEDE CON CAUTELA NEL PRIVATE BANKING, OFFRENDO STRUMENTI TRADIZIONALI



luogo (32%), oppure strumenti di videoconferenza (14%) e social network (14%). Ma quasi un terzo della clientela vorrebbe soprattutto snellire la parte di contrattualistica, usando firme grafometriche e digitali per semplificare l'operatività con evidenti risparmi di tempo. Non è certo una questione di età anagrafica, anche se è naturale che la clientela al di sotto dei 50 anni sia più propensa a utilizzare strumenti digitali e addirittura sia pronta a portare la relazione con il banker sui social (29% degli under 50). Il tema su cui le banche si devono concentrare quindi non è l'impatto che il digitale può avere sulla relazione con la clientela, quanto piuttosto capire come il banker possa guidare il cliente nella adozione di queste tecnologie, senza perdere la relazione face-to-face, agevolata però dagli strumenti digitali».



Gianluca Berghella, Presidente e CEO di Armundia Group

### La mancanza di una strategia digital

Se il cliente è pronto, ciò che manca è quindi la consapevolezza e forse anche la volontà interna di portare la digitalizzazione nel private. «Il modo di pensare della banca deve cambiare – commenta Gianluca Berghella, Presidente e CEO di Armundia Group – perché c'è un forte divario tra le abitudini della clientela, influenzate dall'economia digitale, e la cultura del private banker che invece si relaziona con una carenza di di-



MANCA LA CONSAPEVOLEZZA  
E FORSE ANCHE LA VOLONTÀ  
INTERNA DI PORTARE LA  
DIGITALIZZAZIONE NEL  
PRIVATE



gitalizzazione all'interno dell'azienda. Le banche dovrebbero adottare un modello strategico in questo ambito, prendendo spunto dalle nuove realtà bancarie che pretendono un alto livello di digitalizzazione al loro interno».





Marco Lalia,  
Responsabile  
Supporto  
Commerciale di  
BNL BNP Paribas  
Private Banking

### Nuove priorità di investimento

Eppure i budget sono tornati a crescere. E tra le priorità di investimento nel mondo bancario si trovano proprio i progetti di digital transformation. «In questo ambito, nell'ultimo anno e mezzo abbiamo assistito a una progressiva maggiore attenzione – osserva Marco Lalia, Responsabile Supporto Commerciale di BNL BNP Paribas Private Banking. La sfida è rispondere in modo efficace, rapido e consapevole alle esigenze, in continua trasformazione, del cliente private, interpretando



IL PRIMO CAMPO DI  
SPERIMENTAZIONE  
È LA DIGITALIZZAZIONE  
DELLE OPERATIONS



il rapporto banker-cliente con un corretto bilanciamento tra prosimità fisica e logica digitale, e attivando perciò gli adeguati processi di change management per la Rete Distributiva. Questa rinnovata apertura, in un regime di risorse selezionate, impone di individuare e sviluppare soluzioni mirate, che consentano una scalabilità in termini di interventi evolutivi e siano realizzabili in un arco temporale opportuno».

### I banker: il campo di prova delle nuove tecnologie

Implementare nuove tecnologie e soluzioni digitali permetterebbe inoltre alla banca di tagliare i costi. «Perché la digital transformation potrebbe semplificare le Operations, assicurando maggiore trasparenza e, soprattutto, abbattere il costo del servizio offerto alla clientela – assicura Daniele Concari, Principal di Synpulse Management Consulting. Inoltre, per i banker questa trasformazione si tradurrà in un alleggerimento di tutta la parte amministrativa, garantendo più tempo per l'interazione con il cliente. Il campo di



Daniele Concari,  
Principal di  
Synpulse  
Management  
Consulting



Raffaele Levi,  
Responsabile  
Modello di  
Business di  
Fideuram Intesa  
Sanpaolo Private  
Banking

prova, quindi, è proprio quello dei banker: così vicino al cliente da poter comprendere al meglio quali soluzioni tecnologiche siano realmente in grado di semplificare l'attività quotidiana anche dei clienti».

### Imporre la trasformazione digitale...

Il primo campo di sperimentazione è la digitalizzazione delle Operations, con firme grafometriche o digitali che permettono di snellire le attività quotidiane di investimento. «Sui canali a basso costo stiamo già portando tutta l'operatività tradizionale – sottolinea Raffaele Levi, Responsabile Modello di Business di Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking – liberando i banker da tutte le pratiche amministrative con il vantaggio di poter dedicare più tempo alla relazione». Ma queste innovazioni, spesso, vanno imposte. «È importante coinvolgere la rete in questi progetti – aggiunge Amir Kuhdari, Direttore Commerciale di Kairos Partners SGR – ma ancora più necessario è imporre il cambiamento all'interno di tutta l'organizzazione



*Amir Kuhdari,  
Direttore  
Commerciale di  
Kairos Partners  
SGR*

facendo leva sul top management: la trasformazione digitale, sia nell'operatività sia nella relazione, va quindi imposta e non inseguita, con il rischio di rimanere indietro a livello tecnologico. Ciò che manca però è un approccio corretto a due leve importanti di questa trasformazione: da una parte la comunicazione, capace di coinvolgere appieno tutta la rete, dall'altra la tecnologia».

### **... e diffonderla attraverso la rete**

L'imperativo è quindi investire e portare a bordo di questi progetti gli stessi private banker. «L'esigenza di contrarre i costi mettendo mano ai progetti digitali si scontra alla fine con la rigidità del sistema, che si riflette in generale sulla refrattarietà della rete ad adottare nuove tecnologie – os-



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

serva Eugenio Periti, Responsabile Private Banking di Banca Monte dei Paschi di Siena. Per questo motivo è importante presentare i nuovi servizi alla rete, comunicarli e soprattutto coinvolgere in modo attivo i private banker. Perché l'innovazione parte proprio dal network dei banker, con attività di formazione, educazione e comunicazione: solo in questo modo il cliente stesso potrà diventare ambasciator della digitalizzazione in ambito private, poiché sarà accompagnato dalla rete stessa nell'utilizzo delle nuove tecnologie».

### **Il giusto canale di contatto, per ogni esigenza**

Spetta quindi al banker il compito di comunicare alla clientela il nuovo approccio, con tutti i suoi vantaggi in termini di minori costi e maggiore propensione alla



L'INNOVAZIONE PARTE  
PROPRIO DAL NETWORK DEI  
BANKER, CON ATTIVITÀ DI  
FORMAZIONE, EDUCAZIONE  
E COMUNICAZIONE



*Paolo Giannella,  
Responsabile  
Sviluppo Estero di  
Fideuram Intesa  
Sanpaolo Private  
Banking*

relazione. «Il cliente private deve essere accompagnato nell'utilizzo degli strumenti digitali proprio dalla rete – continua Lalia. Quel 14% di utenti interessanti alla videoconferenza, ad esempio, deve poter esplorare e conoscere come funziona questo strumento con l'aiuto del banker: farsi quindi guidare dall'esperto nella relazione da remoto, per accettare di buon grado le innovazioni offerte». «Già da tempo questa tecnologia è stata introdotta per mettere in collegamento banker e clientela da remoto, superando le problematiche geografiche e anche organizzative – premette Paolo Giannella, Responsabile Sviluppo Estero di Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking. Ed è un servizio molto apprezzato, soprattutto per la qualità audio-video offerta. Ma l'utilizzo della videoconferenza è a discrezione del cliente: è lui infatti a scegliere il canale di contatto a seconda dell'importanza delle tematiche che vuole discutere con il proprio consulente. Operazioni speciali, situazioni patrimoniali differenti oppure la firma di contratti impor-



tanti, richiedono ancora una relazione più tradizionale, vis-à-vis». «In linea generale, i vantaggi sono già chiari – precisa Periti. La nostra rete è composta da 83 centri sul territorio, e i nostri banker sono a disposizione dei clienti, con i quali stabiliscono contatti molto frequenti per rispondere a ogni loro esigenza. Nuovi canali di comunicazione, come la videoconferenza, invece, ci permetterebbero di ottimizzare il time-to-serve, in particolare su quel 14% di clientela che si mostra interessata a un nuovo canale di contatto».

### La relazione su social e WhatsApp

E nel futuro la relazione potrà spostarsi anche su altri canali innovativi, segnalati proprio dagli stessi clienti private, come ad esempio i social network e gli strumenti di messaggistica istantanea. Nuovi punti di contatto che alcune realtà stanno già esplorando. «La digitalizzazione deve essere di supporto alla relazione tra banker e cliente: punto nevralgico del business private – dichiara Mario Locati, Responsabile Sistemi Informativi di Banca Albertini Syz. Recentemente abbiamo proposto al management la possibilità di utilizzare WhatsApp business come strumento a supporto di alcuni processi della Banca che impattano direttamente sulla relazione tra la rete di private banker e la clientela: uno strumento potente per migliorare la relazione, a cui sia-

mo arrivati dopo aver preliminarmente smarcato gli aspetti legali e trovato il sistema per certificare in modo sicuro la comunicazione. La rete ha accolto la possibile introduzione di questa novità in modo entusiasta, soprattutto perché consentirebbe l'utilizzo di uno strumento moderno e ormai conosciuto a tutti e permetterebbe di entrare in un nuovo concetto di relazione immediata e quotidiana con la clientela, in totale sicurezza grazie alla codifica in via criptata di ogni messaggio. Altri progetti in questo momento assorbono diverse risorse interne e per questo motivo il progetto di messaggistica è ancora in fase di definizione, ma è necessario che al più presto il mondo del private comprenda che la digital transformation non è un mero vantaggio operativo, ma un salto in avanti per quanto riguarda il business».



Mario Locati,  
Responsabile  
Sistemi Informativi  
di Banca Albertini  
Syz

## Centrare il bisogno

La risposta tecnologica, inoltre, dovrebbe essere tarata sui bisogni specifici della clientela per avere successo. I clienti infatti vogliono che i servizi offerti siano tagliati su misura, personalizzati, soprattutto quando sono erogati attraverso i canali digitali, come appunto WhatsApp o strumenti di videoconferenza. Un livello di personalizzazione che il retail banking sta già raggiungendo grazie agli importanti investimenti fatti in questi anni. La sfera del private, invece, si sta muovendo con molto ritardo per trovare nella digitalizzazione quell'elemento di rottura delle barriere fisiche e temporali: solo ultimamente si assiste a un allineamento con il resto delle aree finance, grazie alla introduzione della dematerializzazione e della firma digitale. «Bisogna guardare al digitale come un elemento in forma liquida – commenta Daniele Santini, Settore Strategia Offerta Commerciale Area Private Banking di Banca Monte dei Paschi di Siena. È la digitalizzazione infatti che si deve adattare alle esigenze dei clienti



Daniele Santini, Settore Strategia Offerta Commerciale Area Private Banking di Banca Monte dei Paschi di Siena

## ARMUNDIA ACADEMY

Armundia Academy è un brand di Armundia Group. Deputata alla organizzazione di dibattiti scientifici ed eventi formativi, Armundia Academy promuove la riflessione e lo scambio di opinioni ed esperienze con l'intento di "crescere insieme e far crescere l'insieme". La Tavola Rotonda organizzata insieme ad AziendaBanca sul tema della digitalizzazione nel private banking, quest'anno alla sua seconda edizione, diventerà un appuntamento annuale, un osservatorio dinamico, vivace e ricco di spunti sulle tendenze in atto.

e diventare quindi iperpersonalizzata. Una sfida continua per il finance, che deve anche riuscire a comunicare i vantaggi di questo approccio associandolo sempre a una offerta di qualità».

### Un nuovo linguaggio per il private

Nel futuro, complice il passaggio generazionale, il private banking dovrà anche iniziare a parlare un nuovo linguaggio. «La retention degli asset relativi ai clienti acquisiti in sede di successione è un elemento estremamente delicato – spiega Levi. Per garantire la continuità di business e prevenire la perdita di masse è fondamentale fornire ai private banker strumenti e competenze che permettano loro di sfruttare modelli comportamentali nuovi». Probabilmente la digitalizzazione dei processi e della relazione potrà incontrare maggiormente le



LA RISPOSTA TECNOLOGICA  
DOVREBBE ESSERE TARATA  
SUI BISOGNI SPECIFICI  
DELLA CLIENTELA



necessità della nuova generazione di clientela private. Ma ancora più importante e rivedere il linguaggio utilizzato dalla rete. «Un campo dove dobbiamo muoverci in largo anticipo, così da creare un rapporto empatico con la prossima generazione e sviluppare relazioni con questa nuova tipologia di clientela – prosegue Periti. D'altronde, soprattutto quando si trattano tematiche

complesse di investimento, è necessario parlare la stessa lingua: il linguaggio deve essere semplificato e anche adattato ai livelli di attenzione e alle modalità di informazione tipiche della nuova generazione».

### Guardare agli OTT...

Insomma, la cultura del private banking deve mutare per incontrare quei ricchi in potenza che potrebbero facilmente essere catturati da realtà differenti: agili, innovative e digitali. «I cosiddetti Over The Top – chiarisce Alessandro De Leonardis, Responsabile della divisione Sviluppo Prodotti di Armundia Group. Il cambiamento culturale è necessario per riuscire a relazionarsi in maniera efficace con la prossima generazione private: una tipologia di cliente che è già attratta da altri modelli di business, come ad esempio quello proposto dai robo advisor. Anche i numeri confermano questo slittamento: nel 2020, negli Stati Uniti, il roboadvisory automatizzato dovrebbe conquistare circa il 5% delle masse».



*Alessandro De Leonardis, Responsabile della divisione Sviluppo Prodotti di Armundia Group*

### ... per adottare una strategia mobile first

Evolvere significa quindi guardare oltre le tecnologie che tradizionalmente sembrerebbero più affini al mondo del private banking. Magari adottando una strategia mobile first capace di rivoluzionare totalmente l'esperienza utente: all'estero una banca di investimenti ha deciso di portare la consultazione del portafoglio su una app, rendendo la visualizzazione ancora più rapida e semplice. «D'altronde ancora pochi clienti entrano nella loro area riservata per controllare la loro posizione – conferma Locati. È molto più semplice, e coerente con il tipo di relazione banca-cliente, alzare la cornetta e chiamare il proprio banker». «Per questo motivo è ancora meglio dirigersi verso il mondo delle app – continua Kuhdari – mettendo sempre a disposizione anche l'area riservata sul sito: ma è solo un piccolo passo in avanti per iniziare a colmare i gap culturali e digitali di questa relazione».

### L'omnicanalità del private: il caso estero

Perché senza una formazione adeguata della rete e un allineamento dei canali di contatto, anche queste strategie potrebbero rivelarsi un buco nell'acqua. «Tutti i canali devono infatti lavorare insieme e offrire la stes-



*Michela Chiarappa, Project Manager, Direzione Commerciale Retail & Wealth Management, Divisione Banche Estere di Intesa Sanpaolo*

sa user experience – dichiara Michela Chiarappa, Project Manager, Direzione Commerciale Retail & Wealth Management, Divisione Banche Estere di Intesa Sanpaolo. Al momento stiamo definendo un nuovo modello di servizio per la clientela private in Croazia, Slovacchia e Ungheria, che prevede un importante investimento in ambito digitale. Stiamo rivedendo la user experience offerta sia in filiale, tramite i digital desk che supportano il banker nel processo di consulenza consentendo in modo semplice e trasparente una partecipazione attiva del cliente, sia sui canali diretti, soprattutto per quanto riguarda il mobile. Naturalmente in questa fase di cambiamento sarà fondamentale la formazione dei banker: devono essere in grado di far leva sui nuovi strumenti digitali, per profilare nel modo migliore la clientela private, ma anche per accompagnarla in un processo digitale di vendita e post vendita dei prodotti di investimento».

G.C.