

Segmentazione della clientela e consulenza finanziaria

Le personas nel Private Banking

XII Osservatorio sulla clientela Private in Italia

Febbraio 2018

Autori

Federica Bertoncelli - AIPB

Responsabile dell'Ufficio Studi, consegue la laurea magistrale presso la facoltà di Economia dell'Università Cattolica di Milano. Nell'ottobre 2008 entra in AIPB partecipando alla start-up dell'Ufficio Studi occupandosi della progettazione, realizzazione e coordinamento delle ricerche. Dal 2009 segue l'Osservatorio sulla clientela realizzato in collaborazione con GfK.

Sara Galli - GfK

Account manager, ha una formazione umanistica a servizio di oltre 17 anni di esperienza nelle ricerche sul mercato finanziario nei diversi ambiti e con ampio esercizio in studi di scenario e collaborazioni con le principali associazioni operanti nel mercato finanziario italiano. Nel 2013 ha assunto la direzione di ricerca degli studi per AIPB.

Presentazione

La missione che AIPB si è data sin dalla sua fondazione nel 2004 è stato dare voce al Private Banking. E quale modo migliore per assolvere a questo compito se non ascoltare i propri clienti? L'Osservatorio sulla clientela Private in Italia si pone proprio questo obiettivo e giunge oggi alla sua dodicesima edizione.

La genesi dell'Osservatorio parte dagli stimoli emersi all'interno delle Commissioni Tecniche e sviluppati in analisi strutturate dall'Ufficio Studi AIPB in collaborazione con GfK.

Lo studio ha vissuto, nel corso degli anni, una profonda evoluzione e, al passo con un mercato che è cresciuto e si è rafforzato, ha progressivamente assunto un ruolo più ampio posizionandosi, non solo come misuratore e benchmark per le analisi di customer satisfaction, ma come strumento di comprensione dei percorsi di sviluppo già intrapresi dal settore e anticipatore di sviluppi futuri.

L'edizione 2017 della ricerca si sviluppa in un contesto fortemente caratterizzato dagli impatti della nuova normativa europea in materia di tutela dei risparmiatori.

L'entrata in vigore di MiFID II dovrebbe caratterizzare il 2018 come anno di cambiamenti nella relazione banca/cliente, legati in buona parte ai nuovi dettami che regolano la trasparenza sui costi.

La maggior consapevolezza del costo del servizio renderà i clienti più propensi a valutare la qualità dell'offerta e crescerà il peso della percezione del valore aggiunto dei servizi offerti nell'indirizzare le scelte dell'istituzione a cui rivolgersi. In questo senso MiFID II rappresenta un'occasione per tutti gli operatori di rafforzare il rapporto fiduciario con la clientela su basi di maggiore trasparenza, professionalità, ampiezza e adeguatezza dell'offerta.

La ricerca si propone di stimolare alcune riflessioni basandosi sull'assunto che i clienti non siano tutti uguali e che le loro peculiarità debbano essere comprese e utilizzate per disegnare processi strategici e di marketing che adattino sempre meglio l'offerta alle reali esigenze della domanda.

Antonella Massari
Segretario Generale AIPB

Indice

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Metodologia | 6 |
| Una soddisfazione stabile non riesce a nascondere segnali di raffreddamento nella relazione | 7 |
| Le 4 anime del cliente nella relazione con la consulenza finanziaria | 11 |
| Il Tradizionalista | 14 |
| Il Distaccato | 18 |
| Il Distratto | 22 |
| L'Ingaggiato | 26 |
| Alcune ricette per consolidare e rinvigorire la relazione con il cliente | 30 |
| Conclusioni | 35 |

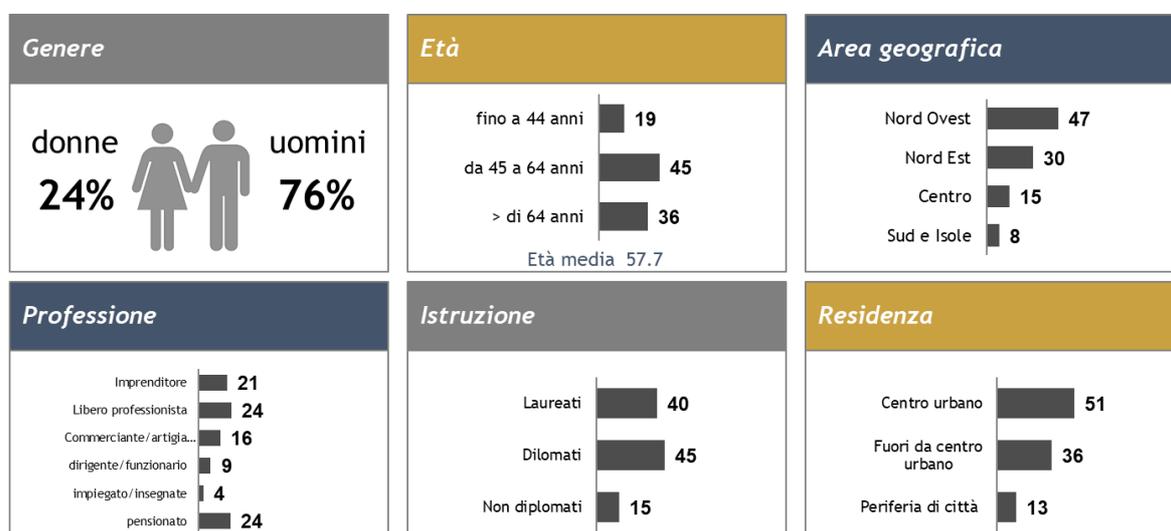
Metodologia

Universo di riferimento: famiglie con patrimonio finanziario complessivo superiore a 500.000 euro, pari a circa il 2,5% delle famiglie italiane.

Campione e metodologia di rilevazione: oltre 600 interviste personali domiciliari CAPI (Computer-assisted personal interviewing) ad un campione di decisori finanziari rappresentativo dell'universo di riferimento.

Periodo di rilevazione: giugno e luglio 2017

Fig 1 - Il profilo socio-demografico del cliente Private



Una soddisfazione stabile non riesce a nascondere segnali di raffreddamento nella relazione

Dopo la crescita rilevata dal 2006, negli ultimi tre anni il livello di soddisfazione del cliente Private si è stabilizzata.

L'indicatore di soddisfazione registra per il 2017 uno stop: fisiologico o campanello d'allarme?

Come si può notare dalla serie storica dei dati (fig.1), dopo anni di forte crescita (+20 pp 2010-2015) potrebbe apparire abbastanza normale una fase di stallo, anche giustificabile da una parziale saturazione di tale indice: risulta sempre più difficile salire oltre certi livelli di soddisfazione.

Guardando però nel dettaglio, come i clienti hanno giudicato il servizio, emergono ulteriori considerazioni oltre che alcuni aspetti di insoddisfazione latenti (fig. 2).

Fig1- Evoluzione Soddisfazione del Cliente Private

Complessivamente, quanto è soddisfatto della sua Banca principale per gli investimenti?

Scala di valutazione da 3 a 8, in grafico sono rappresentate le % di voto 7+8

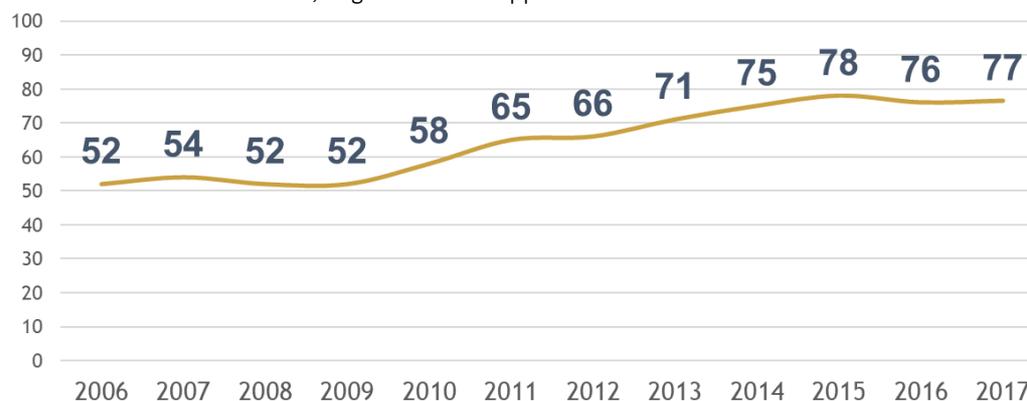
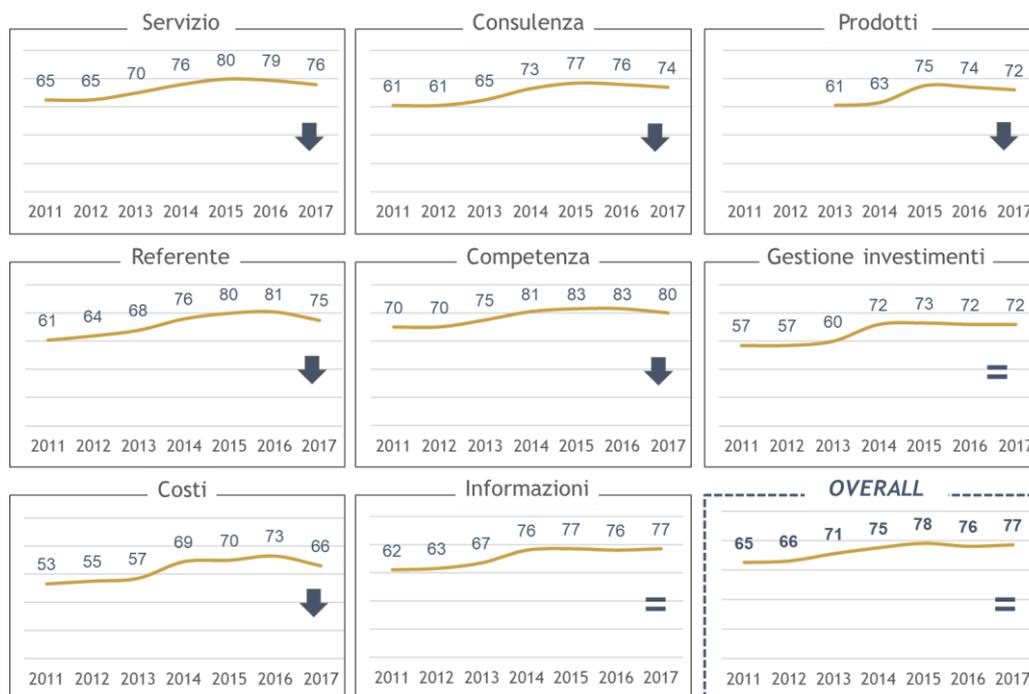


Fig2 - Soddisfazione del servizio in dettaglio



Scala di valutazione da 3 a 8, in grafico sono rappresentate le % di voto 7+8

In termini di servizio ricevuto la lieve crescita di soddisfazione registrata nel biennio 2015-16 è andata persa, il mercato tende a subire su questa valutazione, abbastanza generica, il confronto anche con altre industry, non specificatamente finanziari, che registrano nello stesso periodo buoni andamenti.

Probabilmente il settore si è avvantaggiato negli anni passati di una situazione economica e di un mercato bancario per molti versi in difficoltà e forse ora necessita di un cambio di passo per reggere la distintività.

Anche dalla soddisfazione per la **consulenza** e per la **gamma di prodotti** arrivano segnali di erosione, non preoccupanti, ma non da trascurare. I prodotti rimangono la componente su cui, insieme a costi, il cliente esprime meno entusiasmo.

La soddisfazione per il **referente**, dopo aver raggiunto nel 2016 il massimo storico, quest'anno registra un significativo calo, che trova parzialmente riscontro nel più lieve calo della valutazione della competenza professionale.

I banker si confermano bravi "tecnici" il calo dell'indicatore overall di soddisfazione si lega alla flessione della valutazione della capacità di dare supporto attivo: i clienti sembrano segnalare una sorta di eccesso di prudenza, conseguenza degli scandali bancari? Conseguenza di uno scenario molto statico dove la ricerca di rendimenti implica maggiore complessità?

Con mercati che hanno ben performato, la soddisfazione per la **gestione degli investimenti** rimane sostanzialmente stabile.

Il calo della soddisfazione per i **costi** rappresenta un indicatore che rispecchia un clima di generale minor entusiasmo nelle valutazioni, ma probabilmente risente anche della maggior attenzione al tema portato dalle nuove normative.

Il mercato sembra aver raggiunto un buon equilibrio **informativo** con livelli di soddisfazione stabili negli ultimi quattro anni, il calo dell'indicatore sui costi potrebbe essere precursore su questa area, in un 2018 dove si parlerà molto di trasparenza.

Mentre è possibile affermare che l'indicatore di soddisfazione per il 2017, a parte qualche area di attenzione, si stia comunque consolidando su valori molto positivi, minor entusiasmo emerge dall'indicatore di **percezione d'eccellenza** che cala significativamente. I clienti disposti a dichiarare che la propria banca è eccellente e migliore rispetto altre passa dal 12% al 7%, tornando sui livelli pre 2010 e segnalando un forte alert per un settore che punta la propria distintività sulla qualità.

Un indicatore utile a fornire chiavi di lettura relativo a questo calo dell'indice di eccellenza è la capacità del settore di generare e far sedimentare "experience" positiva.

La **memorabilità** delle esperienze fatte dal cliente negli ultimi sei mesi con la propria banca è per il 76% dei casi assente (70% di esperienze non memorabili nel 2016). L'incontro con il banker, la telefonata o la visita in filiale, spesso sono l'esercizio di una routine, non lascia traccia nel vissuto della maggior parte dei clienti. Solo il 15% dei clienti (19% nel 2016) ricorda e cita un evento particolarmente positivo legato alla relazione con il private banker.

Due indicatori che rivelano una relazione calante, sicuramente meno segnata rispetto al passato da momenti giudicati come positivamente degni di nota.

Lo stato di salute della relazione banca e cliente può essere valutata anche attraverso il grado di **attaccamento**, per capire quanto la fedeltà del cliente sia determinata da una scelta consapevole oppure da barriere all'uscita molto vincolanti.

Mentre l'interesse e la proattività nella selezione di operatori concorrenti è un fenomeno ancora circoscritto, cala nel 2017 la quota di clienti che dichiara un forte attaccamento alla propria banca (da 17% a 12%), a fronte di una stabile convinzione che chiudere il rapporto con la banca rappresenti soprattutto una fonte di stress (da 16% a 17%).

Un attaccamento determinato da elementi pratici più che emotivi, espone la relazione ad alcuni rischi. E' una clientela molto

L'incontro con il banker non lascia traccia nel vissuto della maggior parte dei clienti, spesso è l'esercizio di una routine

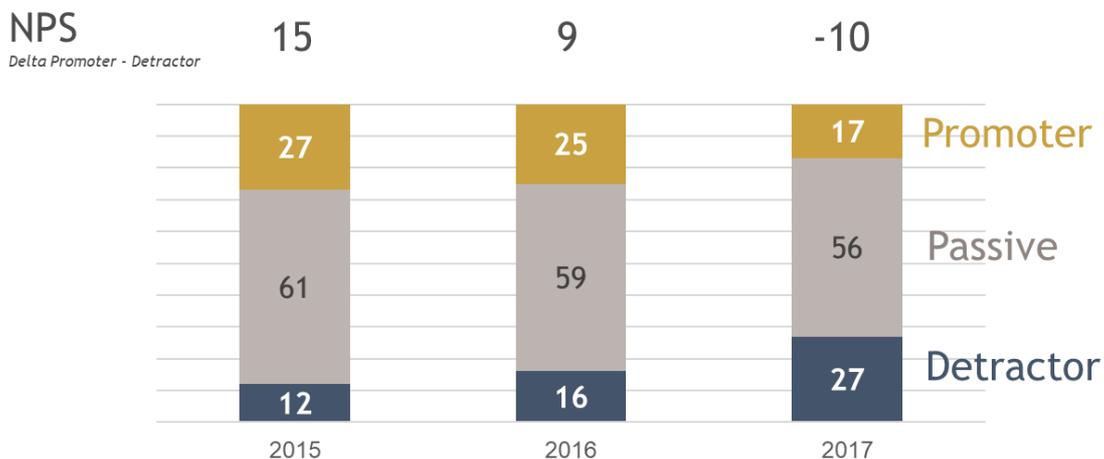
fedele, il dubbio è che lo sia per comodità e per assenza di alternative. La quota di clienti fragili è stimabile intorno al 28%, mentre i clienti a vero rischio di uscita sono il 5%. Probabilmente occorre rinvigorire la relazione prima che il raffreddamento generi interesse verso altri operatori.

Infine, è indispensabile monitorare la propensione del cliente a spendere il suo consiglio per farsi ambasciatore della sua banca. Nonostante una soddisfazione overall stabile, l'indice di **Brand Ambassador** (misurato attraverso l'indicatore NPS - Net Promoter Score) sembra seguire maggiormente la tendenza della percezione d'eccellenza, registrando un forte calo dal 2016 al 2017 (fig. 3).

L'indicatore NPS aveva già iniziato a registrare una erosione tra il 2015 ed il 2016, ma si era comunque mantenuto positivo. La nuova edizione vede l'indicatore NPS diventare negativo per l'effetto congiunto dell'erosione della quota di promoters e della crescita della quota di detractors, da intendersi in realtà non come clienti "negativi" verso il brand, ma come clienti meno disponibili a raccomandare il proprio provider di riferimento. La disponibilità a consigliare ha bisogno di essere alimentata e rigenerata fornendo "argomenti ed argomenti nuovi" per dare strumenti al cliente per sostenere il proprio consiglio. Quando i brand sono in grado di dare argomenti il cliente risponde positivamente, tant'è che nei fatti il 39% dei clienti dichiara di aver parlato bene della propria banca nel corso dell'ultimo anno e fra questi c'è una quota consistente di quanti oggi sono dei detractor: non c'è resistenza al consiglio, ma neanche disponibilità su carta bianca.

Fig.3 – Indice di Brand Ambassador: il Net Promoter Score

Quanto raccomanderebbe la sua banca di riferimento ad amici/parenti?



Le 4 anime del cliente nella relazione con la consulenza finanziaria

L'osservazione dei KPI finora esposti presenta sicuramente dei punti di attenzione sui quali è necessario intraprendere delle valutazioni d'intervento.

Mentre la lettura dell'intero campione è molto utile per individuare e comprendere le zone d'ombra, poiché può contare su un numero sufficiente di casi tali da determinare la solidità di un fenomeno o di una tendenza, risulta meno funzionale per intercettare le azioni che, invece, devono essere pensate per specifici target di clientela.

L'Osservatorio, nel corso delle sue edizioni, suggerisce che, se le caratteristiche che definiscono la distintività del servizio di private banking sono codificate e condivise – referente dedicato, consulenza sugli investimenti, soluzioni personalizzate, etc.- il modo di viverci come cliente private può avere diverse declinazioni. L'edizione di quest'anno, alla luce dei risultati sopra esposti, si è dato l'obiettivo di restituire il profilo di queste diverse anime per sviluppare strumenti di lettura dell'universo clientela volti a favorire le nuove strategie di marketing nell'attuale contesto di mercato.

Lo strumento scelto è stato quello della creazione di **personas** lavorando sulle caratteristiche attitudinali espresse dai clienti stessi tramite l'intervista.

Le personas sono "personaggi" creati grazie ad una combinazione di dati e ipotesi e rappresentano dei clienti tipo sui quali possono essere sviluppati percorsi di marketing differenziati.

In termini pratici, le personas sono state individuate tramite una *cluster analysis* sui dati 2017 dell'Osservatorio AIPB sulla clientela private in Italia.

La caratterizzazione delle personas si sviluppa enfatizzando gli scostamenti del target dal campione, vale a dire accentuando le caratteristiche e i comportamenti che maggiormente si allontanano dalla media di mercato.

Ad esempio, "il distratto" è descritto come un cliente di genere femminile, non perché all'interno del target sono state individuate più donne che uomini, ma poiché la presenza di donne in quel cluster è superiore alla presenza media di donne nel campione di riferimento.

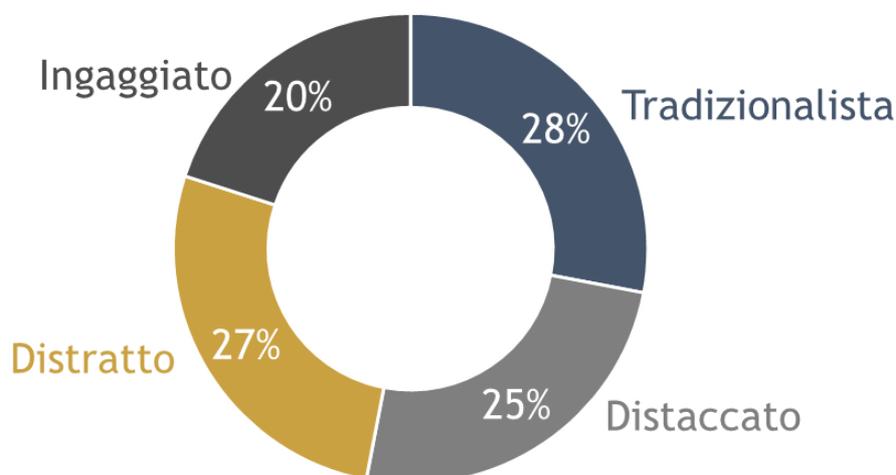
Le caratteristiche che definiscono il Private Banking sono codificate e condivise, ma il modo di viverci come cliente può avere diverse declinazioni

La segmentazione proposta caratterizza i clienti su quattro differenti **approcci nella relazione con il servizio di consulenza finanziaria**.

L'analisi ha restituito quattro cluster (fig. 4), mettendo in evidenza attitudini e attese nettamente distinte che suggeriscono l'opportunità di sviluppare strategie e tattiche che tengano conto di queste peculiarità per risultare efficaci.

1. Il **Tradizionalista** si avvicina ai servizi nel modo più consueto: la consulenza è gestione degli investimenti e tempo a lui dedicato. Crede nel bilanciamento tra banca e banker, è soddisfatto, ma conservatore.
2. Il **Distaccato** necessita del servizio, ma non sembra ancora aver trovato la formula di consulenza a lui congeniale. Desidera guidare la relazione con la banca, ma al contempo lamenta uno squilibrio e vorrebbe un supporto maggiore.
3. Il **Distratto** è un cliente soddisfatto, ma disinteressato alle tematiche finanziarie per come gli sono state finora proposte. Non essendo interessato non ha modo di valorizzare ed apprezzare a fondo ciò che riceve.
4. L'**Ingaggiato** è il cliente "perfetto": competente, interessato, fidelizzato e ambasciatore della sua banca. Pronto a ricevere nuove proposte, per lui la consulenza è molto di più che gestione degli investimenti, è wealth management.

Fig. 4 – Il peso dei target sul campione di popolazione



Di seguito saranno tracciati i profili dei 4 segmenti attraverso differenti punti d'osservazione:

- **l'approccio alla ricchezza:** a partire dalla descrizione delle loro caratteristiche sociodemografiche, la professione e più in generale l'atteggiamento che manifestano nel rapporto con il denaro
- **la relazione con la loro banca principale:** come l'hanno scelta, che immagine hanno di essa, cosa chiedono e per quali motivi l'abbandonerebbero
- **l'interesse alla gamma d'offerta,** in particolare ai servizi di wealth management
- **le reazioni ad alcune novità introdotte da MiFID II,** in particolare alla trasparenza sui costi
- **la soddisfazione del servizio** e tutti gli effetti della relazione cliente/banca

L'intervista ai clienti su MiFID II

Durante l'intervista con i clienti, è stato chiesto di esprimersi relativamente alla nuova normativa europea che regola il mercato finanziario e introduce importanti novità, tra cui direttive precise circa la trasparente comunicazione al cliente dei costi di prodotti e servizi prima e dopo la sottoscrizione. Le domande fatte ai clienti riguardavano:

- 1. La conoscenza della normativa in arrivo,*
- 2. La consapevolezza dei costi pagati attualmente per il servizio di consulenza offerto dalla banca,*
- 4. Una valutazione di adeguatezza su un pricing ipotetico dell'1% annuo su un patrimonio di circa 1 milione di euro*
- 5. Le strategie difensive che avrebbero messo in atto in caso di aumenti sproporzionati di prezzo.*

Il Tradizionalista

L'approccio alla ricchezza

La composizione del cluster dei Tradizionalisti mostra una accentuata presenza di clienti maschi, over 65, pensionati ed un patrimonio mediamente più alto rispetto al totale clienti.

Il Tradizionalista sembrerebbe essere un cliente **oculato**: tiene sotto stretto controllo entrate ed uscite, ama valutare le alternative e si sente un buon amministratore del proprio denaro, pur ritenendo di avere una cultura finanziaria nella media.

Nella visione del futuro la tranquillità è molto importante, la riduzione delle rendite finanziarie è la sua principale preoccupazione.

È propenso alla delega, ma con "riserva": si tiene informato e vuole essere informato, ma sa di non poter tenere tutto sotto controllo.

L'investimento non è azzardo, ma deve essere profittevole e migliorativo, non strettamente conservativo.

Il Tradizionalista è propenso alla delega ma con riserva

La relazione con la Banca

Il Tradizionalista si relaziona con un paio di banche e più di altri nella scelta della banca principale da importanza alle soluzioni tecniche di qualità, ma anche alla professionalità del banker e a tutti quegli elementi della relazione che lo fanno sentire gratificato come cliente. Si rivolge meno di altri ad Istituzioni specializzate, preferendo **brand di grandi banche** (fig. 5).

Banca e banker sono un binomio dove l'ago della bilancia sembra essere centrale, nonostante la rilevanza del banker non è detto che il tradizionalista lo seguirebbe in caso di cambio della banca.

Fig. 5 – Modelli di servizio a cui fa riferimento il Tradizionalista



Il banker rimane, comunque, lo snodo della relazione, infatti è il touchpoint più «prossimale». Il Tradizionalista riconosce al banker anche un ruolo formativo nella costruzione delle proprie competenze finanziarie.

L'immagine della banca poggia su valori quali la solidità e la competenza. Il prestigio della banca sembra fondarsi più sul valore del brand che su figure leader che la rappresentano.

Il tradizionalista abbandonerebbe la sua banca per tutto ciò che sfugge al suo controllo: perdona meno di altri errori, cambiamenti contrattuali non condivisi o cali di professionalità.

Le barriere in uscita sono legate principalmente alla complessità di dover ricostruire un rapporto così articolato con una nuova banca. La sua principale strategia di difesa è la negoziazione.

I servizi

Per il Tradizionalista la consulenza è soprattutto **gestione degli investimenti**: ricevere un'offerta in linea con la sua situazione, i suoi obiettivi e le sue caratteristiche di investitore è un elemento imprescindibile. Se il servizio è svolto esaudendo le sue aspettative è in grado di generare molta soddisfazione.

Dato il suo focus su controllo e ricerca di un futuro tranquillo, ci sono alcuni servizi di cui ancora non usufruisce che potrebbero incontrare le sue esigenze. Il private insurance è molto apprezzato ma ha già una buona copertura, mentre sembrerebbero esservi spazi interessanti per servizi fiduciari e soluzioni di risk management (fig. 6).

Fig. 6 – La propensione ai servizi extra-finanziari

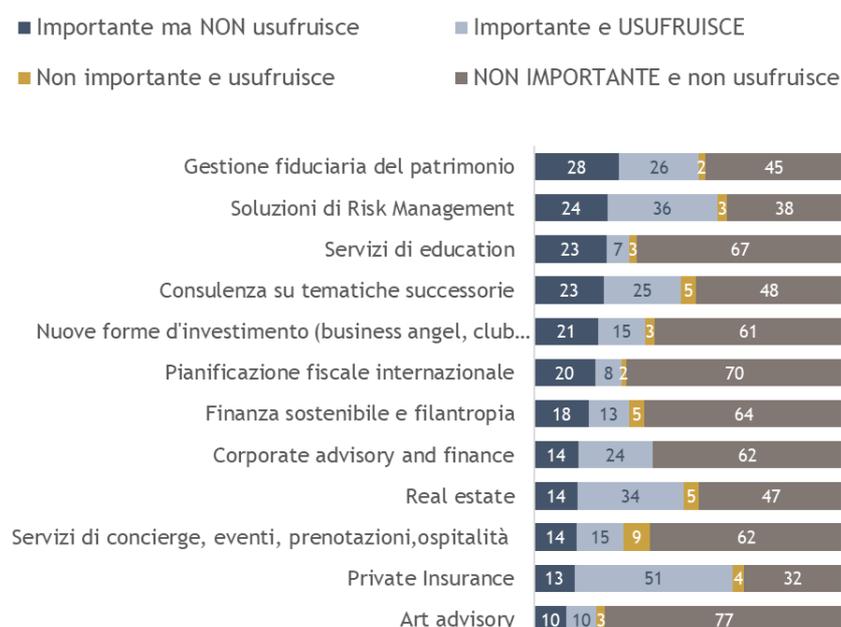
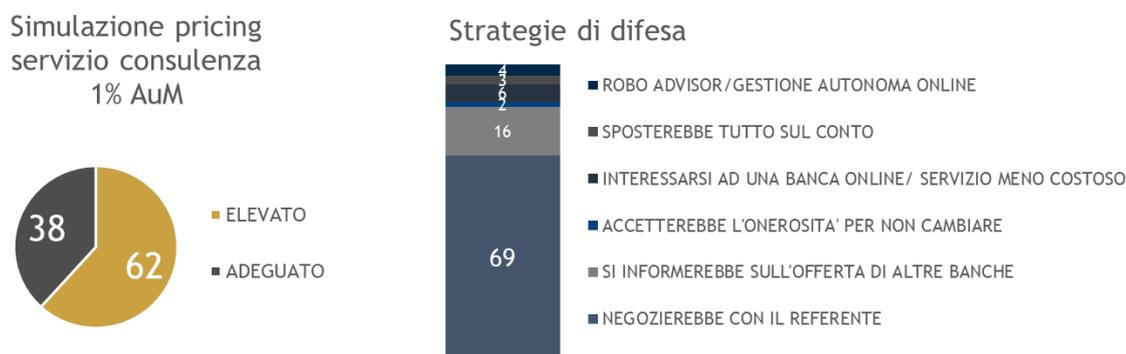


Fig. 7 – La reazione dei tradizionalisti alla trasparenza



Non è da sottovalutare la quota di servizi ritenuti non importanti, più alta rispetto ad altri clienti. C'è qualche area particolarmente sintonica a questo cluster su cui si potrebbe lavorare per sensibilizzarlo e quindi trasmettere maggior importanza.

La reazione a MiFID II

Il Tradizionalista si dichiara a conoscenza della MiFID II, uno su due ne ha parlato con il proprio banker.

Per indole attenti alle spese, sono tra i clienti che ritengono di meglio conoscere i costi del servizio.

Ancora una volta si rivelano più **sensibili** e **vulnerabili** sul tema costo, reagendo negativamente ad una simulazione di pricing del servizio di consulenza pari all'1% su un patrimonio pari a 1 milione di euro.

I temi di trasparenza vanno gestiti con cura, nonostante si dichiarino consapevoli dei costi pagati per la consulenza, potrebbero essere i meno preparati alla formalizzazione del total cost. Nel caso dovesse scoprire che la Banca gli applica un prezzo troppo elevato, per prima cosa contatterebbe il banker per chiedere spiegazioni e negoziare. Non è interessato a servizi più basici né tanto meno a spostare tutto sul conto (fig. 7).

I KPI di soddisfazione

Il Tradizionalista è **appagato** dalla relazione con la banca di riferimento, che forse non è la migliore in assoluto, ma è tra le migliori.

La relazione è positiva su quasi tutti gli assi, se deve fare delle osservazioni, puntualizza sulla capacità della banca di anticipare i suoi bisogni.

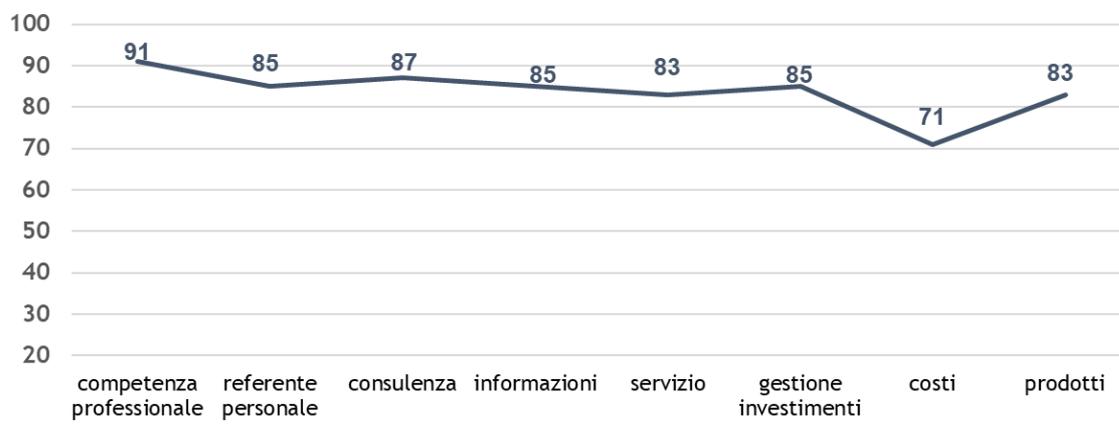
La relazione è solida; c'è attaccamento alla banca, ma il Tradizionalista non è comunque particolarmente generoso: non «brilla» come brand ambassador. Da attento controllore quale

egli è -quasi una sentinella- per farsi promotore del brand ha bisogno che gli vengano dati solidi argomenti, che rappresentino un miglioramento, una novità o siano indice di particolare efficienza. Quando la banca riesce a stupire questo cliente, ad esempio andando oltre il dovuto, questo momento viene ricordato come particolarmente piacevole (magic moment).

Fig. 8 – La soddisfazione del Tradizionalista

Complessivamente, quanto è soddisfatto della sua Banca principale per...

Scala di valutazione da 3 a 8, in grafico sono rappresentate le % di voto 7+8



Il Distaccato

L'approccio alla ricchezza

Il cluster dei Distaccati si caratterizza per un'accentuata presenza di uomini tra i 55 e i 64 anni, liberi professionisti.

e un patrimonio mediamente più basso di altri clienti.

Il Distaccato è appagato dalla propria condizione economica e si percepisce come **intraprendente**, ma non si reputa buon amministratore del proprio denaro; è molto orientato alla spesa e a tratti sembra non avere un vero e proprio senso del valore del denaro.

Sente di avere le competenze finanziarie che gli occorrono, non è fra i più competenti, ma ritiene di sapere quello che gli basta.

Il Distaccato si preoccupa per il futuro dell'economia Italiana da cui si aspetta un peggioramento. Quindi più di altri si preoccupa per la capacità di mantenere l'attuale tenore di vita per sé e per i propri figli, mentre, rispetto alle altre personas, i timori per il sopraggiungere di problemi di salute sono meno centrali.

Nella gestione del suo patrimonio vuole sentirsi protagonista, anche se desidera essere orientato.

Il Distaccato è protagonista ma desidera essere orientato

La relazione con la Banca

Il Distaccato si relaziona con una sola banca. In questo cluster si registra la maggior presenza di clienti **non serviti** da Private Banking (fig. 9). Si distingue dagli altri per l'affidarsi ad una banca già presente nel suo network, dove conosceva il personale o con cui aveva rapporti di lavoro.

La relazione con la banca ed il banker è molto lontana, i referenti sembrano non soddisfare le sue attese di proattività.

I touchpoint utilizzati sono tutti in media, ma il Distaccato tende a contenere i contatti con la banca: ricorre meno di altri all'incontro con il referente e all'internet banking.

Fig. 9 – Modelli di servizio a cui fa riferimento il Distaccato



L'immagine degli operatori finanziari è sfumata, si percepisce un'erosione di fiducia verso la banca come istituzione, ma anche come provider tecnico.

Le motivazioni che spingerebbero il Distaccato ad abbandonare la banca sono legate al fascino di altri storytelling soprattutto nel momento in cui dovesse percepire un disinteresse della banca nei suoi confronti o una perdita di valore nel servizio.

Le barriere in uscita rimangono alte anche su questo tipo di clientela che sembrerebbe meno fedele poiché la banca principale rappresenta comunque un'area di comfort. In ogni caso le sue strategie di difesa risultano, almeno nel dichiarato, decisamente più interventiste rispetto ad altri: negoziare sì, ma con uno sguardo molto attento anche ad altre offerte, guardando con favore anche a modelli di banca "leggera".

I servizi

Il distaccato valuta la qualità del servizio di consulenza soprattutto dai **prodotti** e dalle soluzioni d'investimento offerte. Ampiezza della gamma e rendimenti dei prodotti sono temi a lui molto vicini. Il forte legame con i prodotti è dovuto soprattutto al suo approccio individualista nella gestione degli investimenti, probabilmente una relazione più equilibrata con la banca e con il banker gli consentirebbe di valutare altri aspetti del servizio oltre ai prodotti.

Il Distaccato dimostra in linea generale meno entusiasmo rispetto agli altri clienti sui servizi extra finanziari (fig. 10), il suo sistema di attese potrebbe non essere maturo rispetto ad una gamma d'offerta così ampia.

Fig. 10 – La propensione ai servizi extra-finanziari



Fig. 11 – La reazione dei Distaccati alla trasparenza



Affinché i bisogni extra finanziari prendano corpo tra questi clienti sembra necessario consolidare le basi sui servizi d'investimento.

Spicca il tema **Education**, importante su tutti i cluster di clientela, ma nel caso del Distaccato è l'unico servizio che scalda.

La reazione a MiFID II

I Distaccati sono stati meno ingaggiati sul tema MiFID II, hanno letto qualche notizia in merito, ma uno su tre non ne è a conoscenza.

Ritengono di conoscere abbastanza i costi del servizio ricevuto e reputano adeguato un pricing che si posiziona intorno all'1% su un patrimonio di 1 milione di euro (fig. 11).

La reazione alla trasparenza potrebbe manifestarsi attraverso due comportamenti opposti, ma entrambi appartenenti al distaccato.

La prima, meno delicata da gestire, potrebbe essere una reazione passiva: essendo un cliente di base poco ingaggiato, potrebbe aspettarselo, confermando un clima di generale **rassegnazione**.

La seconda reazione, altrettanto probabile, è invece attiva: in assenza di strumenti condivisi tra la banca e il cliente per la risoluzione di conflitti o criticità, il distaccato potrebbe sentirsi preso in giro manifestando **arrabbiature**.

In ogni caso la strategia che seguirebbe in caso di prezzo troppo alto è, come per gli altri, la negoziazione. Lo distingue dagli altri un aspetto importante: non avendo una percezione tangibile del bisogno di una gestione accurata della sua ricchezza, conferma l'attrazione per altri modelli di servizio.

I KPI di soddisfazione

Per il Distaccato la sua banca è normale, come tante altre, ma sul mercato c'è di meglio. La soddisfazione è molto **tiepida** (fig. 12), con qualche punta di vera insoddisfazione.

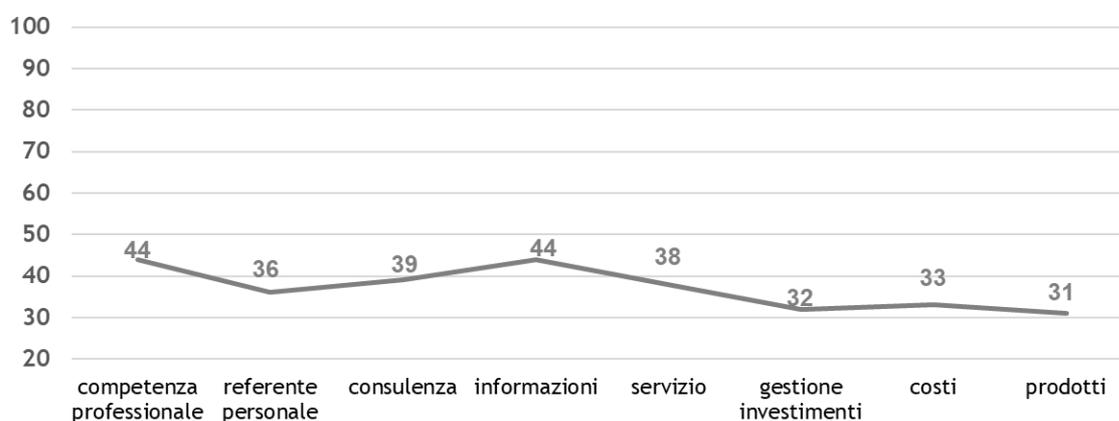
Difficilmente la banca lo stupisce, mentre negli ultimi mesi c'è stato qualche scivolone, il rimprovero più sentito è "Devo ricordargli che esisto".

Più di altri dichiara di avere vissuto dei miserabili momenti, ciò fa sì che la sua disponibilità a consigliare la banca sia molto contenuta e che subiscano il fascino di altri player di mercato. Nella relazione con la banca gioca spesso il ruolo dello spasimante deluso, ma potrebbe essere pronto a passare da corteggiatore a corteggiato: lontano dagli occhi, lontano dal cuore.

Fig. 12 - La soddisfazione del Distaccato

Complessivamente, quanto è soddisfatto della sua Banca principale per...

Scala di valutazione da 3 a 8, in grafico sono rappresentate le % di voto 7+8



Il Distratto

L'approccio alla ricchezza

Il cluster dei Distratti vede, rispetto alla media, una maggior concentrazione di donne, liberi professionisti, under 44.

Ha un patrimonio un po' più alto del cliente medio, pensa che i soldi siano fatti per realizzare progetti e, quindi, essere utilizzati, anche se non ama sprecare. Non è nella sua indole controllare entrate ed uscite, non si sente un buon amministratore del proprio denaro e non si sente affatto competente, quindi, in ambito finanziario e di gestione del denaro, tende a delegare.

È soddisfatto della condizione attuale della propria famiglia e, guardando al futuro economico dell'Italia è **pacato**: pensa che non sarà tanto diverso da oggi, soprattutto non crede che peggiorerà. Le sue preoccupazioni si accentuano quando si parla di stato sociale (criminalità, welfare, ...), mentre pensa di poter essere un buon sostegno per il futuro di figli e nipoti.

Il Distratto è il
cliente delegante per
eccellenza

La relazione con la Banca

Il Distratto concentra la ricchezza presso un'unica banca, spesso la sua banca storica.

In linea generale, per questa tipologia di clientela è importante potersi affidare: al banker, ad un brand con cui ci si relaziona da lungo tempo e quando serve c'è il consiglio di amici.

I driver di scelta della banca principale sono legati alla professionalità del banker, alla solidità del brand e al fatto che questo sia riconosciuto come tale all'interno del suo network relazionale.

La relazione con la banca deve essere un **pragmatico** equilibrio tra funzionalità ed empatia senza richiedere troppo impegno.

Secondo la sua visione la relazione con il banker potrebbe essere sostenuta da maggiore competenza e comprensione, eppure se dovesse cambiare banca potrebbe seguirlo, probabilmente anche in una logica di semplificazione.

Fig. 13 – Modelli di servizio a cui fa riferimento il Distratto



Il Distratto, meno di altri, incontra il referente e si reca in filiale, ma su temi di gestione della propria ricchezza cerca conferme alle scelte confrontandosi con amici e familiari, mentre si riferisce meno a figure professionali esterne alla banca, probabilmente seguendo percorsi informativi occasionali e non strutturati. Rispetto all'immagine delle istituzioni finanziarie, riconosce l'importanza della Banca per costruire soluzioni sui progetti di vita, ma al contempo lamenta una mancanza sull'empatia: "potrebbe fare di più per me".

I potenziali motivi che indurrebbero i distratti a cambiare banca riguardano il riscontro di problemi sul servizio, soprattutto se dovesse percepire un sovraccarico di responsabilità su sé stessi.

La complessità di dover ricostruire i meccanismi di delega e di fiducia con un'altra banca e una naturale resistenza al cambiamento di questo cliente, sono i principali impedimenti ad intraprendere iniziative di abbandono. La barriera in uscita è talmente alta che la strategia di difesa del distratto è in assoluto la meno definita.

I servizi

L'idea di qualità del distratto è simboleggiata da un servizio di consulenza che lo faccia stare bene.

I benefici del servizio, che egli vuole riconoscere in modo tangibile, sono legati soprattutto al supporto sui **progetti di vita**.

Il Distratto è il cliente che manifesta un po' meno preoccupazioni per il futuro, in parte giustificato dall'età media più bassa. Questa tendenza a preoccuparsi meno fa sì che concentri il ricorso a forme di tutela soprattutto su problematiche specifiche.

La pianificazione sembra essere il tema unificante, la chiave di lettura di tutti i suoi bisogni (fig. 14).

Fig. 14 – La propensione ai servizi extra-finanziari

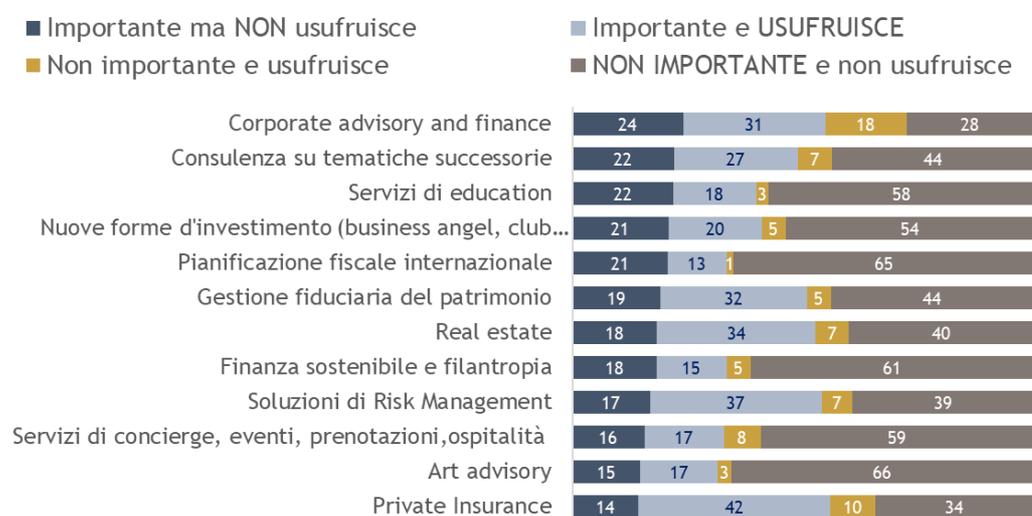
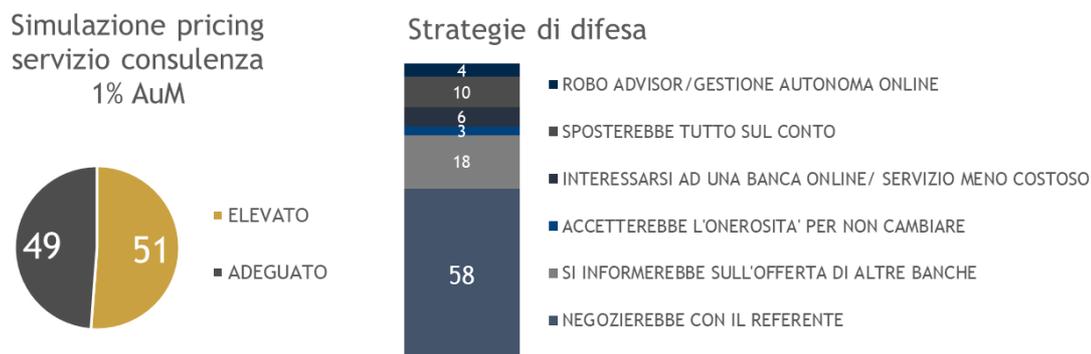


Fig. 15 – La reazione dei Distratti alla trasparenza



Probabilmente, anche in ragione della maggior presenza di under 44, si registra una maggior propensione a parlare di nuove forme d'investimento come private equity, club deal e finanziamento a start up.

La reazione a MiFID II

I Distratti sono i clienti che finora hanno meno approfondito le novità che porterà la normativa MiFIDII.

Hanno solo un'idea approssimativa sull'entità del costo che pagano annualmente per il servizio ricevuto dalla banca e, coerentemente con questo tipo di approccio, i distratti sembrano più disorientati nel valutare l'adeguatezza della fee pari all'1% (fig. 15).

Il pricing di per sé non è un tema delicato da trattare con i distratti, ma deve essere affiancata da una chiara spiegazione del valore del servizio. In mancanza di **comprensione** il distratto tende ad allontanarsi, poiché anche la gestione di un "nuovo modo" di vedersi presentare una voce di costo potrebbe rappresentare un aggravio o una complicazione nella routine.

I KPI di soddisfazione

Il Distratto giudica il rapporto con la banca soddisfacente ed **equilibrato** rispetto alle sue esigenze, anche in termini di costi e commissioni che commisura ad un servizio di cui è particolarmente soddisfatto.

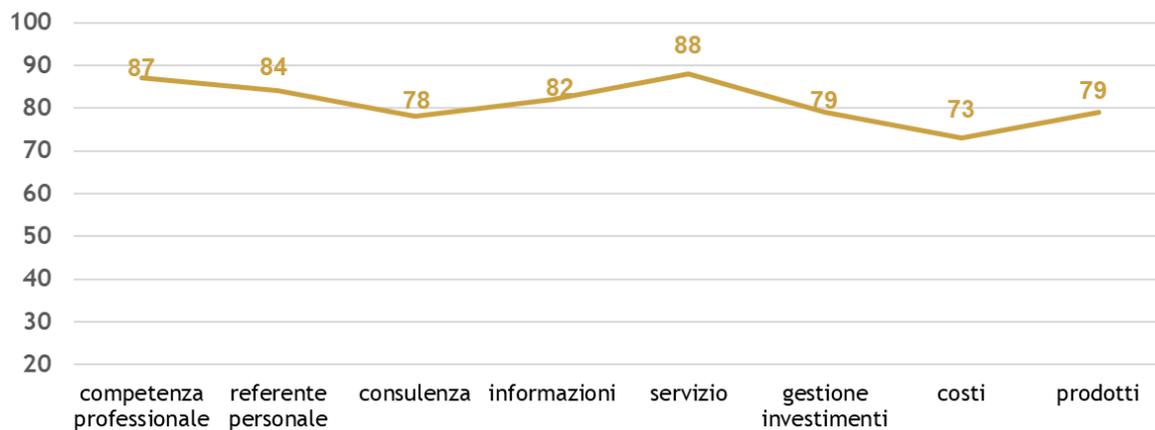
Considera la banca a cui si affida è la migliore o una fra le migliori sul mercato. Sono abbastanza fedeli, ma non si sentono strutturati per consigliare. La quota di detractor è decisamente sotto media. Nonostante non si esprima con entusiasmo, sente che la banca è attenta alle sue esigenze. Se deve fare delle puntualizzazioni, segnala che il banker potrebbe lavorare un po' di più sugli aspetti relazionali. Più che momenti particolari che vale la pena ricordare si può parlare di una routine che non da problemi. Il

Distratto è legato alla banca ma potrebbe cadere in tentazione e farsi affascinare da altri, in grado di cogliere il bisogno di comodità e di presentarsi come solutori di complessità.

Fig. 16 – La soddisfazione del Distratto

Complessivamente, quanto è soddisfatto della sua Banca principale per...

Scala di valutazione da 3 a 8, in grafico sono rappresentate le % di voto 7+8



L'ingaggiato

L'approccio alla ricchezza

Nel cluster degli Ingaggiati c'è una maggior concentrazione di uomini, tra i 44 e i 64 anni, imprenditori. Il suo patrimonio è in media rispetto al totale campione.

L'ingaggiato ha un approccio molto positivo ed attento, si ritiene un buon amministratore del proprio denaro, controlla entrate/uscite familiari e si sente competente in materia finanziaria.

Ottimista e sicuro verso il futuro, è soddisfatto del benessere economico della sua famiglia, prevede che migliorerà ulteriormente, sostenuto anche dall'economia italiana che non peggiorerà: confida più di altri nella stabilità del paese.

Ha, certo, anche delle preoccupazioni soprattutto per l'eventuale perdita del lavoro, la salute e le capacità di provvedere al benessere di figli e nipoti.

L'ingaggiato partecipa alla relazione con un approccio positivo e attento

La relazione con la Banca

Gli Ingaggiati si affidano tendenzialmente a due istituzioni. Tra questi clienti si osserva un maggior ricorso a **banche specializzate o estere** (fig. 17).

Per scegliere la principale sono molto focalizzati sulla qualità del servizio legato agli investimenti e alla gestione del patrimonio.

Nella relazione con la sua banca presta molta attenzione a tutte le fasi del monitoraggio e vuole essere aggiornato sulle performance dei prodotti: esige soprattutto chiarezza e completezza della rendicontazione degli investimenti e rapidità delle operazioni.

Fig. 17 – Modelli di servizio a cui fa riferimento l'ingaggiato



Gli ingaggiati sono i più attenti ai segnali esterni sulla banca, sia quelli gestiti direttamente dall'istituto, come la pubblicità, sia quelli non gestiti direttamente, come la notiziabilità. C'è attenzione anche ai commenti sui social media relativi alla banca.

L'immagine della banca è ben definita e positiva anche sul ruolo sociale che ricopre nel suo contesto, meno valorizzato dagli altri. L'ingaggiato indica più motivi di abbandono rispetto agli altri, affermandosi molto esigente: la banca non deve tradire le aspettative e deve saper rispondere adeguatamente alle sollecitazioni informando con qualità. Potrebbe valutare di seguire il banker se lasciasse la banca.

Le barriere in uscita più sentite sono la percezione di esclusività, che non sono disposti a perdere e la forte relazione con il banker, in cui ripone la massima fiducia. Una loro eventuale strategia di difesa sarebbe concentrata sulla negoziazione.

I servizi

L'ingaggiato pretende dal servizio di consulenza molto di più di una buona gestione degli investimenti, che rimane un aspetto fondamentale ma rappresenta un prerequisito. La qualità, per questo target di clientela, risiede nella capacità del servizio di avere una visione globale riuscendo però a **mantenere standard d'eccellenza**.

Nell'ingaggiato ritroviamo alto gradimento e alta copertura per molti dei servizi extra finanziari testati (fig. 18). Sembra abituato più degli altri ad usufruire di servizi di wealth management. Nonostante su alcuni servizi siano già ampiamente coperti, si rilevano esigenze legate soprattutto alla sfera azienda, sulle quali l'ingaggiato è ben disposto ad ascoltare proposte da parte dell'offerta.

Fig. 18 – La propensione ai servizi extra-finanziari



Fig. 19 – La reazione degli Ingaggiati alla trasparenza



La reazione a MiFID II

Per l'ingaggiato la MiFID II sembra argomento di discussione frequente, il 90% sa di cosa si tratta e il 71% ne ha parlato con il proprio banker.

Ritiene di saper quantificare la spesa complessiva dei servizi d'investimento e il test sul pricing non evidenzia particolari malumori (fig. 19).

L'ingaggiato ha attese molto alte che fino ad oggi sono state soddisfatte a pieno dalla banca, il tema della trasparenza sui costi potrebbe rappresentare un fattore critico di successo. Questo è un target in grado di riconoscere il valore dell'offerta di cui usufruisce è, quindi, importante creare un **percorso di accompagnamento alla trasparenza**, per evitare che si generino attese, anche in termini di margini di negoziazione, a cui la banca non può dare soddisfazione.

I KPI di soddisfazione

L'ingaggiato è certo di aver scelto la banca migliore in assoluto sul mercato.

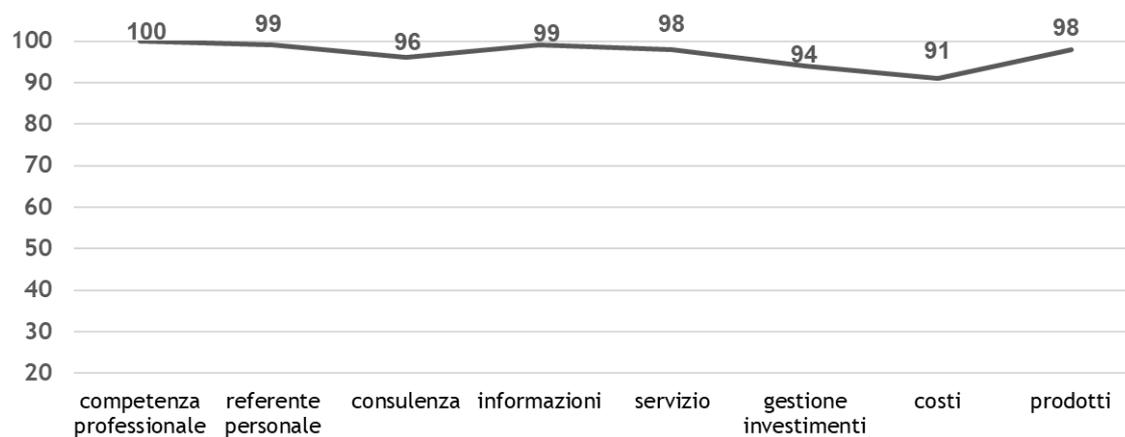
La soddisfazione si manifesta a 360 gradi: è il **brand ambassador** per eccellenza, in lui sono massimi i livelli di attaccamento all'istituzione principale e dichiara una quota di magic moment decisamente sopra la media di mercato (pone attenzione anche agli aspetti relazionali con il banker).

Tante sono state le occasioni in cui la banca si è rivelata sopra le aspettative.

La distintività del servizio ha fatto breccia su questo cluster, per il quale la banca è un punto di riferimento certo.

Fig. 20 – La soddisfazione dell'ingaggiato

Complessivamente, quanto è soddisfatto della sua Banca principale per...
Scala di valutazione da 3 a 8, in grafico sono rappresentate le % di voto 7+8



Alcune ricette per consolidare e rinvigorire la relazione con il cliente

Una relazione sana, fondata su elementi solidi quali la fiducia e il reciproco rispetto, abilita la banca e il banker a costruire insieme al cliente un servizio di consulenza a vero valore aggiunto che vale la pena scegliere fra altri servizi.

Di seguito alcuni spunti e alcune action che per ogni tipo di cliente potrebbero aiutare a rafforzare la relazione.

Il **Tradizionalista** è un controllore, per lui è importante che il binomio banca-banker funzioni alla perfezione. Alla luce delle sue caratteristiche e dello stato attuale di soddisfazione e ingaggio nei confronti della banca, **la relazione va rivivificata quasi con passione.**

Sono consigliabili soluzioni che contribuiscano a riscaldare la relazione, come ad esempio:

- Fornire garanzie sul fatto che è la banca ad avere il controllo e a gestire la clientela, al di là della capacità del referente, per il tradizionalista la banca deve molto essere presente.
- Coinvolgerlo maggiormente nel processo del servizio condividendo il «come funziona».
- Riconoscere il suo valore e generare in lui gratificazione ed orgoglio di appartenenza.
- Applicare programmi di gratificazione periodica e tangibile, preferibilmente su principio di merito che come programma di loyalty.

Argomenti efficaci su cui far leva: **trasparenza.**

Per un controllore quale è il Tradizionalista, la qualità della relazione con la banca non può prescindere dalla convinzione di essersi affidati ad un player che mette al centro la chiarezza e la correttezza verso i clienti.

La valorizzazione di questo tema è in grado di aumentare la soddisfazione e influenzare maggiormente la sua disponibilità a consigliare la banca all'interno del suo network. (fig. 21)

Fig. 21 – I valori della banca che agiscono sulla Brand Ambassadorship e sulla Soddisfazione del Tradizionalista



Il **Distaccato** ha bisogno di sentirsi parte attiva nella relazione, la sua è una delega, ma subordinata al proprio ruolo, almeno formale, di decisore. **La relazione va gestita senza annichilire il bisogno di protagonismo.**

Sono consigliabili azioni e soluzioni per aiutarlo a gestirlo nella sua autonomia, come:

- Ripartire dai fondamentali, facendo percepire la dimensione istituzionale e di assicurazione della banca.
- Trasmettere il valore ed il senso di una gestione professionale del denaro.
- Invitarlo ad andare in filiale per incontri e scambi con figure di alto standing.
- Coinvolgerlo in processi che può attivare autonomamente
- Attività di loyalty che consentano anche un po’ di “show off”, per rafforzare la loro propensione a parlare della banca e, quindi a sentir parlare della banca, generando un circolo virtuoso

Argomenti efficaci su cui far leva: **chiarezza e flessibilità.**

Per poter consigliare la banca il Distaccato ha bisogno anzitutto di condividere un linguaggio, di capire la banca e percepirne l’importanza come istituzione. Mentre le leve in grado di influenzare maggiormente il sistema di soddisfazione sono da un lato la percezione di una banca che sa riconoscere le peculiarità del cliente con flessibilità, dall’altro lato che sia rassicurante grazie ad una buona reputazione del brand e del management. (fig. 22)

Fig. 22 – I valori della banca che agiscono sulla Brand Ambassadorship e sulla Soddisfazione del Distaccato



Il **Distratto** è un delegante, cerca nella banca un risolutore di complessità, la banca è soprattutto servizio. **La relazione va valorizzata e fatta crescere.**

L’azione principale su questo è accompagnare il distratto in un percorso di pianificazione economico finanziaria per evitare che da delegante diventi prisoner, come ad esempio:

- Invitarlo ad andare in filiale per eventi sulla gestione del denaro o sulle novità del servizio che confermino la qualità della banca, più che stimolare l’education del cliente
- Creare dei momenti divulgativi e non tecnici, oltre agli incontri specifici con il banker, per la sintesi sulle principali informazioni che è bene avere
- Cercare il più possibile di calare ogni azione nel contesto di capacità di un progetto di vita, più facile da comprendere di un investimento decontestualizzato, coinvolgendo anche le “second opinion” cui si rivolge il Distratto.
- Attività di loyalty che si leghino al ciclo di vita della famiglia

Argomenti efficaci su cui far leva: **solidità e ascolto.**

Coerentemente con l’anima delegante il Distratto per consigliare la banca all’interno del suo network deve ricevere segnali che confermino e rinnovino la sua certezza di essersi affidato ad una banca solida e “best in class”, ma in grado di calarsi nei progetti di vita dei propri clienti.

Fig. 23 – I valori della banca che agiscono sulla Brand Ambassadorship e sulla Soddisfazione del Distratto



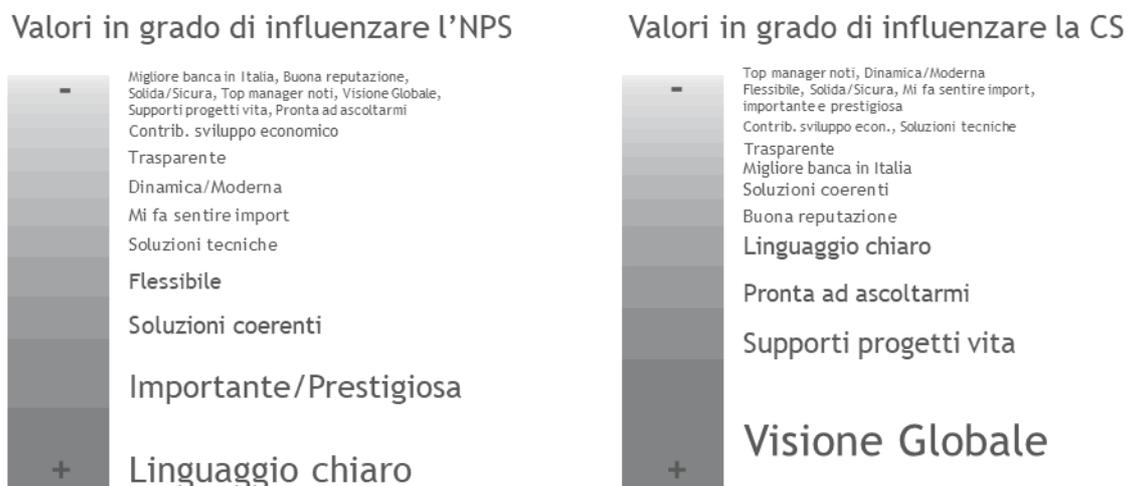
Presso un cliente che vive il denaro come strumento e non come fine, le leve che muovono maggiormente la soddisfazione parlano della ricerca di una banca molto concreta ed in ascolto dei bisogni del cliente grazie alla capacità di proporre soluzioni coerenti con i bisogni e i progetti di vita. (fig. 23)

L’**Ingaggiato** ha un’opinione molto alta della sua banca e quindi elevate attese. **La relazione richiede un’attenta gestione delle attese e una progettazione evolutiva.**

Le azioni devono essere mirata a mantenere la sua fiducia, allargando l’orizzonte della consulenza all’intero patrimonio, come ad esempio:

- Far leva sul suo atteggiamento concreto verso l’investimento per un up-grading di servizio potrebbe attivare un circolo virtuoso:
 - > favorirebbe il senso pratico di questo cliente orientato alla ricerca dell’investimento più vantaggioso
 - > alimenterebbe il bisogno di gratificazione (sentirsi alla pari nella relazione)
 - > sosterebbe le attese: anche l’Ingaggiato sembra aver bisogno di momenti in cui conferma di aver fatto la giusta scelta (es balance value for money, bisogno di informazione, importanza data alla dimensione relazionale)
- Attività di loyalty che valorizzino le competenze che l’Ingaggiato sente di avere.

Fig. 24 – I valori della banca che agiscono sulla Brand Ambassadorship e sulla Soddisfazione dell’Ingaggiato



Argomenti efficaci su cui far leva: **sintonia e visione.**

L’Ingaggiato si fa ambasciatore della banca se questa entra in sintonia con lui, usando un linguaggio comune e posizionandosi come un brand prestigioso: l’Ingaggiato è il cliente che più di altri pensa di avere con la banca una relazione paritaria e si sente coprotagonista della relazione in un contesto di vantaggio reciproco. È forse il cliente che attribuisce alla banca il profilo d’immagine più completo per questo la sua soddisfazione si alimenta trasmettendo una solida visione internazionale ed un altrettanto solida capacità di passare dalla dimensione globale a quella particolare del supporto al singolo cliente (fig. 24).

Conclusioni

Gli esiti della ricerca sicuramente consolidano il Private Banking quale servizio che ha guadagnato nel tempo un ruolo centrale per il cliente difficilmente rinunciabile, accompagnato però da un'accettazione, talvolta rassegnata, di qualità e professionalità non ai massimi livelli.

La mancanza di un riconoscimento di eccellenza del servizio da parte del cliente fa perdere al Private banking la qualifica di distintività all'interno del sistema bancario e lo accomuna alla più generale offerta mass.

A tal proposito l'Osservatorio 2017 si è concentrato su temi di segmentazione della clientela per tracciare possibili percorsi di sviluppo che consolidino la distintività del Private Banking avvalorandolo come servizio d'eccellenza.

Se le caratteristiche che definiscono un buon servizio di consulenza sono codificate e condivise dalla clientela, l'eccellenza così come la disponibilità a farsi ambasciatore della propria banca, ha diverse declinazioni.

Le strategie da sviluppare per candidarsi come principale interlocutore nella gestione della ricchezza dovranno essere innanzitutto frutto di un sistema di ascolto del cliente che consenta di recepirne le principali caratteristiche.

Un'accurata segmentazione della clientela sembra poter portare opportunità di sviluppo del business concentrando l'attenzione e il tempo del banker su gli ambiti di maggior interesse del cliente e nelle modalità più efficaci. L'attenzione a queste tematiche potrebbe generare vantaggi competitivi aiutando il cliente a cogliere le distintività dell'operatore con cui ha una relazione e portarlo a superare l'impressione di un'offerta piatta e indistinta del settore.

Un'evidenza rassicurante emerge, infine, dalla ricerca sugli effetti della maggiore trasparenza introdotta da MiFID II. Tale trasparenza non sembra generare minacce di abbandono massiccio da parte dei clienti, che un po' ostaggi e un po' sprovvisti di alternative, non si mostrano proattivi verso il cambiamento. Se le minacce sono scongiurate sembrano, però, esserci delle opportunità finora non colte.

AIPB è l'Associazione che riunisce i principali operatori nazionali e internazionali del Private Banking oltreché Associazioni di settore, Università e Centri di ricerca, Studi legali e professionali. Nata nel 2004, AIPB è un network interdisciplinare che condivide le proprie competenze distintive per la creazione, lo sviluppo e l'allargamento della cultura del Private Banking che, tradizionalmente, si rivolge a famiglie e individui con patrimoni significativi ed esigenze complesse di investimento. Gli operatori del Private Banking mettono a disposizione di questa clientela competenze qualificate, un'ampia gamma di servizi personalizzati in base alle specifiche esigenze di ogni singolo cliente e strutture organizzative dedicate. Perseguendo qualità ed eccellenza, scopo di AIPB è promuovere e valorizzare, attraverso costanti attività istituzionali, culturali e formative, il servizio di Private Banking in termini di competenza, trasparenza ed efficacia nei confronti dei bisogni e delle necessità di individui e famiglie.

GfK Italia è un'azienda leader nel settore delle ricerche sociali e di mercato, in grado di offrire informazioni a 360° sui mercati e sui consumatori, a supporto del processo decisionale dei clienti. Con un organico complessivo di oltre 400 dipendenti (nelle sedi di Milano e Roma), GfK Italia fornisce i propri servizi a più di 900 aziende Clienti.

GfK Italia è parte di un Gruppo internazionale con oltre 80 anni di storia e presente in più di 100 paesi. Gli esperti di mercato GfK lavorano con passione per fornire ai clienti dati di primaria importanza sui mercati locali e sul comportamento dei consumatori in tutte le aree del mondo.

