

Consulenza al patrimonio



6

MyAdvice

DOSSIER
PRIVATE BANKING



Private banking, focus sui clienti e le loro emozioni

La sfida è riuscire a entrare in sintonia con i clienti, trovando un modo per misurare e definire i "motivatori emotivi" alla base delle scelte di acquisto e di investimento

Saper interpretare il cambiamento è la chiave per l'acquisizione di nuovi clienti. Bisogna, quindi, essere in grado di differenziarsi dagli altri competitor, comunicando con il cliente nel modo più mirato possibile. È importante che gli operatori private individuino quello che muove i clienti verso una determinata scelta, imparando a conoscere loro e le loro aspettative. La formula vincente non è mantenere lo status quo, ma cambiare l'approccio di comunicazione, promuovendo il coinvolgimento del cliente per orientarlo al meglio nelle scelte, illustrandogli i contenuti del servizio in maniera strutturata e sviluppando iniziative di comunicazione che valorizzino l'esclusività del private banking.



15 MINUTI



INTERMEDIO



A cura di Simona Maggi

Nell'attuale scenario competitivo, per acquisire nuova clientela è diventato molto rilevante riuscire a capire il cambiamento, sa-
per reagire agli stimoli provenienti dall'esterno e rendere evidente il valore aggiunto del servizio offerto alla clientela, arrivando perfino a modificare il proprio business, se necessario. Questo vale anche per il servizio di private banking. Se confrontato con

altri settori industriali, i cui brand di riferimento vengono percepiti dalla clientela come altamente differenziati, il private banking può sembrare caratterizzato da offerte simili tra loro, da prodotti vissuti come commodity e da una competizione basata su logiche di prezzo.

Nell'attuale contesto competitivo, le banche si trovano però circondate da "imprese quasi-banche" che, offrendo servizi completamente innovativi (peer to peer lending, social trading, ...) o servizi classici a costi significati-

Consulenza al patrimonio

Ricerche internazionali antropologiche e sociologiche sono oggi in grado di misurare oltre 300 motivatori emotivi alla base delle scelte di acquisto, tra i quali i più importanti includono i desideri di "distinguersi dalla massa", "credere nel futuro" e "provare un senso di benessere"

vamente inferiori, stanno cercando di entrare velocemente nel settore erodendo margini e intaccando il rapporto tra banca e cliente.

In molti si domandano quindi se il rapporto di fiducia tra banche e clienti subirà modifiche sostanziali aprendo così le porte a fughe su altri servizi in una logica di self-reinforcing loop.

Differenziarsi dai competitor entrando in sintonia con le emozioni dei clienti

Per rispondere alla domanda "perché un cliente dovrebbe acquistare il prodotto/servizio in questa banca piuttosto che in quella concorrente", il saper mettere il cliente al centro delle proprie riflessioni strategiche rappresenta ormai una risposta scontata. In particolare, nel private banking - nato come servizio personalizzato dedicato alla clientela d'élite - la sfida è quella di riuscire a entrare in sintonia con i clienti trovando un modo per misurare e definire i "motivatori emotivi" alla base delle scelte di acquisto e di investimento. Le banche sanno che le emozioni dei clienti sono importanti, ma non sempre riescono a trovare un modo coerente per definirle, a entrare in sintonia con esse e legarle ai risultati d'impresa. Qualunque azienda può avviare un processo strutturato di apprendimento sui motivatori emotivi dei suoi clienti e condurre esperimenti per sfruttarli agendo di conseguen-

za. Ricerche internazionali antropologiche e sociologiche sono oggi in grado di misurare oltre 300 motivatori emotivi alla base delle scelte di acquisto, tra i quali i più importanti includono i desideri di "distinguersi dalla massa", "credere nel futuro" e "provare un senso di benessere".

La MiFID II come momento propizio per misurare le diverse sfaccettature del cliente private

In questo ambito, Aipb (Associazione italiana private banking) ha voluto condurre un esperimento qualitativo e quantitativo sul target di clientela più complesso ed esigente del settore bancario, quello dei decisori finanziari delle famiglie che, possedendo più di 500mila euro di ricchezza finanziaria, potrebbero decidere di rivolgersi a un servizio di private banking per una gestione professionale del loro patrimonio.

L'obiettivo dell'esperimento è stato quello di misurare gli impatti, sulla relazione fiduciaria tra cliente e banca, e le possibili reazioni della nuova metodologia di rappresentazione dei costi del servizio di consulenza imposta dalla MiFID II. Il fenomeno da misurare è stato valutato equivalente a una situazione in cui sia necessario simulare le reazioni di un pubblico quando viene a conoscenza di una situazione nuova. Le tecniche di rilevazione tradizionali si sarebbero rivelate

poco efficaci, dato che gli intervistati avrebbero dovuto rispondere a quesiti su temi che ancora ignoravano o sui quali avevano una conoscenza generica e approssimativa. Si è deciso quindi di utilizzare per l'esperimento una tecnica innovativa chiamata "sondaggio deliberativo" che consente di ovviare a queste problematiche arricchendo progressivamente il patrimonio conoscitivo degli intervistati attraverso un percorso predefinito, prima di stimolare la discussione e il confronto di gruppo.

Alla fase qualitativa è stata successivamente affiancata una ricerca quantitativa. Alle stesse variabili analizzate in profondità nel corso della prima sperimentazione, si è potuto quindi attribuire un peso e un ranking di importanza intervistando un campione significativo e rappresentativo del mercato di riferimento per il private banking. Le principali evidenze emerse dalla sperimentazione forniscono spunti interessanti per comprendere la rilevanza delle "motivazioni emotive" su cui si fonda il rapporto fiduciario tra cliente e banca.

Oggi il cliente fa coincidere il valore del servizio con la performance del portafoglio

Il settore private subisce gli effetti di un sistema bancario e finanziario raccontato come critico, cui si aggiunge una insoddisfazione più o meno elevata per il servizio ricevuto. Si rileva un'opinione pregressa ben definita nei confronti del sistema bancario e della banca private: senza aver ricevuto nessun tipo di informazione, il cliente sembra già avere argomentazioni fondate a sostegno. Il giudizio totale è legato a elementi di offerta, servizio e performance.

La fiducia verso la propria banca sostiene la relazione perché è fortemente ancorata al bisogno di delega; anche il cliente più esperto, che vuole condividere le scelte di investimento, cerca un referente di cui fidarsi e a cui affidarsi.

DOSSIER PRIVATE BANKING

Anche dall'indagine quantitativa sulla clientela private si rileva che quando la clientela sceglie la banca a cui rivolgersi cerca di valutare se le soluzioni offerte sono di qualità e se sono coerenti con le proprie esigenze d'investimento e con i propri progetti di

comunicare utilizzando un linguaggio chiaro e comprensibile. Il monitoraggio del profilo di immagine che le banche private hanno agli occhi della clientela mostra, però per la prima volta nel confronto tra 2017 e 2016, un calo di alcune di queste variabili.

Anche la soddisfazione verso il private banker mostra un calo rispetto al 2016 su alcune aspettative disattese del cliente, come il grado di propositività, la capacità di ascolto e di comprensione delle sue esigenze e la disponibilità a dedicargli tempo riuscendo a supportarlo nelle decisioni. (Grafico 1)

La fiducia verso la propria banca sostiene la relazione perché è fortemente ancorata al bisogno di delega; anche il cliente più esperto, che vuole condividere le scelte di investimento, cerca un referente di cui fidarsi e a cui affidarsi



vita, ma vale la pena sottolineare che attribuisce altrettanta importanza anche ad altri fattori meno razionali e più legati alle "motivazioni emotive", come ad esempio quanto la banca riesca a farla sentire importante, quanto sia pronta ad ascoltarla e sappia

Il segnale, seppure lieve, sembra evidenziare che la clientela ha percepito nell'ultimo anno una maggiore attenzione verso i suoi progetti di vita, ma forse le soluzioni per rispondere a questi bisogni non sono ancora riuscite a emergere in modo nitido.

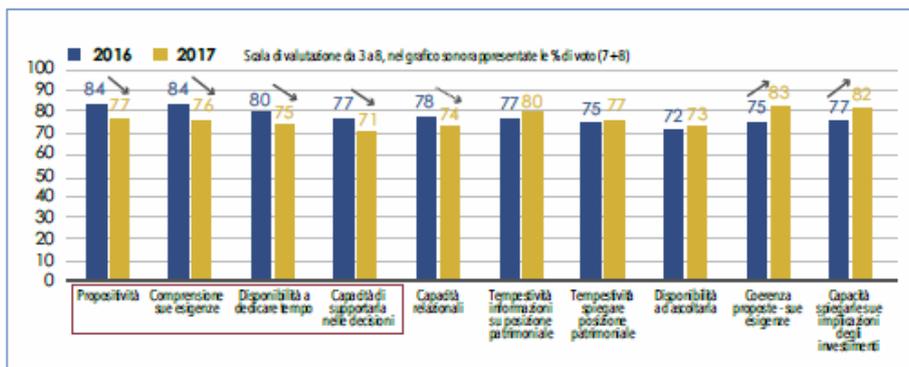


Grafico 1. Componenti della soddisfazione per il referente per gli investimenti.
 Fonte: AIPB GfK "Indagine sulla clientela private in Italia 2017"

Consulenza al patrimonio

La promessa del servizio di private banking che il cliente ha sedimentato è immediatamente basata sulla performance degli investimenti. Per quanto percepisca il servizio, il cliente non riesce a valorizzarlo in termini economici, perciò l'unico elemen-

ricevuto (costante) e la proporzione tra il valore aggiunto ricevuto e il costo sostenuto (in diminuzione). (Grafico 2)

Emerge inoltre la percezione di una ridotta esclusività della relazione.

pletività dello scenario e a una "liturgia dell'incontro" che sembra essere più aderente alle esigenze del private banker che non alle esigenze del cliente.

Il cliente viene influenzato più dalle argomentazioni contro che da quelle a favore del servizio

Nel corso della sperimentazione, arricchendo progressivamente il patrimonio conoscitivo degli intervistati tramite argomentazioni neutre, contro e a favore del servizio di private banking, per simulare gli effetti di un naturale processo di acquisizione di informazioni che può essere solo parzialmente influenzato e controllato dagli operatori del settore, si rileva che le argomentazioni negative convincono e vengono facilmente fatte proprie da molti clienti.

Alla prova dei fatti, sebbene non inducano a ricercare alternative rispetto alla banca private, hanno un effetto negativo in termini di diminuzione della soddisfazione. Anche nella rilevazione quantitativa, solo una percentuale residuale di clientela mostra di voler prendere in considerazione altri operatori, ma il dettaglio interes-

La promessa del servizio di private banking che il cliente ha sedimentato è immediatamente basata sulla performance degli investimenti

to che riesce facilmente a quantificare è legato al rendimento e ciò lo porta a compararlo immediatamente con i costi. Questa percezione, in una situazione di bassi rendimenti, influenza molto l'attenzione ai costi. Infatti, per la prima volta in 12 anni di rilevazione quantitativa sulla clientela private, emerge un andamento differente tra la soddisfazione per il servizio

Questa perdita di esclusività è legata a elementi esogeni – ossia un innalzamento delle aspettative e un aumento delle offerte alternative, in particolare quelle web-based, che hanno reso facilmente fruibili alcuni servizi che prima erano esclusivi e costosi – ed endogeni – un percepito di minore professionalità rispetto al passato, relativamente a una maggiore com-

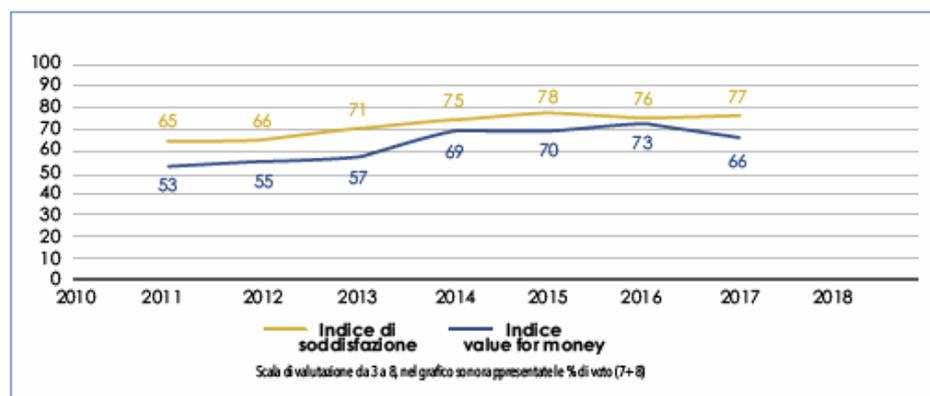


Grafico 2. Confronto tra la soddisfazione per il servizio ricevuto e il costo sostenuto.
Fonte: AIPB GfK "Indagine sulla clientela private in Italia 2017"

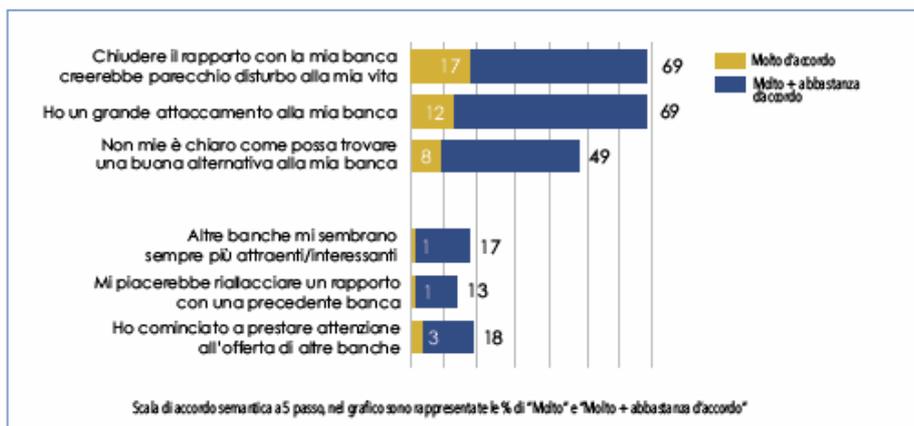


Grafico 3. L'attaccamento all'istituzione di riferimento per gli investimenti.

Fonte: AIPB GfK "Indagine sulla clientela private in Italia 2017"

sante è che l'attaccamento alla banca di riferimento basato su motivazioni emotive (ho un grande attaccamento alla mia banca) ha lo stesso peso di quello basato su motivazioni funzionali (chiudere il rapporto con la mia banca creerebbe parecchio disturbo alla mia vita). (Grafico 3)

Per quanto riguarda invece le argomentazioni positive, più elaborate e meno populiste, risultano essere più deboli e difficilmente vengono fatte proprie dai clienti. Appaiono generiche e necessitano di concreti elementi di sostegno ma vengono in parte recuperate dai clienti stessi quando questi ragionano in modo più concre-

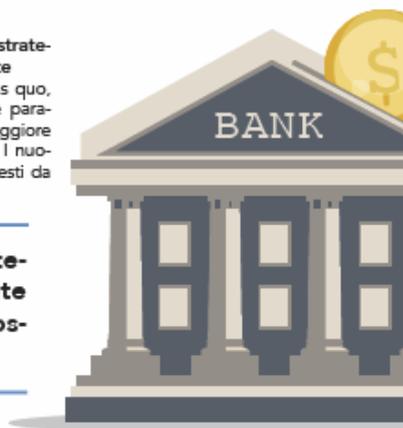
to e meno emotivo. Ne deriva che le argomentazioni positive richiedono più tempo, più attenzione e una maggiore perizia dialettica per risultare più incisive; per esempio un elemento sicuramente vissuto, quale quello della tutela dall'emotività nelle scelte d'investimento, non viene immediatamente accettato dal cliente.

Alcuni suggerimenti per una strategia di comunicazione al cliente

Cercare di mantenere lo status quo, resistere, rallentare, rinviare è paradossalmente oggi il rischio maggiore che una banca possa correre. I nuovi requisiti di trasparenza richiesti da

MiFID II andrebbero quindi considerati come un'opportunità per valutare con occhi nuovi il valore aggiunto del servizio offerto al cliente. Il momento è quindi propizio per dedicare una particolare attenzione a quale sia il migliore approccio di comunicazione

Cercare di mantenere lo status quo, resistere, rallentare, rinviare è paradossalmente oggi il rischio maggiore che una banca possa correre



Consulenza al patrimonio

ne da utilizzare con i clienti e, nel fare ciò, è importante tenere in considerazione contemporaneamente tutti i touch-point con cui entra in contatto, senza limitarsi al private banker.

Un primo suggerimento è quello di impostare tutta la comunicazione (istituzionale, al banker, al cliente), senza scaricare la responsabilità delle scelte sul cliente: è necessario promuovere il suo coinvolgimento, orientarlo a una maggiore condivisione delle scelte. In tal senso, diventa importante valorizzare il ruolo della banca con argomentazioni che fanno riferimento alla sua competenza, solidità, capacità di controllo. In questo contesto, è più facile valorizzare anche il tema della non indipendenza, contrapponendo la maggiore qualità del controllo e di solidità del modello di servizio offerto.

Il secondo suggerimento è di impostare e veicolare al cliente una narrazione strutturata sui contenuti del servizio che egli deve essere in grado di valutare a fronte del costo, fornendo elementi per una loro maggiore valorizzazione. Poiché un ulteriore incremento della burocrazia alimenta l'insoddisfazione del cliente, è meglio utilizzare una narrazione positiva legata a un'esigenza di conoscere meglio le sue caratteristiche per personalizzare meglio l'offerta.

Infine, il terzo suggerimento è di sviluppare iniziative di comunicazione dedicate e diverse rispetto a quelle retail che valorizzino la specializzazione e l'esclusività del private banking; anche nella singola relazione con il cliente, questi due aspetti devono essere enfatizzati e sostenuti con elementi concreti.



Simona
MAGGI

Direttore scientifico di Aipb, è laureata in Economia aziendale presso l'Università Ca' Foscari di Venezia. In collaborazione con l'Ufficio studi Aipb, realizza progetti di business intelligence e di analisi strategica per la comprensione degli scenari evolutivi del private banking. Per conto dell'Associazione, inoltre, segue le relazioni esterne e i rapporti con la stampa.

© 2018 PF HOLDING SRL - Riproduzione riservata.

Corsi proposti sulla tematica

PORTAFOGLIO & INVESTIMENTI | CONSULENZA AL PATRIMONIO
CRESCITA PROFESSIONALE | NORMATIVA & PROFESSIONE

- Psicologia economica: ascoltare il cliente per comprendere le sue reali esigenze
- Come migliorare la propria leadership professionale nei confronti del cliente
- Consulenza a valore aggiunto: la tecnica delle domande e la gestione delle obiezioni

PF Academy

Formazione significa crescita, non solo personale. La tua crescita è la crescita di tutti.

Per iscrizioni e maggiori informazioni:
info@PFAcademy.it | ProfessioneFinanza.com



FORMAZIONE
DA UTILIZZARE