

AP / Private Strategies

# Sempre più vicini al cliente

L'implementazione della product governance favorisce uno sviluppo positivo del mondo private. E i banker dovranno...

} Ufficio Studi AIPB  
} Working Paper presentato al Salone del Risparmio 2018

I modelli di servizio Private sono da sempre caratterizzati dalla centralità del servizio di consulenza finanziaria, sinonimo di valore aggiunto e di maggiore tutela per il cliente rispetto all'investimento "fai-da-te".

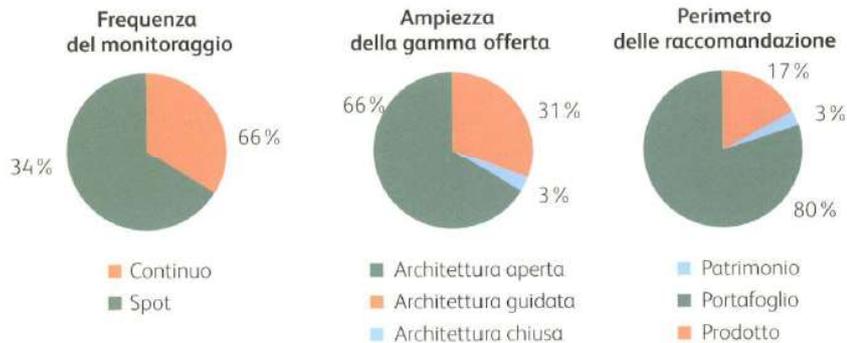
Il 74% degli operatori Private ha dotato la propria offerta sia di un modello di **consulenza base**, qui considerata come l'insieme delle raccomandazioni di investimento proposte al cliente sulla base del suo "profilo MiFID", sia un modello di **consulenza a pagamento**, generalmente una tipologia di consulenza più evoluta che prevede il pagamento di una fee da parte del cliente. Il settore Private, chiamato al confronto con i nuovi requisiti MiFID II, si è dimostrato quindi forte di una buona posizione di partenza che ha tuttavia richiesto agli operatori di mettere in atto alcuni interventi di adeguamento sia sui modelli di servizio che sui processi che regolano l'operatività. Tale adeguamento va affrontato tenendo in considerazione che la direzione intrapresa dai Regolatori è quella di un ulteriore rafforzamento della tutela degli investitori attraverso l'introduzione di maggiori presidi di controllo e indicando

gli elementi che identificano un **servizio di qualità**. Quest'ultimo obiettivo si configura, soprattutto per il Private Banking, come un'importante chiave di lettura dei nuovi requisiti normativi nella valutazione delle scelte di implementazione.

**Ampiezza della gamma** prodotti e frequenza del **monitoraggio** della situazione del cliente sono gli elementi di servizio che la normativa ha individuato come portatori di qualità per il cliente. La combinazione di questi due aspetti del servizio è essenziale, quindi, per mantenere un meccanismo di remunerazione basato, in larga parte, sul sistema delle retrocessioni piuttosto che su una fee da consulenza a carico del cliente.

Osservando le caratteristiche dei modelli di consulenza Private si vede come questi elementi qualificanti siano già in uso nel settore: nel 97% dei casi gli operatori hanno adottato un modello di consulenza che prevede un'ampia gamma d'offerta e nel 66% dei casi è previsto il monitoraggio continuo nel tempo. A questo si aggiunge che l'80% dei modelli di servizio attivi considera come perimetro della consulenza l'intero portafoglio del cliente, piuttosto che il singolo prodotto.

## Percentuale di operatori Private che adotta le seguenti soluzioni



Fonte: AIPB

Parlando in particolare di architettura aperta, con cui facciamo riferimento ad una scelta di prodotti e servizi non solo "della casa" ma anche di soggetti terzi, gli operatori Private si attrezzano stipulando mediamente 20 accordi distributivi diretti con i manufacturer. A questo dato positivo si aggiunge anche che nel 55% dei casi tali accordi diretti vengono affiancati dalla disponibilità di piattaforme aperte, che ampliano ulteriormente la gamma di prodotti a cui il cliente può avere accesso.

### La relazione tra produttori e reti distributive

Per arrivare a stringere un accordo di distribuzione, le case prodotte devono passare attraverso un robusto processo di valutazione e selezione che le banche Private hanno strutturato per poter costruire la propria gamma d'offerta in modo coerente con la strategia distributiva individuata dai vertici e, soprattutto, per poter garantire al cliente Private la **qualità della selezione** attraverso adeguati presidi di controllo.

La qualità della value proposition al cliente, infatti, non si misura solo attraverso le caratteristiche del modello di servizio ma deriva anche (e soprattutto, forse) da ciò che sta "dietro le quinte", dalla macchina organizzativa e dalla capacità di predisporre policy, procedure e presidi per "governare" in modo efficace ed efficiente l'intero processo di distribuzione.

Quando si parla di processo di distribuzione si fa riferimento a tutte le attività che accompagnano il viaggio di un prodotto dalla "fabbrica" al portafoglio di investimenti di un cliente, tramite il servizio offerto dall'intermediario. MiFID II ha ampliato il processo, configurando un coinvolgimento più diretto delle società produttrici e una maggiore **interazione tra produttore e distributore** per poter tenere in considerazione le esigenze della clientela fin dalle fasi di progettazione dei prodotti e migliorare così l'allineamento tra le caratteristiche del prodotto e quelle del cliente a cui è destinato.

La principale novità che il settore Private dovrà affrontare riguarda proprio l'in-

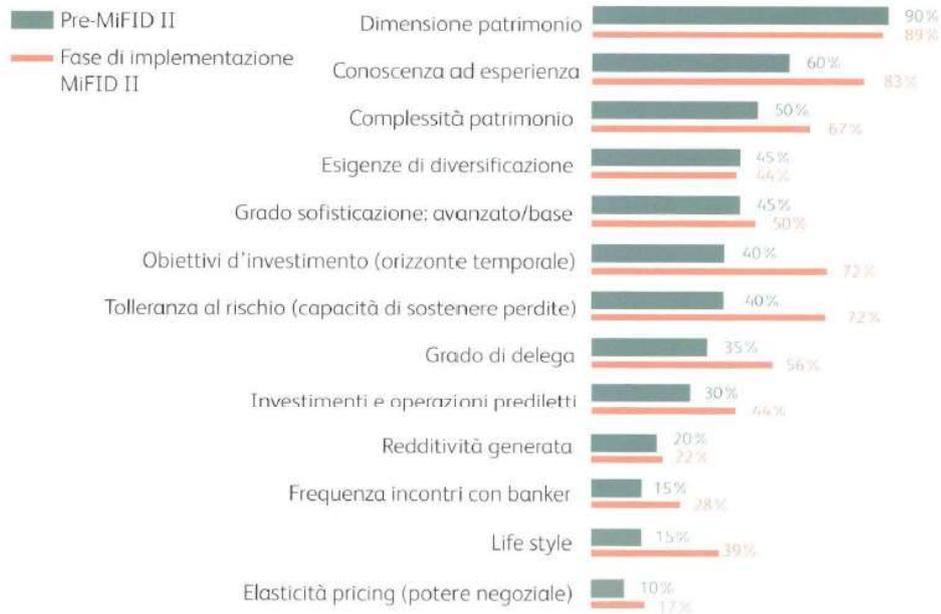
tensificarsi della relazione con i produttori, da cui gli operatori dovranno ricevere informazioni sul target di clientela individuato e sulla strategia distributiva più idonea per ciascun prodotto. D'altro canto, i distributori saranno impegnati a restituire periodicamente un report di monitoraggio delle vendite, finalizzato a verificare il rispetto delle indicazioni fornite proprio dai manufacturer.

Invece, la richiesta di una maggiore formalizzazione del processo di selezione dei manufacturer e dei relativi prodotti da inserire in gamma d'offerta non coglie impreparati i distributori Private.

Il Private Banking, infatti, si è già dotato, nella maggior parte dei casi, delle regole che consentono di svolgere valutazioni approfondite e formalizzate: il 70% degli operatori avvia, infatti, una due diligence qualitativa affiancata da un'analisi quantitativa dei manufacturer. Gli operatori Private basano la due diligence dei manufacturer su informazioni che riguardano principalmente: la storia e la struttura della società/emittente; i rapporti commerciali e il servizio offerto; la

AP / Private Strategies

### Costruzione dei target di clientela (pre e post MiFID II)



Fonte: AIPB

dimensione della società; il rating medio; l'ampiezza della gamma prodotti. In generale, la prassi di settore è quella di basare la valutazione dei produttori mediamente su **8 informazioni**, sia di tipo quantitativo che di tipo qualitativo. Anche per la selezione dei singoli prodotti, gli operatori Private hanno definito precise modalità con cui può avere origine la valutazione e su quali informazioni si deve basare.

Le caratteristiche più frequentemente monitorate in fase di valutazione sono legate al rischio del prodotto, al rendimento atteso, alla complessità e alla struttura dei costi. Il settore, mediamente, basa il processo di valutazione dei

prodotti su **10 informazioni**, quantitative e qualitative, legate al prodotto.

#### Il target di clientela Private

Il processo di due diligence e la successiva costruzione della gamma d'offerta diventa, nel nuovo quadro normativo che si sta delineando, un passaggio fondamentale che gli intermediari devono tenere monitorato nel tempo affinché l'offerta rimanga coerente con le caratteristiche della clientela.

La clientela Private, in particolare, presenta caratteristiche ed esigenze differenti rispetto alla clientela retail che vanno certamente tenute in considerazione e che si possono individuare in:

- un patrimonio personale, familiare o collegato all'attività professionale/ imprenditoriale di consistenza e livello elevati;
- esigenze sofisticate e molteplici di carattere personale, familiare, professionale e corporate;
- necessità di ricevere un servizio di livello elevato in termini di complessità e professionalità in ragione della pluralità di esigenze da soddisfare;
- spiccate esigenze di un alto livello di personalizzazione del servizio attraverso strumenti finanziari, prodotti finanziari o servizi di investimento non standardizzati, ma ideati e confezionati su misura;

## Elementi che differenziano la consulenza evoluta da quella base



Fonte: AIPB

- pluralità di rapporti bancari e finanziari, presso intermediari terzi di natura e tipologia differenziata.

Per questo motivo nel Private Banking assume particolare rilevanza la definizione di una strategia distributiva ad hoc per la clientela Private, che consenta maggiore flessibilità nella personalizzazione delle soluzioni di investimento, a partire da una più ampia e differenziata selezione di prodotti. Nell'82% dei casi, gli operatori hanno scelto di intraprendere questa direzione, formulando una strategia distributiva dedicata esclusivamente al servizio Private. Nell'ambito della product governance, l'introduzione del concetto di "target market" ha favorito il riconoscimento dell'esistenza di particolari classi di clientela (come quella Private) e allo stesso tempo ha promosso lo sviluppo delle metodologie di segmentazione della clientela già in uso. Accanto alle informazioni necessarie anche per la profilazione del cliente (dimensione del patrimonio, conoscenza ed esperienza, obiettivi di investimento),

gli operatori Private hanno introdotto altre caratteristiche su cui basare la costruzione dei target di clientela come la complessità del patrimonio, le esigenze di diversificazione e il grado di delega sulle decisioni di investimento.

Guardando al futuro e tenendo in considerazione che ci troviamo ad oggi nel pieno della fase di implementazione di MiFID II, si andrà verso una ulteriore sofisticazione del sistema di individuazione dei target che vedrà crescere l'importanza del livello di conoscenza ed esperienza del cliente, la tolleranza al rischio e la capacità di sostenere perdite (criteri espressamente richiesti dalla normativa). Dal punto di vista più strettamente legato al servizio, crescerà la rilevanza delle informazioni che descrivono le abitudini del cliente in termini di delega decisionale al private banker di riferimento, di frequenza di incontri desiderata e di life style in generale.

**Reportistica e trasparenza dei costi**

Tra gli elementi di servizio capaci di far leva sulla qualità e sul valore percepito dal cliente, oltre a quelli individuati dalla normativa, assume particolare rilievo la reportistica. La documentazione informativa è infatti un potente strumento con cui gli intermediari possono da una parte mettere in luce il valore del servizio offerto, dall'altra coinvolgere il cliente affinché sia sempre informato e consapevole della propria situazione finanziaria. Gli operatori Private riconoscono l'importanza di questo aspetto e, non a caso, proprio la reportistica e il monitoraggio periodico sono i due elementi principali che differenziano la consulenza evoluta, a pagamento, dalla consulenza base.

La reportistica dovrebbe accompagnare il cliente dalla fase iniziale di apertura del contratto, attraverso il monitoraggio periodico dell'andamento degli investimenti, fino alla rendicontazione annuale. Durante la fase di apertura del contratto di consulenza, gli intermediari sono tenuti a fornire, secondo i requisiti

## Contenuti del servizio di consulenza comunicati al cliente



Fonte: AIPB

MIFID II, informazioni sulla tipologia di consulenza offerta, sulle caratteristiche del servizio e degli strumenti finanziari oggetto di raccomandazione. Il settore Private ha già previsto, nella maggior parte dei casi, un'ampia disclosure nei confronti del cliente che riceve comunicazione sulle principali caratteristiche del servizio offerto, compresa la modalità di remunerazione e i relativi costi.

Se si presta particolare attenzione al tema dei costi emerge infatti che il settore si è già attivato per comunicarli al cliente, secondo le nuove direttive. Il 73% degli operatori, infatti, inserisce tale informazione ex ante, nella descrizione pre-contrattuale del servizio e dei prodotti offerti.

I contenuti sono comunicati principalmente attraverso il contratto, modalità scelta dal 75% degli operatori, accompagnato dalla documentazione informativa obbligatoria.

Tra i requisiti introdotti da MIFID II in tema di disclosure al cliente, spicca anche quello di fornire le motivazioni per

cui viene emessa una certa raccomandazione di investimento. Per far questo, gli operatori si sono attrezzati con un sistema di analisi costi benefici che il 57% degli operatori ha introdotto nel proprio processo di Product Governance. Molti di loro hanno già selezionato anche le informazioni su cui si baserà l'analisi e tra queste le più frequentemente utilizzate sono l'aumento della diversificazione, l'allineamento al profilo di rischio del cliente e la riduzione dei costi.

### Il "nuovo" ruolo del private banker

Tutte queste novità regolamentari e le conseguenti scelte di implementazione che stanno a poco a poco affrontando gli operatori Private, avranno un impatto anche sul private banker? Viene da dire certamente sì, lasciando tutta l'incertezza sul "come" ciò avverrà.

Quel che è certo viene ancora una volta dalla Direttiva europea (MIFID II) e dagli orientamenti pubblicati da ESMA (l'autorità di vigilanza europea degli strumenti finanziari e dei mercati) a pro-

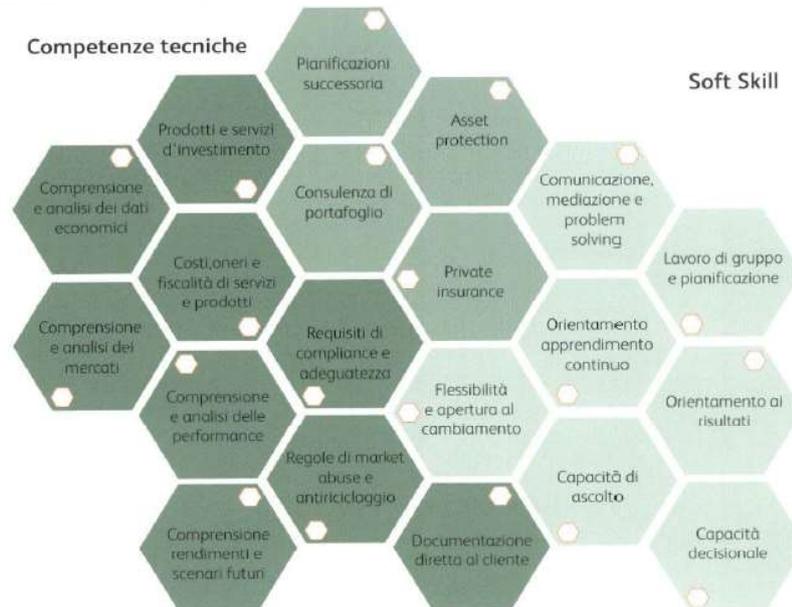
posito delle conoscenze e delle competenze necessarie al personale che offre il servizio di consulenza in materia di investimenti.

I private banker dovranno avere quindi la giusta dose di conoscenze "tecniche" e di esperienza nel ruolo per poter svolgere la professione. La vera novità che investirà questi professionisti riguarda però l'introduzione del concetto di "formazione continua" e dell'aggiornamento annuale delle proprie competenze volto ad assicurare al cliente l'alta professionalità del proprio referente per gli investimenti.

Questa novità non sarà solo un onere per il private banker ma potrà trasformarsi in una opportunità da cui trarre vantaggio. Il private banker, infatti, con la product governance dovrà necessariamente essere sempre più preparato per poter fornire al cliente le motivazioni che guidano le proposte e le raccomandazioni nell'ambito del servizio di consulenza che gli sta offrendo. In particolare:

- dovrà spiegare al cliente la motiva-

## Mapa delle competenze del private banker



Fonte: AIPB

zione per cui un determinato prodotto è adeguato rispetto al suo profilo e alle sue esigenze;

- dovrà spiegare la motivazione per cui la raccomandazione prevede un'operazione di disinvestimento a favore di un investimento in un nuovo prodotto o strumento finanziario;
- dovrà trasmettere al cliente il valore del servizio, a fronte dei costi del servizio e del prodotto che il cliente potrà vedere con un livello di trasparenza e di dettaglio maggiori rispetto a quanto accaduto finora.

In questo senso, anche la relazione tra banker e cliente potrebbe subire un cambiamento: da una parte il banker continuerà ad avere un ruolo centrale

e ad essere il punto di riferimento per il cliente, dall'altra cambierà la natura delle informazioni oggetto di scambio e delle argomentazioni utilizzate dal banker così come si alzerà il livello di attenzione del cliente e delle sue aspettative nei confronti del servizio.

Nella nuova impostazione della relazione banker-cliente, le strutture centrali di ciascun intermediario (desk di advisory, specialisti di prodotto, back office, ecc.) giocheranno un duplice ruolo: con la product governance inevitabilmente dovranno imporre ai private banker regole più stringenti sull'utilizzo dei prodotti e sulla gestione del portafoglio dei clienti, ma allo stesso tempo dovranno fornire i giusti strumenti al banker affinché pos-

sano valorizzare il lavoro svolto a monte e possano fornire tutte le necessarie informazioni al cliente.

In ultimo, i principi normativi introdotti da MIFID II sottolineano ancora una volta l'importanza dell'aggiornamento delle informazioni relative al cliente in modo che gli vengono proposte soluzioni di investimento coerenti con la sua reale situazione finanziaria, personale e familiare.

Sarà quindi compito del banker assicurare la condivisione con la struttura centrale di tutte le informazioni a sua disposizione sul cliente. Tale condivisione sarà agevolata sicuramente dall'evoluzione dei sistemi IT che sta investendo tutte le attività operative ●