

# Quello che i clienti non dicono



in collaborazione con

**AIPB**Schola®

# Dalla prospettiva dell'io, a quella del noi

**Questo passaggio richiede di superare una tendenza molto potente della mente. Ma permette di gustare senza rimpianti e gelosie il percorso attraverso la Longevity Economy.**



Ugo Rigoni  
professore ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari all'Università Ca' Foscari, Venezia

**È** recentemente scomparso all'età di 90 anni lo psicologo e premio Nobel per l'economia **Daniel Kahneman**. In un famoso libro che riassume e sistematizza gli studi sul funzionamento del nostro mondo mentale ("Pensieri lenti e veloci") egli mise in evidenza che la grande parte della nostra attività mentale è inaccessibile al pensiero cosciente.

Eppure per capire più a fondo le motivazioni delle nostre scelte coscienti è essenziale provare ad illuminare la parte inespressa della nostra mente. Per lo stesso motivo, ascoltare ed esaminare quanto esprime l'investitore non è più importante di riflettere su ciò che egli non dice.

L'interessante ricerca di AIPB **Indagine sulla clientela Private Edizione 2022 e 23** mostra che vi sono due aree di cui più frequentemente gli investitori non parlano con il proprio consulente:

1. Organizzazione del patrimonio per il passaggio a eredi;
2. Esigenze di gestione del denaro di altri membri della famiglia.

L'evidenza è particolarmente interessante se confrontata con l'ampia e confortante disponibilità a parlare dei propri bisogni di lungo periodo che emerge dalla ricerca: infatti, ragionare sul passaggio generazionale è uno dei classici esempi di orientamento al lungo periodo.

Si tratta allora di comprendere perché questo caso specifico non rientra tra i bisogni di lungo periodo sui quali, in generale, l'investitore è invece disponibile a confrontarsi con il consulente.

Il filosofo e psicologo William James propose più di un secolo fa la nozione di "estensione del sé", così descrivendolo: "il sé, l'estensione della mente di una persona, è la somma non solo del corpo e dei suoi poteri psichici. Può anche comprendere i suoi vestiti, la sua casa, sua moglie, i bambini, gli antenati e gli amici, il lavoro e la sua reputazione, le sue terre, le sue barche e i suoi conti bancari".

James mise in luce la tendenza degli esseri umani, ancora più accentuata nelle persone di successo, a estendere i confini simbolici del proprio sé. A ben vedere, pensare e imma-

## Quello che i clienti non dicono

Sin dalla sua fondazione, l'**Associazione Italiana Private Banking** si è data la missione di dare voce al private banking anche attraverso le sue ricerche di settore; in particolare, l'Indagine sulla clientela Private in Italia, che ha cadenza annuale, contribuisce alla costruzione dell'identità del private banking attraverso un sistema d'ascolto in grado di cogliere e monitorare i bisogni e le aspettative del target di clientela rispetto ai servizi d'investimento. I risultati delle edizioni 2022 e 2023 hanno messo in evidenza alcune tematiche importanti che i Clienti raramente affrontano con il Private banker di riferimento. Con l'intento di approfondire le motivazioni, AIPB Schola ha chiesto ad **Ugo Rigoni**, professore ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari all'Università Ca' Foscari, Venezia, autore del testo universitario "Finanza Comportamentale e gestione del risparmio" che si occupa anche di come le preferenze di sostenibilità si intrecciano con i tratti comportamentali degli investitori, di interpretare i risultati della ricerca attraverso gli strumenti dell'analisi psicologica. A quest'analisi si affianca la testimonianza di **Roberto Arosio**, responsabile Investimenti e Wealth Management in Banca Aletti (Gruppo Banco BPM) e board director in Banca Aletti Suisse, che propone una lettura attraverso le lenti della finanza comportamentale.

ginare il futuro è una potente fonte di estensione del sé oltre i confini del presente. Condividere bisogni di lungo periodo è quindi un'attività che

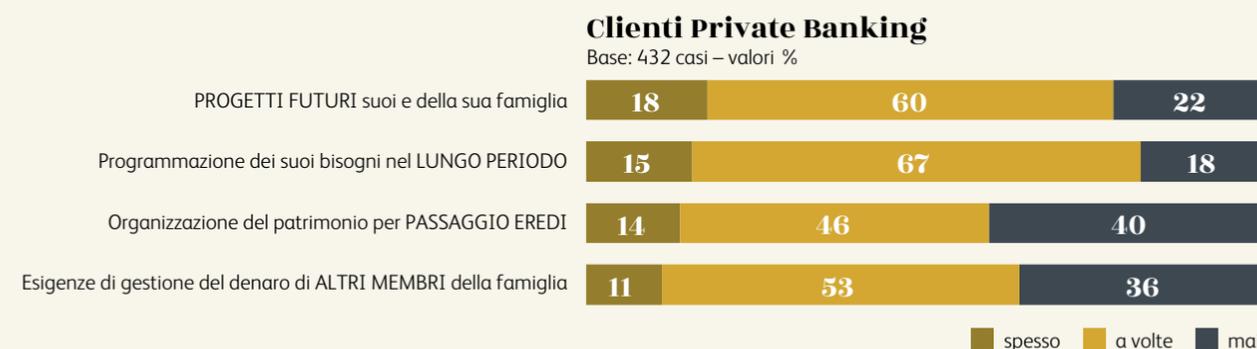
si concilia con la naturale tendenza a estendere il proprio sé sul futuro. Per contro, riflettere sul passaggio generazionale presuppone di concepire

la fine del sé, che è in chiaro conflitto con la propensione a estenderlo. Questa chiave di lettura, oltre a offrire una spiegazione dei risultati della ricerca, può aprire a una possibile soluzione di un problema così importante: infatti, non organizzare il passaggio generazionale non solo può pregiudicare la stabilità del patrimonio, ma anche quella delle relazioni familiari. Per affrontare in modo costruttivo

## I temi meno trattati con il private banker

### Durante i colloqui/contatti svolti, le capita di affrontare questi temi con i tuoi referenti bancari/finanziari?

4 temi meno trattati su 9 (immobili, nuovi servizi, bisogni di protezione, azienda, economia reale, progetti futuri, bisogni di lungo periodo, successione, esigenze di altri membri della famiglia)



Fonte: AIPB, "Indagine sulla clientela Private in Italia"

## Serve un “cerchio della fiducia”

Non limitatevi a chiedere ai clienti cosa vogliono per il futuro. Dovete portare il cliente a conoscere tutti gli ambiti della consulenza fornita dalla banca. È questa la via che può portare alla costruzione di quel “cerchio della fiducia” fondamentale nel private banking. Ne è convinto **Roberto Arosio**, responsabile Investimenti e Wealth Management in **Banca Aletti** (Gruppo Banco BPM) e board director in **Banca Aletti Suisse**.

### Quali sono i temi che nell’ambito della relazione di consulenza sono meno trattati con i Clienti Private?

La consueta analisi sulla clientela Private realizzata nell’ambito dell’Associazione AIPB risulta molto utile per individuare i temi meno trattati con questo target di clientela: fra questi ultimi, nella versione relativa agli anni 2022 e 23, i più significativi erano rappresentati dall’organizzazione del patrimonio per il passaggio generazionale (non considerata nel 40% dei rapporti), e infine dalla gestione del denaro per gli altri membri della famiglia (36%).

### Quali sono le ragioni per le quali questi temi sono meno trattati con la clientela?

Credo che il fattore chiave sia la conoscenza da parte del Cliente del fatto che queste tematiche possono essere affrontate con la propria Banca di riferimento. In tale ambito, un ruolo fondamentale per diffondere questa conoscenza è ricoperto dal gestore di relazione, che si deve sentire sicuro nel promuovere questi servizi grazie ad un rapporto con la clientela che gli consente di andare al di là della consulenza finanziaria trattando anche tematiche più sensibili. Ricordo che questa figura, inoltre, deve essere disponibile a delegare su aree specifiche la gestione del cliente agli specialisti di sede: in sintesi, serve un “cerchio della fiducia” fra il cliente, il gestore di relazione e gli specialisti di sede.

va della natura dell’uomo può negare che anche la prospettiva del noi non abbia un fondamento nel nostro naturale modo di essere. I ritrovamenti archeologici del periodo paleolitico, ad esempio, hanno dimostrato che nei gruppi di cacciatori raccoglitori vi era la presenza di individui non più giovani e con problemi di salute che non avrebbero potuto sopravvivere senza il supporto, per quanto è dato di sapere

disinteressato, degli altri componenti. La prospettiva del noi può essere anche la chiave per affrontare il secondo rilevante tema che non rientra spesso nella interazione con il consulente, cioè la gestione del denaro degli altri membri della famiglia. Sarebbe sbagliato affermare che questo comportamento è un indice di egoismo o disinteresse, dato che può avere diverse spiegazioni. Senza dubbio, però, se un

### Come può agire una banca private per favorire la creazione di questo “cerchio della fiducia”?

Il primo elemento chiave è costituito dall’estensione e approfondimento della conoscenza dei propri Clienti sia dal punto di vista finanziario, sia dal punto di vista comportamentale. Dalla prospettiva finanziaria, grazie ai servizi di consulenza evoluta è possibile andare al di là del patrimonio finanziario personale e quindi considerare anche gli asset reali (immobili e aziende) nonché le dinamiche del nucleo familiare sia nell’ambito delle decisioni di investimento sia ai fini del passaggio generazionale. Dall’altra parte, dalla prospettiva comportamentale, è opportuno approfondire la personalità finanziaria del cliente e quindi i possibili trigger per l’investimento e gli eventuali errori cognitivi/emotivi nel suo processo decisionale.

Il secondo elemento è rappresentato dall’elaborazione di modelli di servizio in grado di interfacciarsi con le molteplici esigenze della clientela Private, creando le giuste alchimie all’interno dell’azienda: si pensi, ad esempio, a “modelli di servizio” per le famiglie imprenditoriali che combinano le competenze di corporate e investment banking con quelle di private banking oppure alla tendenza a creare team con età, genere e competenze differenziate, in grado quindi di confrontarsi con le diverse ani-

investitore si abitua a vedere “se stesso all’interno di una comunità di affetti” invece che “che a capo di una comunità di affetti” troverà molto più naturale, quando parla di sé, parlare anche degli altri.

Possiamo e dobbiamo, però, spingerci oltre i risultati, per quanto interessanti, di una ricerca specifica. Sempre più si parla di Longevity Economy, in cui il prolungamento della vita ci



me, attitudini/preferenze di investimento e generazioni del nucleo familiare. Il terzo elemento, infine, è quello di favorire l’acquisizione e gestione dell’intero nucleo familiare prima del passaggio generazionale attraverso iniziative di prodotto e servizio; in ambito francese sono molto utilizzate, ad esempio, le polizze assicurative per acquisire e gestire con iniziative e promozioni dedicate i beneficiari indicati dal Cliente Private.

### Abbiamo parlato di conoscenza del Cliente, modelli di servizio e creazioni di prodotti e soluzioni dedicate: sono sufficienti?

Questi elementi sono necessari, ma non sufficienti. Il ruolo fondamentale rimane quello del gestore di relazione che deve essere proattivo nella proposizione di questi nuovi servizi, non dando per scontato che l’unica via di relazione sia quella della consulenza sui mercati finanziari. Come diceva Henry Ford: “Se avessi chiesto ai miei clienti cosa volevano, mi avrebbero risposto: un cavallo più veloce”. Scommetto che se oggi chiedessimo ai nostri Clienti cosa desiderano risponderebbero: “un buon investimento senza rischio”. Credo che in realtà come industria oltre a essere riconosciuti come professionisti negli investimenti possiamo essere molto di più, ovvero i partner di fiducia dei nostri Clienti nel loro intero ciclo di vita familiare e professionale.

pone di fronte a un cambiamento di prospettive e definizioni. La Longevity Economy ci costringe a porci alcune domande nuove, ad esempio, quando una persona può definirsi anziana, come ci si deve preparare per vivere decorosamente una fase prolungata della terza età, quanto è necessario risparmiare a tale scopo. La risposta economica a queste domande è di importanza primaria, ma

non è sufficiente a riempire di significati non effimeri il mondo, destinato a crescere, della Longevity Economy. La prospettiva del noi può essere un importante complemento che permette di gustare senza rimpianti (per ciò che è trascorso) e gelosie o contrapposizioni (nei confronti di chi è nel fiore della vita) il percorso, più esteso che in passato, attraverso la Longevity Economy ●