LE NUOVE STRATEGIE DI MARKETING

La tecnologia digitale cambia l'approccio con il cliente e trasforma i modelli di business delle reti. Come? Se ne è parlato ad una tavola rotonda promossa da *World Excellence*

Guido Sirtoli

Consulenza e tecnologia. Sono le parole d'ordine del presente e del futuro della distribuzione finanziaria. Soprattutto in un mercato che vive l'inedita stagione dei tassi zero, il rischio default per le banche che con le nuove regole del bail-in coinvolge nella partecipazione alle perdite, oltre agli azionisti, anche gli obbligazionisti e i correntisti con depositi oltre i 100mila euro e la possibile (ma sempre più reale) concorrenza dei prodotti del risparmio gestito venduti online e magari da giganti della Rete come Google o Amazon. In un 2016 dominato dal tema del rischio-banche e da una redditività che, sul fonte dei bond, è sempre più avara, gli operatori dell'industria del risparmio devono saper trovare le contromisure per riuscire a soddisfare la richiesta di una clientela che chiede sicurezza dell'investimento ma anche redditività. Una redditività che, al tempo dei tassi zero, non può non comprendere una maggiore assunzione di rischio. L'importante è che il rapporto con il cliente sia corretto e trasparente e che sia messa in chiaro la componente del rischio per raggiungere determinati obiettivi. E proprio per questo è indispensabile giocare la carta della consulenza. Perché solo un bravo consulente, che sia dietro lo sportello o abbia la figura del promotore finanziario, sarà in grado di rispondere al meglio alle esigenze e ai bisogni del suo cliente partendo, con l'aiuto in questo anche delle normative introdotte dalla Mifid, dal suo profilo di base. Rischi compresi. Ma la sfida che si trova di fronte l'industria del risparmio gestito è anche quella della tecnologia. Uno strumento per svolgere al meglio la professione cambiando anche il modo di monitorare e rapportarsi con il cliente, ma che non potrà mai diventare un contenuto. Compresi i "famosi" robot advisor. Ma è indubbio che la tecnologia, vista dal punto d vista della rete, non potrà non creare un nuovo sistema di distribuzione dei prodotti finanziari che, soprattutto sulle nuove generazione che vivono online, potrà vedere la concorrenza di competitor come Google o Amazon, solo per fare qualche nome, che potrebbero offrire prodotti di risparmio semplici e a basso costo. E se guardando al futuro l'industria del risparmio non saprà rispondere a questa sfida, considerando questi competitor non dei concorrenti ma dei partner, rischia di vedersi assottigliare la sua base di clientela. Per questo saranno fondamentali l'innovazione, l'implementazione delle nuove tecnologie, una sempre maggiore trasparenza nel rapporto con il cliente ma anche una riduzione delle commissioni. Un percorso non facile ma obbligato dove la consulenza giocherà sempre più un ruolo da protagonista.

RAPPORTO CON IL CLIENTE
«Per tutti i clienti consideriamo fondamentale che il rapporto sia basato sulla totale trasparenza», sostiene Daniele Cavoni, direttore area finanza di Bcc Roma

Sono questi alcuni degli aspetti più importanti emersi dalla tavola rotonda «Le strategie di marketing della distribuzione finanziaria: innovazione, consulenza e tecnologia» organizzata da *World Excellence*. La tavola, coordinata da **Angela Maria Scullica**, direttore delle testate economiche di Le Fonti e moderata da **Achille Perego**,

capo servizio Economia e finanza di Qn-Quotidiano Nazionale, ha visto la partecipazione come relatori di **Gianfranco Venuti**, responsabile private banking del gruppo Bpm, **Daniele Colantonio**, partner business & product development di Anthilia capital partners, **Daniele Caroni**, direttore area finanza di Bcc Roma, **Erica Nagel**, Head corporate communication di Aon, **Teresa Cristiana Naddeo**, consulente di Zenit Sgr e **Aldo Varenna**, presidente di Efpa Italia.

Quali sono le strategie di marketing nella distribuzione finanziaria?

VENUTI In Bpm abbiamo la forte convinzione che la prestazione di servizi di investimento non solo a livello normativo ma dal punto vista professionale non possa essere scissa dal concetto di consulenza. Se osservo i modelli teorici ai quali si fa riferimento, si parte sempre dalla conoscenza del cliente, dall'approfondimento dei suoi bisogni per poi pianificare i portafogli, investire e controllare l'andamento degli investimenti. E questo vale per tutti i tipi di clientela da quella private a quella retail. In altri contesti ci si muove partendo dalla vendita del prodotto, da quella che, a mio avviso, è la coda del processo. Ritengo invece che il metodo al quale deve ispirarsi l'industria del risparmio sia quello in cui relazione, conoscenza del cliente, analisi dei bisogni e del rischio rappresentino il punto di partenza per la declinazione dell'offerta. Questo modello dovrebbe imporsi non tanto perché esiste un impianto normativo a richiederlo, ma perché la logica dell'attività di prestazione di un servizio deve partire dalla conoscenza dei bisogni; ed è questo il modello organizzativo che ci siamo dati in Bpm. Indipendentemente dall'andamento dei mercati, il concetto di gestione degli investimenti perché sia efficace in un'ottica di soddisfazione del cliente deve necessariamente muovere dalla pianificazione e non dall'estemporaneità. Del resto siamo convinti che il ricorso al risparmio gestito consenta di avere una corretta diversificazione e un controllo del rischio grazie a tempestivi interventi sui portafogli in relazione all'andamento dei mercati e questo significa presidio del cliente e consulenza personalizzata professionistica. Ciò non avviene, evidentemente, nell'ambito del fai-da-te.

PRESENTI SUI SOCIAL
«Bisogna essere molto presenti sui social e sui sistemi informativi già portatori di una selezione», dichiara Erica Nagel, head corporate communication di Aon

La consulenza quindi riveste un ruolo fondamentale?

VENUTI Per definizione è importante. Paradossalmente credo che la grande discussione attorno al ruolo dei robo advisor sia un po' fittizia. Una struttura che fa consulenza non può prescindere da elementi oggettivi e quantitativi, ma il valore aggiunto che indiscutibilmente ha la conoscenza degli aspetti qualitativi non può essere delegato ad una macchina. Ci si può anche avvalere del robo advisor ma l'aspetto emozionale che, per esempio, scaturisce quando trattiamo i nostri patrimoni è una prospettiva che esula dalla gestione meccanica. La finanza comportale ci dice, per esempio, che non sempre quando investiamo siamo oggettivi

NAGEL Come sicuramente saprete, Aon è un broker assicurativo internazionale. Credo che pochi altri mestieri abbiano cambiato pelle negli ultimi dieci come il nostro. Perché se chiedete a qualcuno ancora adesso che cosa fa il broker assicurativo, in gran parte risponderà che è un "piazzatore" di polizze. Ma questo è solo l'ultimo miglio che si conosce mentre questa professione si è modificata. Siamo passati quindi a una gestione globale del rischio e "rischio" è la parola d'ordine adesso. La complessità e l'evoluzione dei mercati ha inserito aspetti, come la responsabilità in solido degli amministratori nel caso di un default, che solo vent'anni fa non venivano neppure presi in considerazione o erano un elemento residuale. Negli anni Settanta si poteva parlare di una prospettiva a vent'anni ma adesso vent'anni sono un'era geologica. Se il rischio, come dicevo prima, è oggi la parola d'ordine, cambiano fortissimamente anche le tipologie dei rischi e per essere di aiuto ai nostri clienti è necessario innovare e modificare il rapporto con loro puntando moltissimo su una consulenza a 360 gradi.

In che modo la consulenza e il mestiere del broker si sposano con le nuove tecnologie?

NAGEL Si tratta di una bellissima sfida. Lo strumento tecnologico è indispensabile, la definirei una commodity essenziale. Non si può, quindi, rispondere ai nostri clienti senza tenere conto della componente digitale e quindi della flessibilità, velocità e adattabilità che essa è in grado di fornire. Ma penso anche che la piattaforma digitale piuttosto che il robot advisor funzionino, come strumenti, solo se ben accompagnati dall'aspetto consulenziale personale. Quindi il tema vero non è lo scontro tra la macchina e l'uomo ma potenziare la consulenza affiancandola sui clienti e migliorandola sempre di più anche con il ricorso al digitale".

La tecnologia può cambiare il modo di rapportarsi a fasce diverse di clientela, da quella private a quella retail?

VENUTI Credo si debba partire dal

PRESTAZIONE DI SERVIZI
«La prestazione di servizi di investimento non può essere scissa dal concetto di consulenza», afferma Gianfranco Venuti, responsabile private banking del gruppo Bper

principio che l'utilizzo delle tecnologie sia fondamentale, ma strumentale e connesso alla relazione e alla gestione. Non riesco a vedere una forte contrapposizione. Abbiamo la necessità di utilizzare bene entrambi gli strumenti. Quindi ritengo che non possa esistere oggi un consulente senza tecnologia così come possa fare bene un robo advisor senza il filtro umano. Del resto fare bene il nostro mestiere significa offrire competenza e una corretta diversificazione e pianificazione della gestione degli investimenti. Per quanto ovvio, aggiungo che il fattore rischio è sistemico ed ineliminabile. Se io investo per forza compro del rischio, se no non investirei. Quindi, aggiungo, il nostro mestiere non è, banalizzando, comprare o vendere azioni o bond, ma orientare il cliente a seconda dei suoi bisogni, dell'orizzonte temporale degli investimenti e del rischio ad essi collegato.

NADDEO Stiamo vivendo in un momento storico molto importante di cambiamento sia per il consumatore e il risparmiatore e sia per il sistema. Credo che mai si sia verificato nella storia delle banche, sempre considerate un elemento di grandissima solidità e fiducia da parte degli italiani, uno sbandamento come quello a cui abbiamo assistito in questi mesi. Un periodo molto delicato che ha portato anche a fare di ogni erba un fascio. Bisogna anche considerare la scarsa educazione finanziaria: se fosse stata migliore probabilmente avrebbe consentito a una grande fascia di risparmiatori di guardare con maggiore attenzione agli strumenti collocati dalle banche. In questo contesto, diventa sempre più importante il ruolo del consulente. Un buon consulente, non potendo eliminare del tutto il fattore-rischio deve fornire al cliente la migliore correlazione tra rischio e rendimento e affermare la propria autonomia nei confronti anche della grande istituzione che ha perso appeal rispetto al risparmiatore. In più non si può trascurare l'utilizzo della tecnologia in modo corretto. Del resto i giovani cresceranno, si affacceranno al mercato del lavoro, guadagneranno e si spera potranno anche avere una capacità di risparmio. E loro sono più abituati all'uso di Internet rispetto a chi, con un'età più anziana, dispone oggi in Italia della quota maggiore di ricchezza. I ragazzi vivono nei social network e quando vogliono comprare qualcosa confrontano i prezzi sul web. E in futuro questo comportamento non potrà non proiettarsi anche nel settore dei prodotti finanziari.

BUON CONSULENTE
«Un buon consulente deve fornire al cliente la migliore correlazione tra rischio e rendimento», dice Teresa Cristiana Naddeo, consulente di Zenit

Del resto già oggi chi non ha un conto online?.

VARENNA Il primo messaggio forte che vorrei porre all'attenzione della categoria è quello di credere di più all'azione che può essere svolta come professionista nei confronti del cliente. In questo senso se è importante creare un cobranding con il partner industriale ancora più importante è avere un personal branding che si può costruire con i blog, le news, gli eventi. Vedendo quello che è successo in questi mesi, si può dire che il mondo è cambiato, dai bond argentini al fallimento di Lehman Brothers a Banca Etruria purtroppo la storia si ripete. Riguardo al tema robot advisor ritengo sia un non problema, la tecnologia potrà aiutare ma sarà sempre necessario un consulente a fianco del cliente. Oggi credo sia necessario far fare il salto di qualità da risparmiatore a investitore e spiegare al cliente che dovrà avere maggior coinvolgimento e responsabilità nelle decisioni di investimento. Non disinteressarsi dei bond che ha comprato ed essere quindi più consapevole. Servono patti chiari consulente-cliente sul rapporto rischio-rendimento, sul profilo dell'investitore e sulla durata dell'investimento. In questo, le norme introdotte con la Mifid aiutano. Tuttavia vedo due errori. Il primo è che la Mifid fotografa i patrimoni che un cliente ha con un consulente o una banca ma non quelli che ha presso altri operatori finanziari. E quindi, per assurdo, potrebbe avere cinque profili Mifid diversi. L'altro errore o se vogliamo la grande area di miglioramento riguarda gli obiettivi. Chi ha detto per esempio che a un cliente dal profilo aggressivo non debba essere proposto uno strumento prudente se ha esigenze di liquidità a breve. Ripeto, il punto di partenza è passare da risparmiatore e investitore e questo passaggio credo riservi grandi opportunità per tutti. Si

deve riqualificare la relazione costruita su un rapporto chiaro: da parte del consulente rigore, correttezza e un costante aggiornamento professionale, da parte dell'investitore pretendere queste caratteristiche ma anche dover essere più coinvolto. Rimane un aspetto fondamentale: l'education. In questo senso l'industria deve fare uno sforzo ulteriore anche perché serve un continuo aggiornamento su prodotti e servizi che magari tre anni fa non esistevano. Una cosa che dico sempre alla clientela che assisto è di rivolgersi a un intermediario che abbia bilanci solidi perché sarà sempre in grado di investire in formazione, tecnologia ed innovazione".

VENUTI La prima cosa che chiediamo al cliente è di compilare il questionario Mifid. E' il vero, primo momento del processo relazionale e di conoscenza del cliente stesso. E se questa richiesta serve per soddisfare l'obbligo normativo è importante per conoscere bene il cliente. Noi impostiamo la consulenza sulla logica di soddisfare, per profili di rischio, pianificazione e orizzonte temporale, i bisogni del cliente costruendo portafoglio strutturati per soddisfare determinate esigenze. Il metodo che ci siamo dati è quello per cui la fabbrica prodotto segue la fotografia che ho del cliente e non il contrario. Proponiamo ai clienti prodotti che soddisfino le esigenze, non costruiamo i bisogni sulla base di quello che possiamo offrire. Il valore della consulenza sta in questo: nell'offrire al cliente ciò che lo porterà a soddisfare i suoi bisogni.

Come è cambiata la domanda del mercato?

COLANTONIO Viviamo nel mondo del risparmio 3.0. Prima c'è stato il periodo dei tassi dei Btp al 15% e la gente depositava i propri soldi su un treno che andava di corsa senza alcun bisogno del risparmio gestito. Poi, con la forte variazione dei tassi, a fine anni Ottanta è nato proprio il risparmio gestito con i famosi fondi comuni e l'industria ha cominciato a vivere nel mondo dei benchmark. Oggi, come dicevo, siamo al risparmio 3.0. Con i tassi a zero chi è bravo si vede subito e tutto il rendimento che viene portato al cliente è sudato. Questo però per me rappresenta una grande opportunità per le strategie di marketing e di distribuzione dei prodotti finanziari. Una fase di mercato sfidante per chi fa il lavoro del gestore, del promotore, del private banker. Venendo al tema della tecnologia, negli Stati Uniti si vede una grande energia su questo fronte e si vuol far credere che la tecnologia sia il contenuto e non un mezzo. Voglio dire che anche qualche anno fa si prendevano i taxi. Oggi, con le App è diventato più veloce prenotarli ma il contenuto, il taxi, è sempre lo stesso. La stessa cosa si può dire per la tecnologia applicata al settore finanziario. E' una grande bufala sostenere che il robot advisor possa fornire un servizio di investimento. Può velocizzarlo, migliorarlo, ma non sarà mai, come per il taxi, il contenuto. Se non conosco il cliente non potrò mai pianificare in maniera corretta la risposta ai suoi bisogni mentre non esiste un portafoglio che possa andare bene per tutti. Quindi la tecnologia è uno strumento e non la finalità a dispetto di quello che il mondo mediatico vuole farci credere. Non credo davvero che una persona di 70 anni con un patrimonio di 5 milioni utilizzi Internet per i suoi investimenti. Le servirà sempre un rapporto personale e professionale. E ci si rende conto che questo servizio vince quando si riceve la telefonata del cliente che chiede di risolvergli un problema. Il terzo aspetto riguarda la prospettiva della "scomparsa" delle filiali. In questo torna in gioco la tecnologia che aiuta a perdere meno tempo e a lavorare meglio ma serviranno sempre risorse, strutture fisiche che guardino al lungo termine.

MAGGIOR COINVOLGIMENTO
«È necessario spiegare al cliente che deve avere coinvolgimento e responsabilità nelle decisioni di investimento», afferma Aldo Liverani, presidente di Efpa Italia

I giovani però saranno sempre più Internet-dipendenti?

COLANTONIO Una persona di settant'anni tende a guardare la tv in modo passivo. Il nativo digitale invece vuole interattività. E allora costruisco il portafoglio insieme con lui. Certo, si tratta di una sfida, non esiste un approccio magico e ci vorrà tempo. Ma la rete vincente sarà quella che saprà far partecipare e interagire il cliente.

NAGEL Ritengo che oggi la tecnologia sia percepita come parte dell'attività consulenziale. Prendiamo come esempio la gestione del sinistro: è già in formato digitale e il cliente può seguire in tempo reale la liquidazione. Se mi domandate che cosa faremo per venire incontro al nuovo modo di comportarsi del nativo digitale, rispondo che considero fondamentale la web reputation. Per questo bisogna essere molto presenti sui social e sui sistemi informativi che il nativo digitale considera già portatori di una selezione. E poi concordo sul tema dell'interattività. Oggi le persone vogliono sentirsi protagoniste. E quindi dobbiamo fornire prodotti e servizi sempre più customizzati rispetto a

quello specifico bisogno. Quindi il nostro mestiere va verso la soddisfazione di infinite nicchie di mercato.

Quanto hanno inciso e incideranno le normative come la Mifid?

CARONI Io sono entrato in Bcc Roma a fine settembre 2007 e dopo un mese è entrata in vigore la Mifid1 che per noi ha rappresentato un'enorme opportunità per mettere il cliente al centro del processo. Del resto siamo una banca che ha nella relazione diretta con il cliente il suo asset più importante insieme con la prossimità e la conoscenza del territorio. Ripeto quindi che le innovazioni normative rappresentate dalla Mifid 1 e in maniera più pervasiva dalla Mifid 2 rappresentano una grande opportunità perché tutti partiamo sulla stessa linea e chi ha un gap può recuperarlo. Per questo ci siamo buttati a capofitto forti del fatto che per una Bcc come la nostra la relazione è il motore del business. Abbiamo quindi investito molto nella formazione del personale perché puntiamo molto sul rapporto con il cliente, la conoscenza della sua storia personale e/o familiare magari andando anche a prendere un caffè insieme. L'aspetto più importante però è rappresentato dalla proposta finanziaria che nasce dal dialogo con il cliente e quindi dalle sue esigenze. Per questo abbiamo formato un team specializzato in finanza che fa l'analisi di portafoglio e creato una struttura di consulenti tutti certificati Efpa abilitati a erogare la consulenza e con anche il compito di formare la rete, gestire i problemi e far parlare a tutti i dipendenti della filiale la stessa lingua. Un altro aspetto che vorrei evidenziare è quello dell'assistenza post vendita. Si è parlato molto di tecnologia. Anche per noi è importante ma concordo sul fatto che sia solo una modalità, uno strumento e non il contenuto. Ai clienti che firmano un contratto di consulenza regaliamo un ipad mini con il quale non si possono fare operazioni ma che consente di essere sempre in contatto con il consulente e comunicare quando non è possibile incontrarsi. Ma rimane essenziale il rapporto personale continuativo tanto che per noi l'assistenza post vendita è un dogma.

CORRETTEZZA E TRASPARENZA *L'importante è che il rapporto con il cliente sia corretto e trasparente e che sia messa in chiaro la componente del rischio per raggiungere determinati obiettivi. Sopra, una fase del dibattito.*

PIANIFICAZIONE ADEGUATA *«Se non conosco il cliente non potrò pianificare in maniera corretta la risposta ai suoi bisogni», afferma Daniele Colantonio, partner business & product development di Anthilia capital partners*

Come e quanto la consulenza viene fornita anche al cliente retail?

CARONI Forniamo una consulenza di base anche al cliente finale che compra il singolo prodotto e l'addetto che lo ha venduto è tenuto a richiamarlo per fornire assistenza post vendita a seconda della tipologia del prodotto e con range temporali prestabiliti. Ovviamente tutto questo ha un costo per la banca ma per noi è fondamentale. E per tutti i clienti consideriamo altrettanto fondamentale che il rapporto sia basato sulla totale trasparenza. Da questo punto di vista già da tre anni, anticipando l'evoluzione della Mifid, operiamo contratti a pagamento in cui viene richiesta un'unica commissione di consulenza che non dipende né dal patrimonio investito né dal peso più o meno elevato della componente azionaria, al fine di eliminare qualsiasi distorsione nel processo di vendita. Da ultimo, riguardo all'uso delle tecnologie e al tema giovani, è chiaro che questi ultimi sono interlocutori molto sensibili all'interattività ma bisogna tener conto che rappresentano una generazione che corre il rischio di essere destinata a erodere il patrimonio di famiglia. Per questo è importante

educare i giovani al senso del risparmio e alla gestione del rischio. E questo è forse l'aspetto più importante. Tanto che da noi è vietato utilizzare la parola rendimento se non è associata al rischio che si prende.

Come si può rispondere alla domanda di risparmio che cambierà pr i giovani abituati ad acquistare tutto su Internet?

NADDEO Credo che quando i nostri giovani inizieranno a lavorare e a risparmiare guarderanno al mondo del risparmio gestito con occhi diversi. E

> La sfida che si trova di fronte l'industria del risparmio gestito è anche quella della tecnologia

il primo passo sarà quello di comprare online prodotti standard a basso costo venduti magari su Amazon o Google. Per chi possiede un patrimonio da 5 milioni di euro, il consulente farà sempre la differenza. Ma per il giovane potrebbe essere vincente il fondo venduto su Internet. Quindi la sfida è capire come a questi futuri nostri potenziali clienti possiamo comunque offrire un servizio integrato con il web. E dobbiamo per forza pensarci e riuscirci altrimenti il rischio è che fra 30 anni non avremo più clienti.

NAGEL I nostri concorrenti non sono più quelli che noi consideravamo nostri competitor. Google o Amazon vogliono vendere fondi? Tutti possono mettersi sul mercato e soddisfare la domanda di propensione al risparmio di un giovane che vuole investire 100 euro al mese. Il tema non sta nello spostare questo investimento dal web ma non permettere che un algoritmo diventi il deus ex machina delle nostre vite future perché si tratta di un numero. Sicuramente avremo nuovi competitor ma la sfida sarà non averli come concorrenti ma come partner.

VARENNA L'industria deve far suo un concetto semplicissimo: è purtroppo finita la stagione degli alti tassi e i margini di ritorno sul capitale sono destinati a restringersi. Quindi ogni professionista dovrà seguire asset sempre più importanti per poter fare un'attività professionale soddisfacente.

Le masse gestite quindi devono aumentare e l'industria deve attuare il cambiamento. Ci dovrà essere un corretto balance tra costo, commissione e qualità del servizio. Il secondo elemento importante riguarda l'education. Per questo spezzo una lancia a favore dell'Associazione di categoria che ogni anno si reca in 150 scuole italiane a insegnare l'abc della finanza. Il terzo aspetto riguarda l'incapacità del nostro settore di fare rete a cominciare dalle tematiche fiscali. Mi chiedo per questo come sia possibile che il risparmio a lungo termine venga favorito se la tassazione sulle polizze vita e i fondi pensione sia rimasta la stessa da oltre vent'anni. Spero che in futuro si agevolino gli investimenti nelle nostre aziende con aliquote fiscali che favoriscano l'investimento a lungo termine, che deve essere mantenuto, così da poter abituare l'investitore a un corretto orizzonte temporale e dare una mano alle Pmi italiane, vero motore della nostra economia.

VENUTI Non è la piattaforma che fa la differenza. Una struttura specialistica di private banking offrirà la propria consulenza on line, al telefono, in ufficio, in filiale, eccetera. È la qualità della relazione e l'interpretazione dei bisogni e delle aspettative del cliente che renderanno eccellente il lavoro del private banker, non da dove questo è fruito. In questi termini il problema non esiste.

Si tratterà di essere sempre più competenti ed esperti per offrire una consulenza sempre più completa che consideri tutti gli aspetti della relazione da quello emotivo a quello più propriamente legato ai rendimenti e, quindi, ai rischi. ■