

## Esperienze

# Innovare i servizi di wealth management

*Normativa, calo della redditività e clientela più esigente sono le tre sfide cui i servizi di investimento devono rispondere, puntando su un'offerta trasparente, ampia e snella nell'operatività*

Un'altra crisi sta attraversando i portafogli dei risparmiatori. I rischi che un investitore privato deve poter monitorare e gestire sono sempre maggiori (volatilità dei mercati, credito, tassi, ecc.) e i conflitti di interesse con gli intermediari che necessitano di funding sempre più pressanti.

Il settore della distribuzione di servizi di investimento continua a essere sotto forte pressione e in costante mutamento. Per essere vincenti in tale contesto, i player del settore devono investire per rendere la propria offerta di prodotti e servizi più ampia in termini di bisogni soddisfatti, più profonda e trasparente in termini di consulenza fornita, e più semplice, rapida ed efficiente in termini di operatività con il cliente.

Sofferamoci prima, rapidamente,

sui fattori che più di altri influenzano il contesto competitivo attuale.

## La normativa cambia

Prima di tutto, l'evoluzione regolamentare e normativa del settore guidata dalla MiFID (2008) non si è mai fermata. In tal senso, gli interventi della Consob sugli intermediari continuano a indicare un percorso di innovazione dei servizi per la clientela retail che, passando per l'introduzione del servizio di consulenza per gli investimenti (con le relative ricadute in termini di regolamentazione dei processi di vendita degli intermediari), spingono verso la definizione di servizi di consulenza con pricing autonomo e una conseguente compressione della componente "da retrocessione".

Tale processo normativo non può peraltro considerarsi terminato, vista la determinazione con cui l'FSA sta rilanciando su alcuni temi chiave come il divieto ai distributori "consulenti" (in Italia ... tutti!) di ricevere retrocessioni.

## La redditività cala

Un secondo, importante fattore è costituito dalla forte pressione sulla redditività del settore, dovuta alla riduzione prolungata dei margini di intermediazione e della redditività dei portafogli di investimento dei clienti (riduzione delle quote di equity, portafogli "bloccati" con prodotti difficilmente liquidabili e necessità di collocamento di obbligazioni della casa).

Significativo è anche l'incremento della competizione, che si verifica su

due livelli: con nuovi soggetti, perché oltre a banche e reti di promozione finanziaria sono nati i consulenti fee-only, e proliferano SIM di consulenza, e con i nuovi servizi a pagamento.

## Il cliente vuole di più

Infine, le attese e i comportamenti della clientela si stanno modificando. Le rilevazioni più recenti mostrano, insieme a una crisi di sfiducia per le istituzioni tradizionali, una crescente esigenza, da parte dei clienti, di semplicità, trasparenza, personalizzazione, controllo, consulenza e, soprattutto nei momenti di particolare turbolenza dei mercati, di vicinanza e reattività del loro consulente e della sua organizzazione.

Inoltre, gli stessi clienti appaiono più attenti al servizio offerto che ai costi sopportati per lo stesso.

Si è poi sempre più diffuso un fenomeno di progressiva "ibridazione del risparmiatore". Infatti, la differenziazione dei canali ha fatto emergere una maggiore segmentazione delle esigenze dei clienti. A titolo esemplificativo, per quanto riguarda i servizi di investimento, i clienti più evoluti separano le esigenze previdenziali da quelle di investimento di medio/lungo termine, da quelle di scommessa o trading.

Infine, una fetta sempre maggiore di clienti è disponibile e abituata a modalità di interazione e a device e strumenti innovativi (vedi, per esempio, pads e smartphones).

## Tre direttrici di innovazione

Come dicevamo in apertura, tra le di-

Roberto Tognoni, Partner di e\*finance Consulting Reply



## Esperienze

**L'utilizzo di tecnologia di collaborazione web o mobile e di semplici meccanismi di firma elettronica remota oppure la digitalizzazione dei processi di filiale tramite meccanismi di firma elettronica grafometrica, portano benefici rilevanti per tutti gli attori**

rettrici di possibile investimento per gli attori del settore, tre sono fondamentali per posizionarsi nel nuovo scenario (in termini sia di compliance, sia di redditività, sia soprattutto di capacità di risposta alle esigenze di investimento e di operatività dei clienti).

Riteniamo infatti che l'offerta degli intermediari debba essere:

- più profonda e trasparente in termini di consulenza fornita, in particolare tramite lo sviluppo di servizi a pagamento. I primi servizi di questo tipo, lanciati in Italia tra il 2008 e il 2009, stanno avendo un inaspettato successo a livello della redditività per gli istituti (fee di consulenza o asset e product mix a maggior valore aggiunto), ma anche dei risultati per i clienti (migliori performance, maggiore consapevolezza e controllo del rischio);
- più ampia, in termini di bisogni soddisfatti, in particolare tramite lo sviluppo di servizi di consulenza che vadano a coprire le esigenze di protezione (diagnostico delle esigenze assicurative), previdenziali (sia per l'accumulo di capitale necessario a garantire fonti di reddito alternative per mantenere il proprio stile di vita, sia per il suo decumulo), di finanziamento. Anche in questo caso, riteniamo che tale approccio sia di valore per il cliente e permetta agli Istituti di posizionarsi su nuovi segmenti di business e su prodotti a maggior redditività;
- più semplice, rapida ed efficiente in termini di operatività con il cliente, in particolare tramite la riduzione e semplificazione delle componenti amministrative della relazione con il cliente

(semplificazione dei contratti, riduzione della carta, delle stampe e delle firme), e tramite l'utilizzo intelligente della tecnologia da parte di clienti e reti di vendita/consulenza.

### I vantaggi della dematerializzazione

Ancora una volta: l'utilizzo di tecnologia di collaborazione web o mobile e di semplici meccanismi di firma elettronica remota tra cliente e consulente per la sottoscrizione di prodotti o per un semplice ribilanciamento di portafoglio, oppure la digitalizzazione dei processi di filiale tramite meccanismi di firma elettronica grafometrica, portano benefici rilevanti per tutti gli attori: per gli istituti, una riduzione dei costi di gestione dei contratti e della carta nei processi acquisitivi; per gli addetti alla vendita o i consulenti, tanto tempo in meno dedicato a inutili attività operative (compilazioni, stampe, ecc.), procedure più snelle per operare con i clienti, e più tempo da dedicare alla consulenza e allo sviluppo commerciale; per questi ultimi, una conseguente maggiore cura dei propri portafogli e bisogni, e un'immagine al passo con i tempi degli intermediari cui si rivolgono.

**Roberto Tognoni,**

*Partner di e\*finance Consulting Reply*