

Facoltà di Economia

Laurea Triennale

Corso di Laurea in Economia e Management

TESI IN

Controllo di Gestione

“La Pianificazione e il Controllo in una struttura di Private Banking”

RELATORE

Ch. mo Prof.

Alessandro De Paolis

CANDIDATA

Eugenia Ciaravolo

Matr.185761

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

Premessa

Il Concetto di Private Banking

- *dal Private Tradizionale al Wealth Management al Family Office*

1. Il Contesto di riferimento attuale e prospettico

- *il mercato potenziale del Private Banking*
- *il mercato servito da strutture di Private Banking*

2. Il Private Banking nelle Banche Italiane

3. La Pianificazione e Controllo: una funzione di Governance

- *Monitoraggio e Analisi*
 - produzione, interpretazione e distribuzione di dati e informazioni necessarie per la gestione commerciale della Rete, attraverso la gestione, lo sviluppo e l'automazione dei sistemi di business reporting
 - produzione della reportistica periodica e alimentazione dei flussi informativi verso la struttura di Governance
 - sviluppo e la gestione dei sistemi incentivanti e dei contesti commerciali
 - monitoraggio attività cross (retail, corporate)
- Pianificazione
 - *La Pianificazione strategica*
 - *La Pianificazione operativa*
 - *Il Conto Economico di una struttura Private*

4. La Segmentazione della clientela: uno strumento a supporto della pianificazione

5. La Segmentazione per banker

Conclusioni

PREMESSA

IL CONCETTO DI PRIVATE BANKING

Quando si parla di Private banking si allude innanzitutto alla focalizzazione sul target della clientela che detiene cospicui patrimoni e all'offerta a essa di servizi finalizzati a soddisfarne, con un elevato grado di personalizzazione, le esigenze finanziarie e non finanziarie. Il private banking ha quindi il baricentro proprio sulla fascia più elitaria della clientela e non tanto su specifici prodotti o soluzioni organizzative che, semmai, sono strumentali a fronteggiare al meglio i suoi bisogni e a risolverne in modo efficace i problemi.

E', inoltre, possibile individuare in linea generale i seguenti aspetti cruciali che dovrebbero connotare il private banking rispetto agli altri servizi di asset management svolti dalle istituzioni finanziarie:

- a. Personalizzazione
- b. Fiducia
- c. Riservatezza
- d. Trasparenza
- e. Diversificazione
- f. Qualità professionali del personale

E' evidente pertanto che il modello organizzativo di cui il private ha l'onere di dotarsi deve essere soprattutto orientato al cliente, e oltrepassare così i limiti connessi ad approcci il cui focus è sui prodotti o sulla discriminazione geografica.

Per quanto riguarda i primi (a, b, c) è evidente, innanzitutto, che il private banking non coincide con un'attività nella quale la banca debba collocare specifici prodotti o servizi standardizzati, bensì risolvere il problema finanziario, patrimoniale, di investimento di una fascia elitaria della clientela, sfruttando a tal fine gli elementi di flessibilità del prodotto bancario in modo da proporre ai clienti un'offerta realmente "ritagliata" sui loro bisogni.

Quanto sopra si riferisce al “tradizionale concetto” di Private Banking che in panorama italiano seppur giovane rispetto al contesto internazionale, sta evolvendo verso modelli più innovativi cui accennerò di seguito proprio per evidenziare, nelle varie sfaccettature, il concetto di Private Banking.

Dal Private Tradizionale al Wealth Management al Family Office

L'inadeguatezza di molte strutture di private banking tradizionale nel soddisfare i bisogni sempre più variegati manifestati dai clienti private, e nel rispondere in maniera sistemica ed integrata alle esigenze consulenziali da queste espresse, ha generato una sorta di vuoto operativo; in esso si sono inseriti alcuni intermediari più lungimiranti che hanno iniziato a proporre alla clientela ***servizi di wealth management***, cioè servizi di gestione della ricchezza complessiva del cliente attuata con un approccio di personalizzazione estrema.

Realizzare un servizio di Wealth Management significa far evolvere la propria *value proposition* verso una gestione integrata e veramente *tailor made* di tutti gli asset del cliente, e non solo di quelli finanziari, nonché offrire consulenza e valore aggiunto, al fine di diventare il vero intermediario di fiducia della clientela.

A ben vedere però, dietro il termine “a effetto” di Wealth Management non si cela alcuna stravolgente rivoluzione copernicana: si tratta semplicemente del recupero di quei valori autentici che dovrebbero informare e caratterizzare l'attività di global private banking.

Nel Wealth Management il focus viene davvero posto sulle esigenze complessive del cliente riguardanti sia la sua sfera personale e familiare, sia quella professionale. In altri termini, si pone l'enfasi su un'effettiva personalizzazione e viene pertanto valorizzata non tanto la capacità della private bank di offrire un valido prodotto, quanto quella di costruirlo ad hoc in base alle specifiche esigenze di ogni singolo cliente. Tale approccio risulta, a tutta evidenza, fortemente fidelizzante soprattutto nei riguardi degli investitori new money che, presentando un profilo maggiormente attivo e *performance driven*, si rivelano più frequentemente disposti ad interrompere la relazione con il proprio private banker, qualora insoddisfatti.

Ebbene all'interno della clientela di elevato standing a cui vengono rivolti i servizi di private banking e di wealth management, è possibile individuare una fascia elitaria della clientela migliore che presenta specificità di assoluto rilievo, a motivo dell'eccezionale dotazione patrimoniale di cui è in possesso: si tratta delle famiglie più abbienti che tipicamente, richiedono di essere approcciate e gestite mediante la predisposizione di soluzioni organizzative difformi da quelle presentate fino a questo punto. In questo caso l'ottica si sposta dal patrimonio del singolo cliente a quello della famiglia di appartenenza, spesso assai articolata e contraddistinta da legami dinastici e successori. Dunque, il rapporto fiduciario è ancora più pronunciato e non coinvolge un singolo individuo ma tutti i componenti della famiglia. In una situazione simile si procede alla costituzione di un **Family Office**, e cioè di una società che ha il compito di occuparsi delle problematiche dell'intero nucleo familiare.

	<i>Private Banking tradizionale</i>	<i>Wealth management</i>	<i>Family office</i>
Business Model	Focus sulla gestione dei patrimoni finanziari della clientela, spesso svolta in house	Consulenza a valore aggiunto con gestione di tutti gli asset della clientela	Consulenza a valore aggiunto a tutti i membri della famiglia su qualsiasi problematica personale e di investimento
Cliente target	Fissazione di soglie patrimoniali spesso abbastanza basse: servizio rivolto a Clienti di fascia bassa e upper affluent	Tipico cliente da private banking con ampio patrimonio e problematiche diversificate	Famiglia con patrimonio diversificato e molto ingente e complessità dinastica e successoria
Relationship manager	Semplice interfaccia relazionale della clientela. Broker/Gestore della relazione	Problem solver nei confronti dei bisogni che un cliente private può manifestare	Non è sufficiente un singolo relationship manager, ma un team di persone fidate che si relazioni con i membri della famiglia e con i provider esterni
Offerta	Offerta standardizzata e scarsa capacità di visione sulle problematiche dei portafogli private	Offerta altamente personalizzata sulla base delle esigenze dei singoli clienti	Offerta completamente personalizzata e dedicata, sulla base delle esigenze di ogni membro della famiglia

CONTESTO DI RIFERIMENTO ATTUALE E PROSPETTICO

Il mercato finanziario italiano è stato a lungo protetto, poco competitivo, ma soprattutto strettamente legato ad investimenti canalizzati verso titoli di Stato e a processi di finanziamento orientati al credito.

Solo nell'ultimo ventennio questo mercato si è svegliato ed è divenuto protagonista di una vera e propria rivoluzione.

Il termine di ricchezza il mercato è stato interessato da un fenomeno di progressiva polarizzazione della ricchezza che ha determinato la crescita per numerosità e consistenza patrimoniale della clientela finanziaria più solida ed in particolare del mercato del Private Banking, ovvero della clientela con disponibilità finanziarie superiori a 500k€.

Dal lato della domanda i clienti private hanno iniziato ad essere più esigenti, a chiedere agli intermediari non tanto singoli prodotti finanziari, quanto soluzioni a problemi finanziari di investimento e finanziamento complessi, servizi più o meno articolati di consulenza per la gestione integrata del ciclo finanziario familiare.

Dal lato dell'offerta, il sistema bancario si è trovato nella necessità di fronteggiare la riduzione dei margini di interesse, la caduta dei confini regolamentari tra attività, la crescente sofisticazione della domanda e una sempre più accesa e minacciosa concorrenza estera.

In questo contesto il private banking ha fatto capolino nel sistema finanziario italiano, diventando protagonista di una crescita tumultuosa legata però non solo alle esigenze della clientela e alla necessità di diversificare delle banche commerciali italiane per aumentare la propria redditività, ma influenzata anche dalle politiche di scudo fiscale.

In prospettiva i macro-trend qualitativi dello scenario private possono essere così sintetizzati

- Ricambio generazionale
- Nuovi equilibri geo politici da cui derivano processi di instabilità e incertezza
- Aumento complessivo della cultura finanziaria e tecnologica in generale

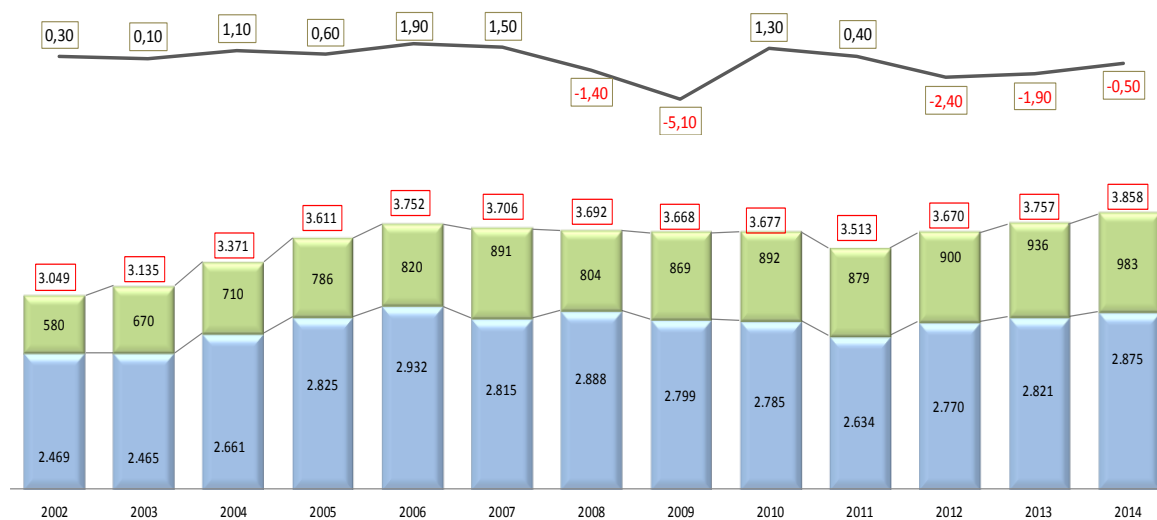
Ad oggi è indubbio che il mercato italiano del private sia un mercato attraente e interessante per le seguenti caratteristiche:

- Il mercato degli Hight New Worth Individuals (HNWI), cioè delle famiglie/individui che detengono portafogli finanziari di almeno 500.000 euro, è importante in termini di masse

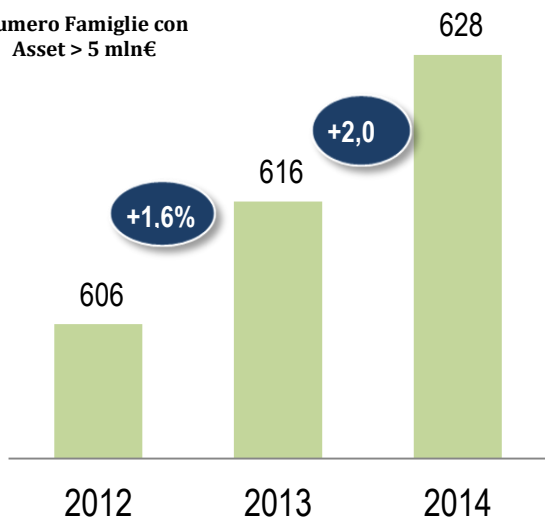
(oltre 900 mld nel 2014) anche se coinvolge un numero relativamente limitato di famiglie/individui

- Sostanzialmente stabile dal 2006
- A basso assorbimento di capitale
- Un business con un interessante potenziale di sviluppo; attualmente circa il 50% della clientela HNWI non è ancora servita da strutture dedicate al private banking

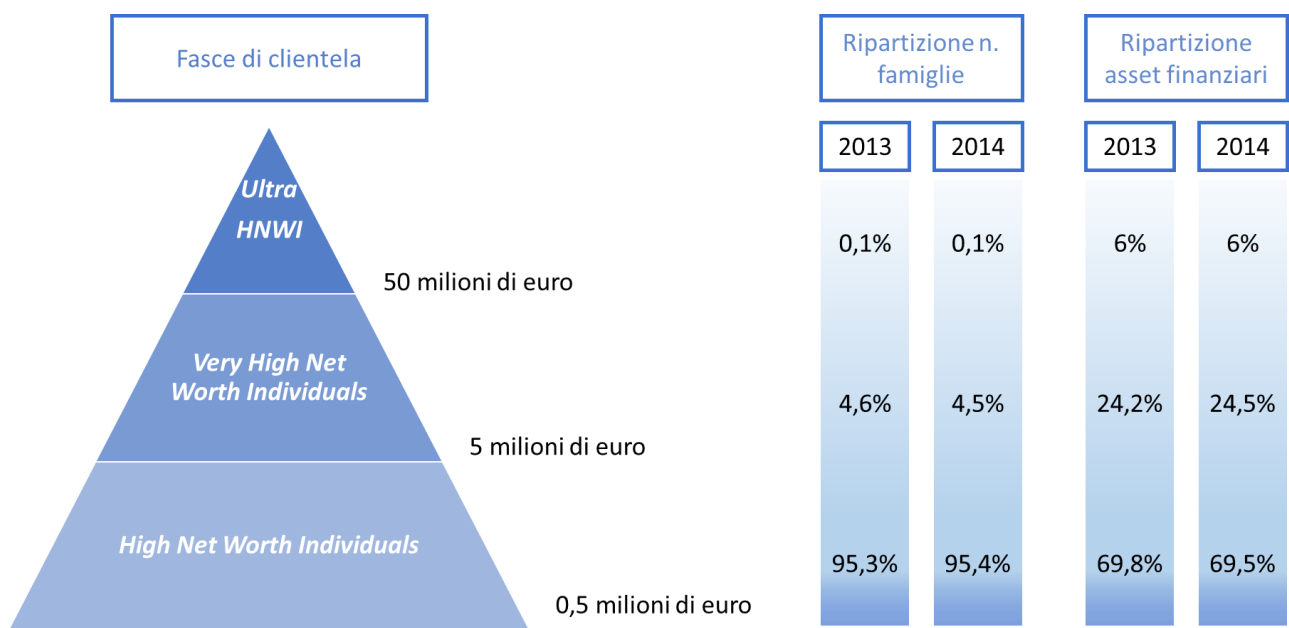
Il grafico che segue evidenzia il trend del PIL a confronto con l'evoluzione della ricchezza finanziaria in Italia. Negli ultimi 3 anni pur in presenza di un trend negativo del PIL, la ricchezza è aumentata e al suo interno è rimasta invariata la parte dei patrimoni superiori ai 500k€ (circa il 25%) pari a 983 mld€.



Numero Famiglie con Asset > 5 mln€



L'analisi per fasce patrimoniali evidenzia che il 70% dei patrimoni private è detenuto da famiglie con meno di 5 milioni di euro, in termini di numerosità queste rappresentano il 95% dei nuclei totali

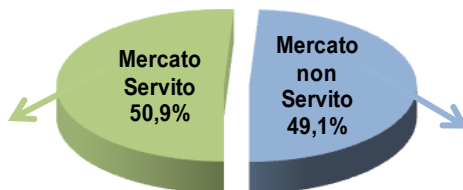


Il mercato potenziale del private banking

Per Mercato Potenziale si intende la ricchezza finanziaria delle famiglie, definite High Net Worth, residenti in Italia con un patrimonio finanziario superiore a 500k€. Nel 2014 in Italia è pari a **983mld€**: circa il 70% concentrato nel Nord Italia.

La quota «servita» da **strutture Private** è pari al **50,9%**.

Mercato Potenziale^(*)
983Mld€



Territorio	Mercato Servito	Peso % su totale
Nord Ovest	265	53%
Nord Est	110	22%
Centro	89	18%
Sud e Isole	39	8%
Italia	503	100%

Territorio	Mercato non Servito	Peso % su totale
Nord Ovest	160	33%
Nord Est	134	28%
Centro	107	22%
Sud e Isole	80	17%
Italia	480	100%

^(*) Asset Clienti Ricchezza > 500 k€



- Divisioni/BU di Banche Commerciali
- Banche Private
- Strutture indipendenti
- specializzate (boutique)

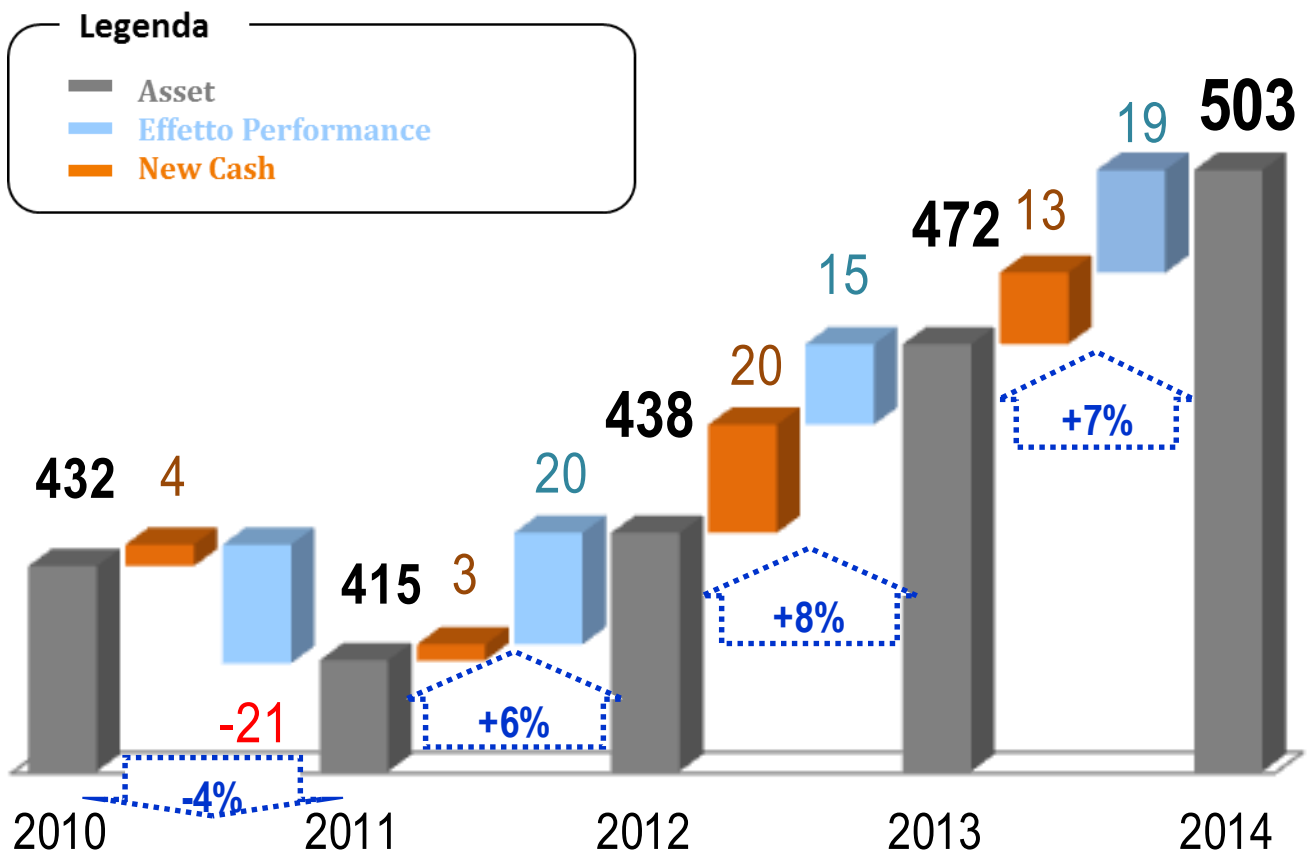


- Banche Regionali
- Banche di Credito Cooperativo
- Reti di Promotori
- Poste

Mercato servito da strutture private

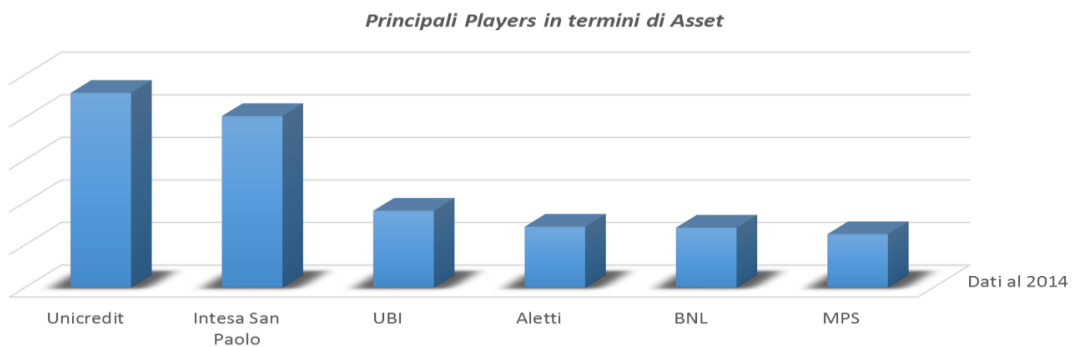
Nel 2014 il mercato servito ha superato i 500 mld evidenziando una crescita su base annua del 7% e una crescita media quinquennale superiore al 15% .

Le componenti che hanno trainato la crescita sono rappresentate dal new cash (differenza tra i flussi in entrata e uscita) e dalla performance (effetto rivalutazione /svalutazioni titoli negli asset della clientela).



Il mercato si presenta fortemente concentrato con i primi 5 players che detengono circa il 54% del mercato.

I principali players in termini di asset sono :



IL PRIVATE BANKING NELLE BANCHE ITALIANE

In questi ultimi anni come è noto, si è assistito a una crescita significativa dell'attenzione delle Banche alle problematiche legate alla gestione della ricchezza individuale e a una contestuale focalizzazione sul target di clientela rappresentato da coloro che detengono patrimoni particolarmente ingenti. Tutto ciò si è tradotto nell'attivazione, talvolta tumultuosa, di aree, divisioni, business unit, banche specializzate nell'attività di private banking. Le soluzioni prescelte dagli intermediari si sono poi evolute dagli originali modelli accentrati, in cui l'attività viene svolta da equipe di specialisti posizionati nelle aree o in direzione centrale, verso soluzioni più decentrate e distribuite, in cui un significativo numero di filiali è dotato di professionalità tali da consentire di far fronte in modo efficace alle complesse e sofisticate esigenze della clientela migliore.

Nella struttura organizzativa e nelle strategie di marketing della maggioranza degli intermediari, in pratica, il segmento target rappresentato **da clienti di private banking è andato ad aggiungersi ai più tradizionali segmenti retail e corporate**. I motivi di questa specializzazione per segmento compiuta dalle banche sono molteplici, e vanno ricercati, in primis, negli apprezzabili tassi di crescita a livello internazionale del mercato del private banking e nell'elevato numero di imprenditori (tipici clienti da private) presenti in Italia, nonché nel significativo afflusso di risorse finanziarie da gestire, indotto soprattutto dalle norme sul rimpatrio dei capitali, e nel rilevante contributo che tale attività può potenzialmente fornire al conto economico: non ultimo, nel tentativo di evitare che una fascia elitaria della propria clientela venga attratta dalle offerte destinate a clientela top predisposte, già da tempo, da intermediari appartenenti a sistemi finanziari evoluti.

In sintesi il mercato italiano appare dominato dalle banche commerciali dotate di divisioni di Private Banking .

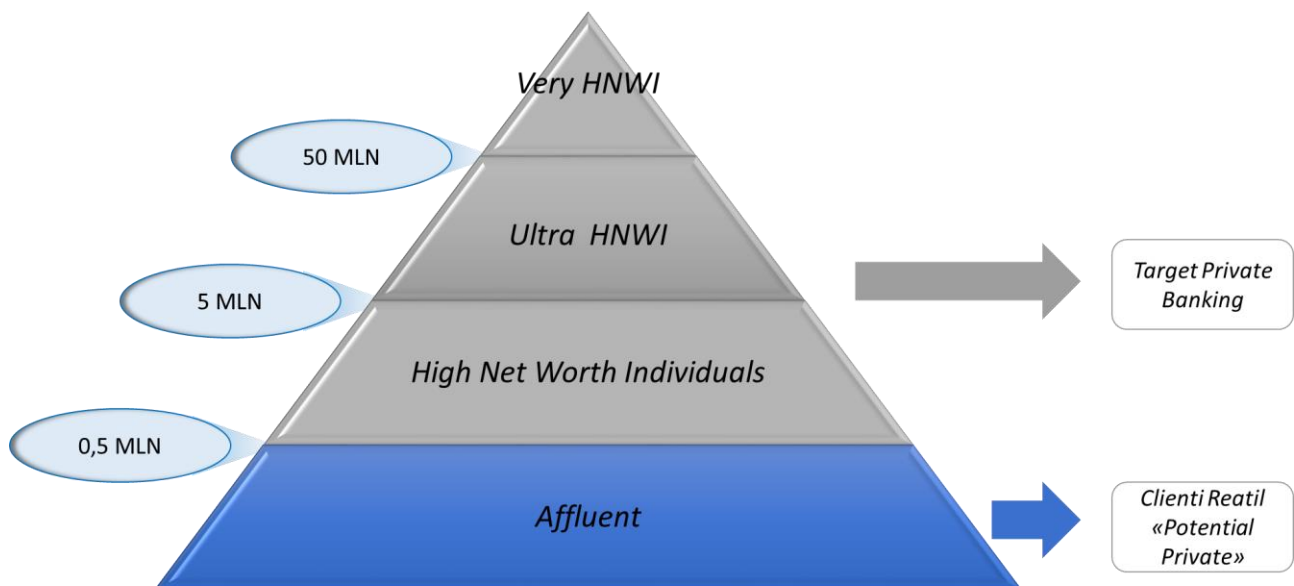
Questo modello presenta le seguenti caratteristiche:

- *Forte presenza territoriale*
- *Politiche di cross selling*

- *Elevata fidelizzazione della clientela*
- *Gestione integrata delle esigenze del cliente*
- *Costi più contenuti*

Molti intermediari hanno compreso al meglio l'importanza della segmentazione dei clienti (argomento che verrà trattato nelle sezioni successive), che rappresenta il primo passo per costruire un modello di servizio e una offerta dedicata e perseguire inoltre una strategia di crescita.

L'approccio più comunemente utilizzato dagli intermediari per la differenziazione dei clienti è quello per **fasce di patrimonio** detenuto presso la stessa banca o di patrimonio potenziale complessivo detenuto presso diversi istituti finanziari .



La clientela in target Private è usualmente quella con asset > 500 k€, mentre quella dei cosiddetti “Affluent” (con asset tra 250 e 500k€) rappresenta un bacino potenziale che tratteremo più diffusamente nel capitolo sulle sinergie tra filiere.

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO: UNA FUNZIONE DI GOVERNANCE

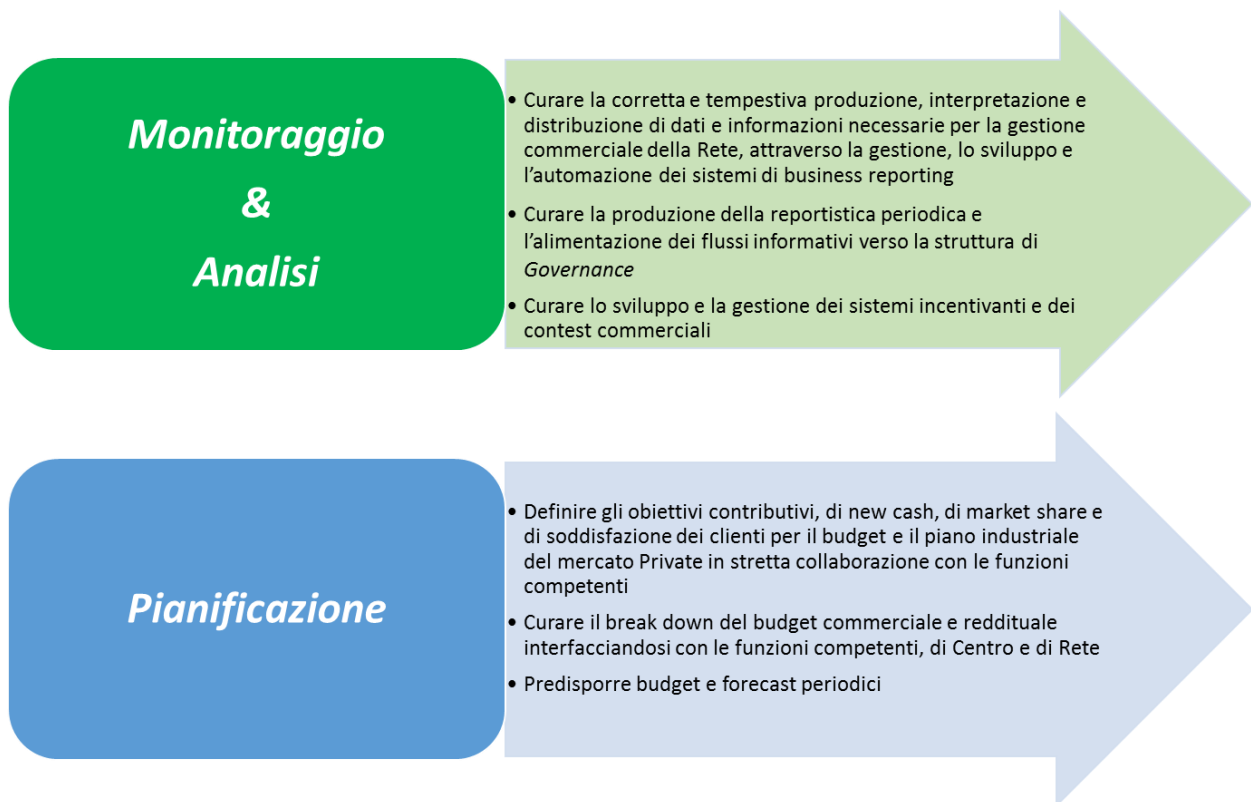
La capacità di analizzare e interpretare l'evoluzione dello scenario di riferimento e di tradurre in azioni le strategie aziendali – mediante un'attenta pianificazione delle attività, l'assegnazione di obiettivi coerenti e il monitoraggio dei risultati - rappresentano un fattore critico di successo per le private bank, così come per tutto il sistema bancario.

In tal senso, i processi di *governance* dedicati a tali fini – quali appunto la pianificazione, il controllo di gestione e il controllo interno - sono stati e sono attualmente interessati da un'intensa fase evolutiva, che li ha portati da un approccio di programmazione economica a un approccio olistico, orientato alla gestione della complessità aziendale in grado di tener conto dell'intero sistema di interrelazioni che ruota attorno alla Banca.

Il primo fondamentale passo nel percorso di definizione della strategia di una private bank consiste nell'individuazione della *mission/value proposition* che la banca intende adottare, nonché del modello di business di cui intende dotarsi.

La decisione di operare sul mercato come divisione / funzione dedicata all'interno di una banca universale, piuttosto che come banca specializzata impatta significativamente sui processi di pianificazione delle attività, in quanto determina a priori la necessità di prevedere e strutturare dei processi commerciali che tengano conto o meno di eventuali interrelazioni con altre funzioni della banca (retail, corporate) – nell'ottica di creazione di fenomeni virtuosi in termini di sinergie .

L'attività di Pianificazione: 2 pilastri di operatività



Monitoraggio e Analisi

L'attività di "reporting" consentirà:

- la valorizzazione delle performance aziendali;
- il confronto con gli obiettivi aziendali;
- l'evidenziazione dei trend;
- la valutazione dei risultati;
- il riposizionamento dei comportamenti/obiettivi aziendali.

In linea generale i report si differenziano per:

1. Articolazione

Il reporting deve rispecchiare la struttura piramidale delle responsabilità.

Il reporting deve contenere informazioni di natura diversa a seconda dei soggetti a cui è indirizzato, ovvero rapporti:

- a) per l'Alta Direzione
- b) per la media Direzione (operatività divisionale e funzionale)
- c) di supporto
- d) operativi

2. *Forma*

Ci si riferisce alle modalità con cui vengono predisposti i report

Incidere sul grado di comprensibilità del rapporto

Occorre che abbia la capacità di stimolare analisi ed azioni

Commenti, tavole, grafici, ecc.

3. *Frequenza*

E' strettamente collegata alle esigenze informative dei destinatari e con i livelli gerarchici. Per le attività di controllo che coinvolgono gli operativi gli intervalli che dividono un report dal successivo sono brevi. Gli intervalli diventano più ampi se il reporting è destinato all'Alta direzione.

4. *Tempestività*

Tempo intercorrente fra l'accadimento dei fenomeni e la disponibilità dei report

Talvolta la tempestività è più importante dell'accuratezza delle cifre

La conoscenza tardiva dei fenomeni impedisce interventi efficaci sulla gestione

Nella tabella che segue si evidenzia la diversa tipologia di report in funzione dei contenuti e dell'area di responsabilità:

Area di responsabilità / Contenuti/ caratteristiche del reporting	Indicatori Operativi	Indicatori ECO-FIN	Frequenza	Orientamento
Livello Operativo	Uso intensivo	Uso limitato	Accettativo	Attenzione all'operatività
Unità di Business	Uso selettivo	<ul style="list-style-type: none"> Per prodotto Per area geografica Per area di attività 	Frequente	Attenzione a : <ul style="list-style-type: none"> Fattori critici di successo specifici Analisi di portafoglio
Corporate Unità Centrale	sintetici	sintetici	Sia periodica che eccezionale	<ul style="list-style-type: none"> Analisi per unità di business Selezione FCS Aggregazioni di tipo trasversale (tematiche di rilievo strategico)

In dettaglio l'attività di *reporting* :

1. Curare la corretta e tempestiva produzione, interpretazione e distribuzione di dati e informazioni:

si tratta della la principale fase del monitoraggio perché riguarda la consuntivazione dei risultati della rete sul territorio.

La tipologia della reportistica verrà condivisa con il management del Territorio in termini di:

- Cadenza: giornaliera, settimanale o mensile a seconda della tipologia di informazione e dei flussi informativi esistenti nella struttura di riferimento
- Livello di profondità: per regione, area, centro o per banker

Il monitoraggio dell'attività di private banking riguarderà le variabili chiave dell'attività sia in termini di produzione (flusso dell'anno), sia in termini contributivi (ricavi derivanti dall'attività).

Le principali famiglie di prodotto:

- *Amministrata (bond, titoli di Stato, Azioni),*
- *Diretta (conti correnti, Certificati di deposito, Pronti contro termine, ecc)*
- *Gestito (Fondi, Gestioni Patrimoniali, Hedge ecc)*
- *Previdenza (polizze vita ecc)*

I principali KPI di monitoraggio, articolati sui prodotti sopra descritti:

- *Asset /stock*
- *Raccolta Lorda*
- *Raccolta Netta (Raccolta meno disinvestimenti)*
- *Ricavi (up front e recurring)*

Esempio di report periodico relativo alla Raccolta Netta Risparmio Gestito (Fondi Comuni d'investimento, Hedge, Gestioni Patrimoniali) ecc.

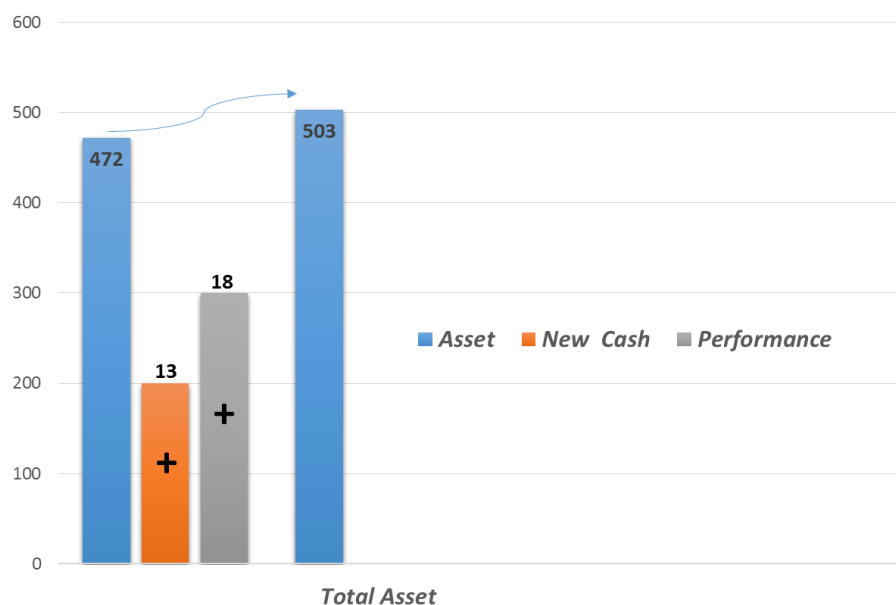
<i>Raccolta netto Risparmio gestito</i>			
	<i>ytd</i>	<i>Bdg</i>	<i>% ragg. bdg</i>
Territorio			
Regione			
Centro			
<i>Banker 1</i>			
<i>Banker 2</i>			

Nella colonna sono indicati i centri di produzione, via via più aggregati a partire dal banker fino al territorio, sulla riga viene evidenziata la produzione Ytd (alla data di riferimento del monitoraggio) a confronto con il budget di periodo).

Un KPI molto rilevante è rappresentato dal new cash (Produzione Netta), inteso come differenza tra il totale Raccolta Lorda e il totale Disinvestimenti. In sintesi rappresenta il delta tra la somma delle entrate su tutti i prodotti sopra descritti (Amministrata, Fondi, ecc) e le relative uscite.

Di seguito una possibile rappresentazione grafica della crescita della divisione Private.

La crescita del mercato nel 2014 (da 472 mld a 503 mld) è stata generata da 13 miliardi di new cash e 18 mld di performance.



2. Curare la produzione della reportistica periodica e l'alimentazione dei flussi informativi verso la struttura di Governance

Questa tipologia di monitoraggio riguarda la predisposizione dei flussi informativi e la relativa formalizzazione in un sistema di *reportistica di Direzione* in grado di supportare il top management nell'indirizzo delle attività commerciali attraverso una costante analisi dei risultati e del grado di raggiungimento degli obiettivi patrimoniali ed economici definiti in sede di pianificazione.

In particolare, il sistema di misurazione delle performance fornisce un supporto significativo al top management, in quanto consente di :

- identificare le leve di creazione del valore;
- disporre di un quadro di insieme per la rifocalizzazione delle attività;
- definire misure di performance per ciascun livello organizzativo, da rapportare ai budget assegnati
- disegnare gli strumenti di reporting in base alle esigenze aziendali

Si tratterà di una reportistica diretta al management della struttura di Private nonché al management della Casa Madre, come tale si tratterà di reportistica di sintesi, che presenterà una maggiore aggregazione a livello di territorio oltre che di prodotto, dove verranno evidenziati i principali fenomeni positivi e negativi relativi all'andamento della struttura di Private Banking nel periodo di riferimento, pertanto si evidenzierà una analisi degli scostamento con focus sulle principali criticità.

3. Curare lo sviluppo e la gestione dei sistemi incentivanti e dei contest commerciali, in linea con i requisiti concordati con le funzioni competenti

Nelle banche private, così' come in quelle commerciali, il perfezionamento dei processi e dei meccanismi di budgeting individuali è andato di pari passo con quello dei sistemi di incentivazione delle figure commerciali.

Tali sistemi si sviluppano infatti a partire dagli obiettivi assegnati e sono orientati alla valorizzazione dei risultati e delle performance individuali ovvero dei team, indirizzando e rafforzando i comportamenti commerciali in coerenza con i valori e le strategie aziendali.

Inoltre, sono generalmente strutturati in modo da coinvolgere tutte le strutture commerciali che, direttamente o indirettamente, contribuiscono al raggiungimento dei risultati prefissati, favorendo la collaborazione e l'integrazione tra i partecipanti, nonché la responsabilizzazione di ognuno.

Per quanto attiene nello specifico alle private bank i sistemi di incentivazione possono essere strutturati e definiti secondo la gestione per team vs la gestione individuale, in funzione del modello di servizio di cui la banca ha deciso di dotarsi.

Sul fronte invece dei contenuti dell'incentivazione, ogni sistema sviluppato per le banche private si compone in genere di 2 componenti:

- una focalizzata al miglioramento della redditività (logica Farmer)
- una focalizzata all'incremento del patrimonio (logica Hunter)

Tali componenti sono sempre presenti all'interno di qualsiasi sistema di incentivazione relativo a una private bank e vengono articolate e ponderate diversamente in funzione dell'orientamento di massima attribuito alla pianificazione complessiva. Il sistema incentivante può dunque valorizzare e premiare contestualmente i comportamenti, ad esempio, di private banker senior con portafogli di rilievo non adeguatamente redditizi e private banker dedicati all'attività di business development e all'acquisizione di nuove masse.

Va aggiunto, inoltre, che spesso i sistemi premianti ideati per le banche private prevedono dei meccanismi di incentivazione legati alla segnalazione di private banker esterni, cui indirizzare specifiche iniziative di recruiting o segnalazioni di nuovi clienti da parte di studi professionali che verranno remunerati sulla base di una percentuale sugli apporti generati con vincoli minimi di durata. Possono distinguersi differenti iniziative di sviluppo su cui può articolarsi l'oggetto dell'attività di incentivazione all'interno di una private bank:

- upgrading
- ottimizzazione patrimoniale
- aumento della share of wallet
- business of development
- riduzione dell'attrition

Il raggiungimento dei differenti target richiede l'adozione di specifiche strategie.

Se l'obiettivo reddituale è primario e si vuole premiare la "coralità" della rete, allora il target reddituale può anche rappresentare un "cancellotto di ingresso" al sistema incentivante del banker.

La figura sottostante rappresenta le principali azioni sottese allo sviluppo di un sistema di incentivazione all'interno di una banca private.

Iniziative di sviluppo	Azioni	Obiettivi
Upgrading	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo dei Clienti Private potenziali (Affluent apparenti) vs asset Private 	Sviluppo base Clienti
Ottimizzazione patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> Rifocalizzazione dei portafogli su prodotti/servizi sofisticati (ad alto valore aggiunto per i Clienti e ad alta redditività per la banca) 	Aumento masse + incremento margini
Aumento share of wallet	<ul style="list-style-type: none"> Iniziative finalizzate all'incremento della penetrazione di portafoglio 	Incremento quota penetrazione Ptf
Business development	<ul style="list-style-type: none"> Attivazione sinergie Private/Corporate Attivazione network 	Sviluppo base Clienti + aumento masse
Riduzione attrition	<ul style="list-style-type: none"> Analisi e scoring predittivo finalizzato alla riduzione degli abbandoni 	Consolidamento base Clienti

Particolare rilevanza, all'interno di una banca commerciale, rivestono i sistemi di incentivazione finalizzati allo sviluppo di sinergie tra filiere, il riferimento è alle iniziative di sviluppo rappresentate **dall'upgrading o il business development.**

Per quanto riguarda l'upgrading spesso sono previsti meccanismi di *double accounting* con l'obiettivo di riconoscere ad entrambe le filiere, retail e private, la raccolta nuova generata dai clienti che si spostano da un mercato all'altro.

Meccanismi analoghi si possono riscontrare nelle iniziative relative alle sinergie Private /Corporate o Private/Imprese dove si prevedono dei riconoscimenti economici alla filiera di provenienza sulle masse generate dai nuovi clienti nel mercato Private, in genere imprenditori dell'azienda già cliente della filiera Corporate della Banca. Analogamente si possono impostare e monitorare le cosiddette **“sinergie reverse”** ovvero aperture di nuovi conti presso la filiera Impresa da parte di imprenditori “Private” a capo di strutture aziendali.

Monitoraggio attività Cross

Alcune riflessioni a parte meritano le opportunità di costituire e sviluppare sinergie tra i segmenti private e corporate all'interno delle banche commerciali. In tal caso esiste un'attività rilevante di

monitoraggio adeguatamente supportata da strumenti di incentivazione (paragrafo precedente) che riguarda le sinergie tra mercati diversi della Banca, parliamo del retail e del corporate

- **Sinergie Retail**

La piramide della segmentazione finanziaria (clienti segmentati per fascia di patrimonio) evidenzia un bacino rappresentato dai clienti “affluent” ovvero clienti che pur essendo sotto soglia “Private” (< 500k€) presentano per età e tipologia di professione caratteristiche tali da poterli definire clienti “*potential*” per il target Private . Si tratterà quindi di individuare, sulla base di liste condivise tra le filiere Retail e Private, un bacino di clientela retail da trasferire al Private sulla base di processi condivisi tra le filiere retail e Private.

Solitamente il cliente ne trarrà beneficio passando da un modello retail più standardizzato ad un modello più personalizzato; nel contempo si pone in essere una manovra di “attrition” finalizzata ad evitare la cattura di questi clienti da parte di altre banche, anche perché, nella maggior parte dei casi, si tratta di clienti multibancarizzati.

- **Sinergie Corporate**

Il concetto “cross” si può estendere anche al Corporate anche se il processo in questo caso diventa più complesso sia alla luce della peculiarità del mercato Corporate, rappresentato da persone giuridiche, e sia per il fatto che si tratta di mercati diversi e separati all’interno della stessa banca. Per quanto riguarda il retail al contrario, trattandosi di individui, spesso si ragiona nell’ambito della stessa Divisione.

L’affermazione delle private bank come punto di riferimento per qualsiasi attività di supporto nelle scelte finanziarie dei clienti assume connotazioni particolari quando questi clienti sono rappresentati da famiglie imprenditoriali. In questi casi, infatti, le esigenze familiari e quelle aziendali sono accomunate da diversi punti di incontro, non solo relativi alla gestione del patrimonio dell’imprenditore/socio in qualità di persona fisica, ma riguardanti anche particolari bisogni legati

alla vita dell'impresa familiare, quali passaggi generazionali, ottimizzazione dell'equilibrio societario, ottimizzazione fiscale, crescita dimensionale mediante finanziamenti ecc.

Inoltre, bisogna sottolineare come nelle private-corporate, le private bank possano vantare un significativo potere negoziale, in virtù dell'esistenza di rapporti di finanziamento nei confronti delle aziende coinvolte. Questo consente in genere alle banche di poter accedere in maniera più agevole alla gestione del patrimonio dei soggetti legati all'impresa, nell'ottica di presidio univoco degli interessi legati alla famiglia imprenditoriale.

Dal punto di vista delle banche, nelle realtà particolarmente complesse e strutturare sul fronte operativo la realizzazione delle sinergie inter-segmento passa attraverso l'introduzione di strumenti e canali specificatamente dedicati al coordinamento delle attività di sviluppo commerciale di vari segmenti.

In particolare, tra le più frequenti modalità di implementazione delle sinergie private-corporate figurano:

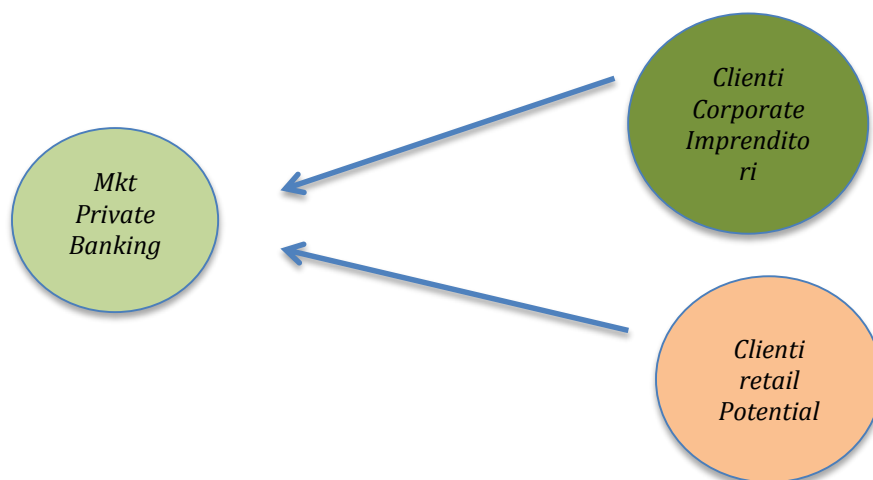
- *Comitati direttivi incrociati* : Istituzione di organismi dedicati al presidio dello sviluppo delle sinergie in cui figurino responsabili dell'uno e dell'altro segmento, in grado di monitorare l'andamento delle iniziative e di reindirizzare l'orientamento definitivo.
- *Sistemi di incentivazioni comuni*: Valorizzazione dei comportamenti sinergici virtuosi attraverso programmi di incentivazione ad hoc, focalizzati su obiettivi di sviluppo comuni (ad esempio, obiettivi reddituali di Team), di modo che il risultato individuale conseguito da ciascun RM sia vissuto come contributo al lavoro di squadra.
- *Inserimento incrociato di specialisti in centri dedicati*: Inserimento di private banker in centri imprese e di esperti corporate in filiali private, al fine di arricchire e completare il servizio offerto al cliente.
- *Visite di team misti*: Realizzazione di azioni commerciali congiunte indirizzate a clienti attuali e prospect che presentano potenzialità di sviluppo congiunto su entrambi i fronti, allo scopo di fornire risposte adeguate alle esigenze complessive dei clienti e di incrementare la

penetrazione commerciale (ad esempio, imprenditori clienti della private bank non affidati, imprenditori clienti della banca corporate con patrimonio finanziario attualmente gestito al di fuori della banca private, ecc).

- *Scambio informazioni* : Agevolazione dell'integrazione e della condivisione di informazioni e dei portafogli clienti tra i gestori (anche eventualmente mediante adeguamento dei sistemi di front-end di rete) orientata al comune obiettivo di miglioramento del servizio al cliente e di sviluppo dell'attuale clientela e di acquisizione di nuova.

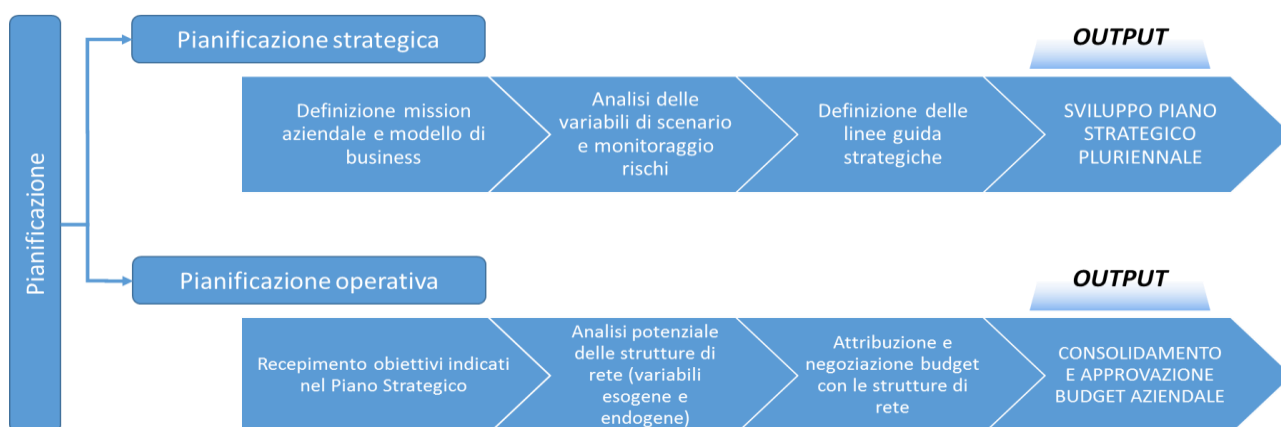
L'adeguata valorizzazione del potenziale sinergico già in possesso delle banche consente di ottenere significativi ritorni in termini di fidelizzazione complessiva e consolidamento della base clienti.

Di seguito la rappresentazione grafica dei flussi di clienti dalle filiere retail e Corporate verso il Private:



Pianificazione

L'attività di Pianificazione all'interno della già ampia funzione di Pianificazione e Controllo di una banca Private si suddivide a sua volta in due componenti, l'una dedicata alla definizione delle linee guida e degli obiettivi strategici coerenti con la *mission* della banca (pianificazione strategica), l'altra dedicata alla loro traduzione in budget annuali/pluriennali e piani finanziari, nonché al monitoraggio dei relativi risultati (pianificazione operativa).



Il primo fondamentale passo nel percorso di definizione della strategia di una private bank consiste nell'individuazione di una mission/value proposition che la banca intende adottare, nonché del modello di business di cui intende dotarsi.

La decisione di operare sul mercato come divisione/funzione dedicata all'interno di una banca universale, piuttosto che come banca specializzata impatta significativamente sui processi di pianificazione delle attività, in quanto determina a priori la necessità di prevedere e strutturare dei processi commerciali che tengano conto o meno di eventuali interrelazioni con altre funzioni della banca (retail, corporate), nell'ottica di creazione di fenomeni virtuosi in termini di sinergie.

1. Pianificazione Strategica

Negli ultimi anni si è diffusa e consolidata l'abitudine per le banche private della redazione di un documento, denominato piano strategico o piano industriale, all'interno del quale il top management definisce i principali elementi strategici, i fondamenti economici e le valutazioni di sostenibilità delle politiche aziendali, nonché la pianificazione e le modalità di attuazione degli interventi stabiliti, da realizzarsi in un arco di tempo che generalmente va dai tre ai cinque anni.

Il contenuto minimo comune degli attuali piani strategici delle banche può essere sintetizzato in alcuni punti chiavi :

- definizione value proposition aziendale e linee guida strategiche per il periodo considerato,
- analisi dello scenario di mercato e analisi della concorrenza,
- definizione dei principali obiettivi economico/finanziari,
- individuazione degli eventuali interventi sulla struttura organizzativa e sui processi aziendali,
- valutazione e gestione dei rischi derivanti dalle scelte strategiche,
- timing delle azioni e dei progetti da attivare.

La redazione di un piano strategico parte dunque dall'analisi dello scenario di riferimento, osservato in ottica congiunturale e prospettica, mediante l'individuazione degli elementi in grado di condizionare il contesto nel prossimo futuro e si sviluppa quindi nell'analisi del posizionamento strategico rispetto ai competitor.

All'analisi del contesto di riferimento e delle relative potenzialità, si aggiunge poi l'osservazione dell'evoluzione della banca: la definizione delle proiezioni di crescita, infatti, non può prescindere dall'analisi dell'andamento dei dati relativi alla banca negli ultimi anni, in ottica di perfezionamento ovvero di superamento delle strategie realizzate.

Il cuore del processo di predisposizione del piano strategico sta dunque nella capacità di tradurre gli obiettivi strategici in risultati quantificabili, intesi come obiettivi reddituali e di efficienza: output di questa attività di analisi è infatti rappresentato dai principali documenti di riferimento della banca quali conto economico, stato patrimoniale, rendiconto finanziario.

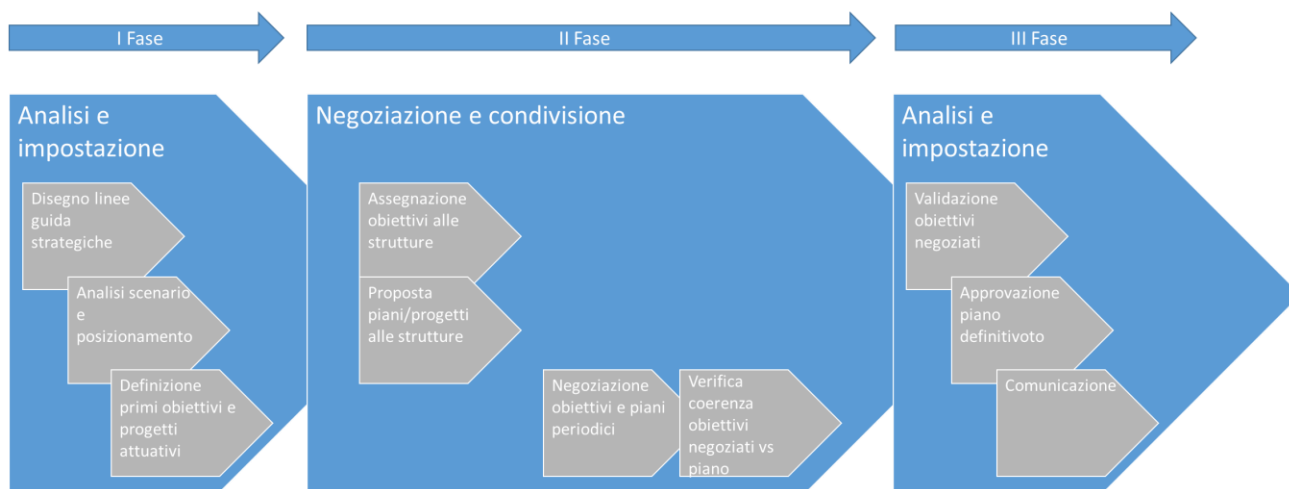
Il piano strategico viene elaborato su base pluriennale pur prevedendo revisioni e adeguamenti annuali, in considerazione dell'analisi degli scostamenti rispetto al budget annuale definito.

Il monitoraggio dell'andamento del piano viene garantito dal reporting periodico, la cui frequenza è variabile a seconda dell'approccio e dell'impostazione del piano strategico allo scopo di poter definire eventuali interventi correttivi in corso d'opera.

L'approvazione, da parte del Consiglio di Amministrazione della banca private (o della capogruppo), del piano strategico condiviso dal top management conclude il processo di pianificazione strategica.

2. Pianificazione Operativa

I processi relativi alla pianificazione operativa, rappresentati prevalentemente dall'elaborazione del budget di dettaglio relativi ai relationship manager e, quindi, alle strutture coinvolte, vengono sviluppati a partire dal piano strategico allo scopo di tradurre in obiettivi di dettaglio le linee guida a diversi livelli di profondità nella struttura organizzativa della banca, come si evince dal grafico che segue:



Il budget complessivo e quello di ciascuna struttura commerciale vengono determinati in base alla combinazione di diversi fattori: variabili economiche, variabili patrimoniali, profilo rischio/rendimento atteso, potenzialità legate alla territorialità ovvero alla composizione del portafoglio clientela, ecc.

I processi di budgeting sono finalizzati a garantire la congruenza tra gli obiettivi pluriennali definiti dal top management e il risultato dell'attività di negoziazione degli obiettivi, condivisi a seguito del dialogo e il confronto con le strutture commerciali coinvolte.

In particolare l'attività di budgeting si articola in quattro fasi .

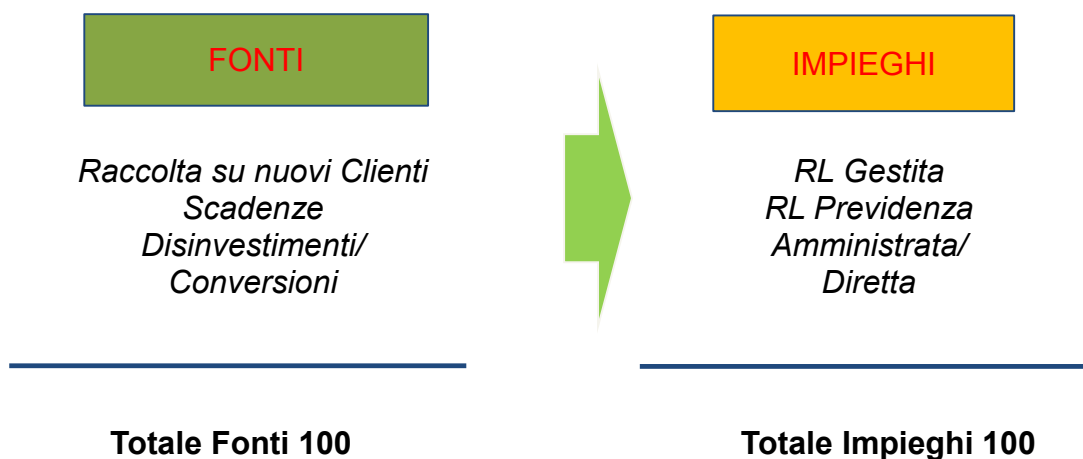
- recepimento obiettivi definiti all'interno del piano strategico ;
- analisi del potenziale delle singole strutture di rete e individuazione del budget di dettaglio;
- negoziazione budget declinato per singole strutture di rete;
- consolidamento e approvazione del budget annuale

Di tutte, la fase relativa **alla negoziazione e condivisione degli obiettivi con le varie strutture commerciali** coinvolte risulta essere quella maggiormente delicata in quanto la revisione degli obiettivi assegnati in considerazione di particolari condizioni che suggeriscano una diversa redistribuzione, comporta per la Funzione Pianificazione e Controllo una verifica di coerenza e congruità rispetto agli obiettivi macro, e per le strutture commerciali interessate la necessità di motivare fornendo adeguate evidenze le proprie richieste di modifica. In linea di massima, è responsabilità delle strutture coinvolte (ad esempio aree territoriali, team private) presentare dei piani di azione concreti che evidenzino le modalità di perseguimento degli obiettivi proposti.

Un focus specifico, pertanto, nell'ambito del processo di negoziazione, merita la fase del *breakdown di budget individuale*, ovvero l'assegnazione di obiettivi individuali ai banker, obiettivi che verranno poi monitorati anche in relazione ai sistemi incentivanti costruiti.

Una possibile metodologia di attribuzione del budget ai singoli banker è quella delle

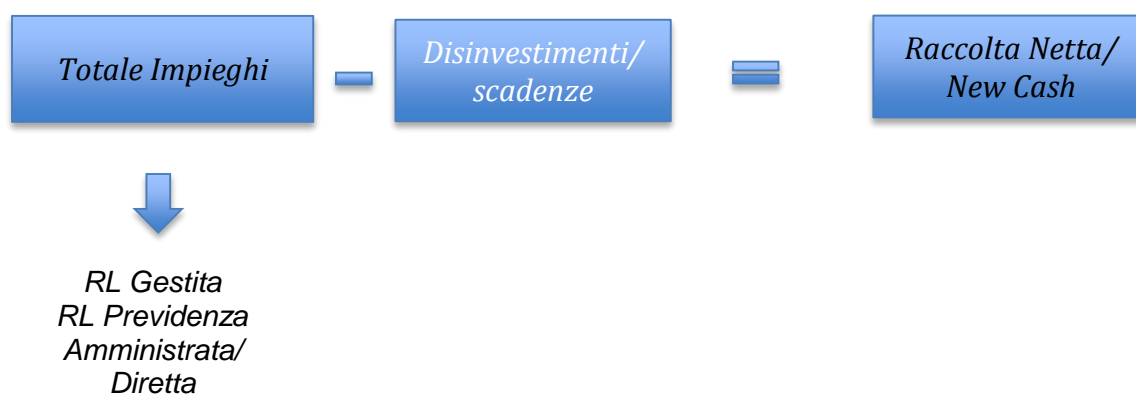
FONTI/IMPIEGHI come di seguito esemplificata:



In pratica si parte dalla misurazione delle **Fonti** insite nei portafogli dei banker (asset clienti), ovvero le scadenze dei prodotti (ad esempio titoli di stato, certificati, ecc), i disinvestimenti fisiologici ad esempio su previdenza e fondi, il new cash assegnato (nuovi clienti) e le conversioni, ovvero la percentuale di prodotti in amministrata (a basso rendimento) , o conti correnti che si intende convertire verso prodotti a valore aggiunto, quali fondi o previdenza (prodotti con commissioni di recurring).

L'ammontare delle fonti così individuato viene poi trasformato in **Impieghi**, ovvero Raccolta Lorda dei prodotti "Core" del mercato Private, sulla base di % definite a monte.

Pertanto una volta definita la raccolta lorda dei singoli prodotti da assegnare ai banker e individuate le uscite, ovvero disinvestimenti /scadenze , si determinerà il New Cash Totale:



Al riguardo, si evidenzia che con il diffondersi di teorie relative all'analisi dei bisogni del cliente, si è pensato di realizzare e adottare un sistema di **budget** che fosse in grado di superare i limiti tipici delle campagne, indirizzando l'attività commerciale verso lo sviluppo completo delle aree di interesse e di redditività del cliente. In questo senso la transizione verso sistemi di budget focalizzati su obiettivi reddituali è stata la naturale evoluzione di un indirizzo strategico diffuso.

I budget articolati attorno ad obiettivi di redditività, generalmente, prevedono la declinazione di obiettivi individuali complessivi in obiettivi di dettaglio espressi per singole forme tecniche / per macro aggregati reddituali, ovvero per le componenti del cosiddetto albero prodotti della banca; tali sotto-obiettivi sono spesso indicativi e formalizzati al fine di indirizzare l'attività commerciale, nel desiderio di supportare e agevolare il raggiungimento dei target.

Nelle banche private, in particolare, spesso le strutture responsabili dell'attività di pianificazione operativa sviluppano degli strumenti di budget ancora più evoluti, in grado di descrivere minuziosamente la struttura dei ricavi e, in particolare, delle commissioni relative ai prodotti collocati (commissioni di up-front, di recurring), in considerazione della rilevanza assunta dalla componente gestita all'interno dell'asset mix complessivo di portafoglio.

La trasparenza, quanto più elevata possibile, sul proprio status reddituale e sulle sue determinanti rispetto agli obiettivi assegnati consente, infatti, al private banker di individuare le proprie aree di miglioramento e le proprie aree di forza, al fine di ritagliare le proprie strategie commerciali.

Va detto che neanche i budget di redditività garantiscono la negazione di conflitti di interessi tra private banker e clienti: il rischio implicito in tali sistemi è infatti legato alla possibilità che il relationship manager spinga i propri clienti verso la sottoscrizione di prodotti altamente redditizi per la banca, ma significativamente rischiosi per lui, senza un'adeguata considerazione dell'analisi del relativo profilo di rischio.

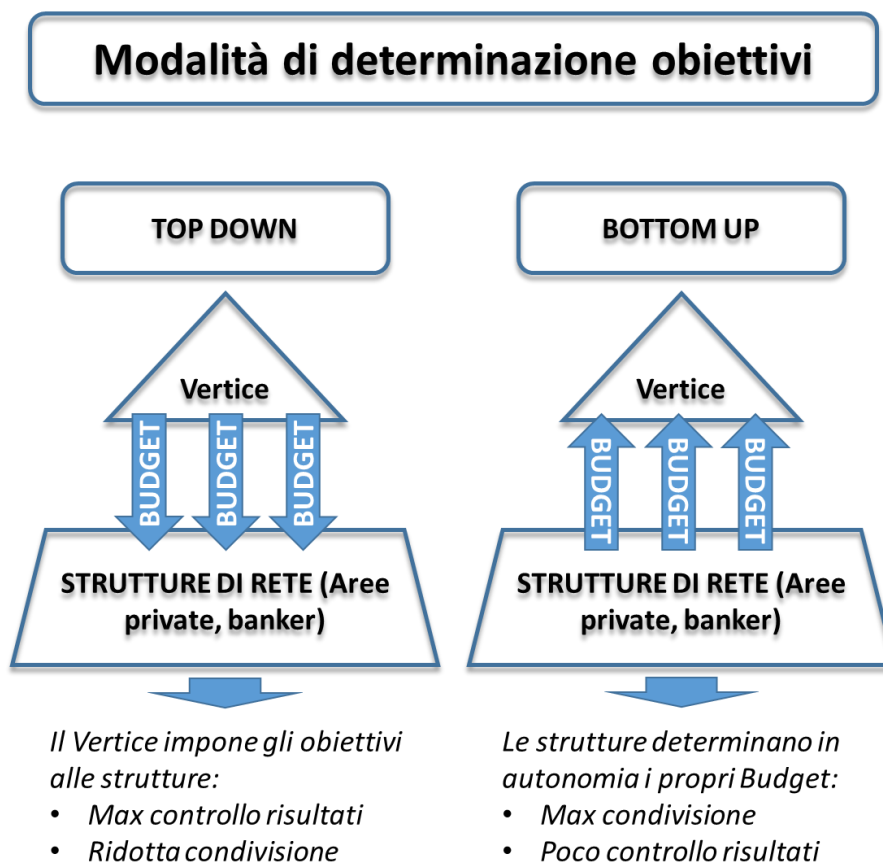
L'unica possibilità di superare questo conflitto prevede probabilmente il passaggio verso un'offerta costituita da prodotti a redditività uniforme, cui associare commissioni overall per i servizi di consulenza connessi. Tale strada però appare ancora attualmente in fase di sviluppo.

Quanto sopra descritto evidenzia un processo di budget cosiddetto **TOP -DOWN**, ovvero la distribuzione di obiettivi di produzione e di reddito alla rete sulla base di quanto definito a monte ovvero dal Vertice della struttura Private.

Nelle strutture più evolute, anche in ottica di superamento dei potenziali conflitti tra interessi Banca e Cliente, si sta traghettando verso processi di budget **BOTTON - UP**, laddove la soglia di partenza è il cliente individuato sulla base di soglie di analisi quali:

- *profilo di rischio: prudente, moderato, dinamico*
- *orizzonte temporale: breve, medio, lungo*
- *esperienza/conoscenza: bassa, media, alta*

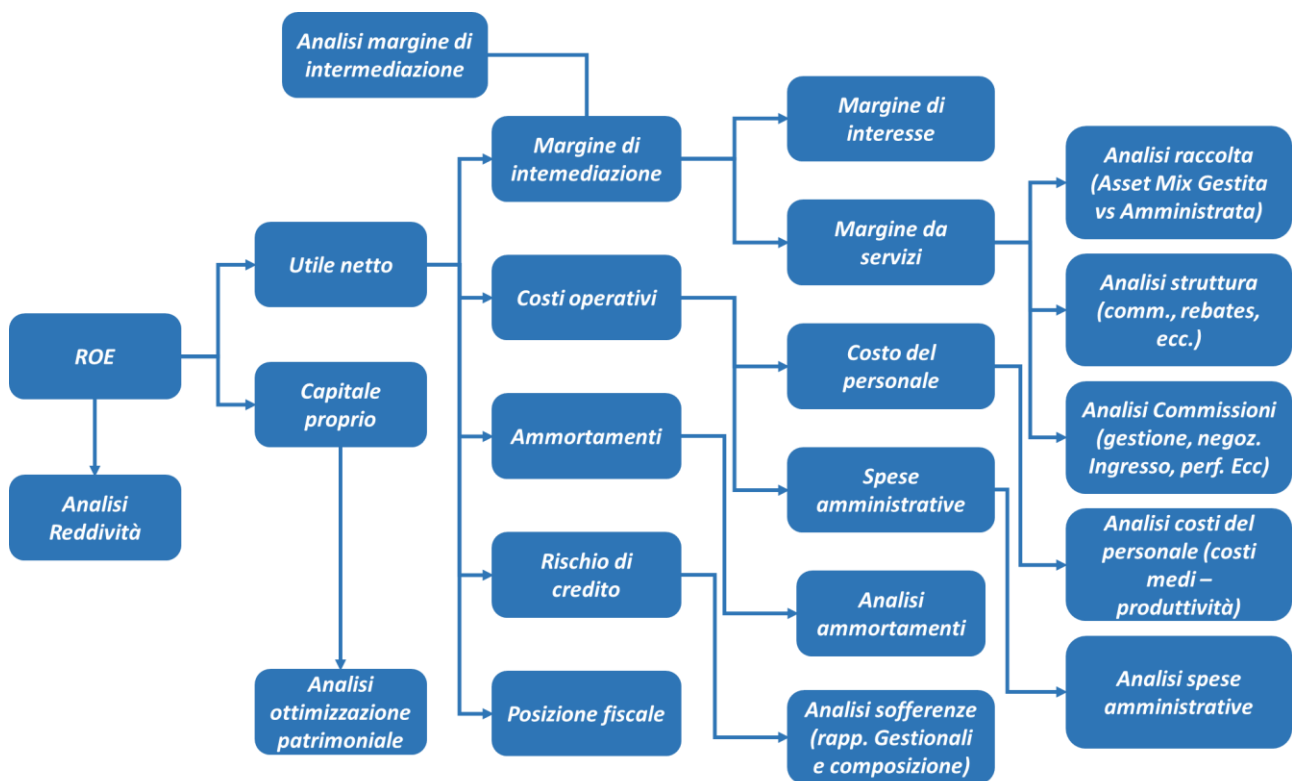
Il grafico che segue evidenzia che le 2 modalità di determinazione degli obiettivi



E' implicito che la costruzione del budget secondo le metodologie descritte, ovvero Top-Down o Botton-Up è subordinata alla capacità della funzione di Pianificazione, in questo caso, di sostenere un reporting di monitoraggio coerente con le misure di analisi prese a riferimento nel budget.

Un focus a parte nell'ambito dell'attività di pianificazione merita l'analisi del conto economico di una struttura Private, analisi che rappresenta il principale strumento per valutare il profilo di redditività del mercato nonché base di partenza per l'analisi completa degli indicatori di produttività e redditività, sia in ottica di confronto con le altre filiere, sia per un confronto con il Mercato in termini di Benchmarking, ma anche in ottica di costruzione dei budget e dei forecast periodici.

La figura sottostante rappresenta a tal proposito l'albero della redditività. E' una struttura esemplificativa di un conto economico di una banca private, strutturato ponendo l'utile netto come indice base.



La struttura dei ricavi di una banca private riflette la composizione delle masse gestionali.

Sul fronte dei ricavi si osserverà uno sbilanciamento a favore delle commissioni nette rispetto al margine interessi, in virtù della focalizzazione dei ricavi della banca in forme quali Risparmio Gestito/Risparmio Amministrato e servizi ad alto valore aggiunto (ad esempio servizi di advisory, ecc), piuttosto che verso la Raccolta Diretta (conti correnti ecc), come avviene, al contrario, tipicamente all'interno delle Banche retail .

L'attribuzione dei ricavi alle singole strutture commerciali, finalizzata all'analisi del contributo di ciascuna struttura (ad esempio, rete) al risultato aziendale nonché alla consuntivazione rispetto agli obiettivi assegnati, non presenta, in linea di massima, ostacoli rilevanti.

Pressoché la totalità delle private bank dispone, infatti, ad oggi di sistemi gestionali in grado di identificare le strutture di origine dei ricavi, mediante la consuntivazione per rete, per portafoglio e, in diversi casi, per cliente.

Ciò che invece prevede una maggiore complessità è l'attribuzione delle voci di costo ai singoli centri di responsabilità, attraverso un processo di allocazione e ribaltamento tutt'altro che banale.

In particolare in relazione ai ricavi si evidenziano i seguenti aspetti nelle tabelle che seguono:

Composizione Ricavi

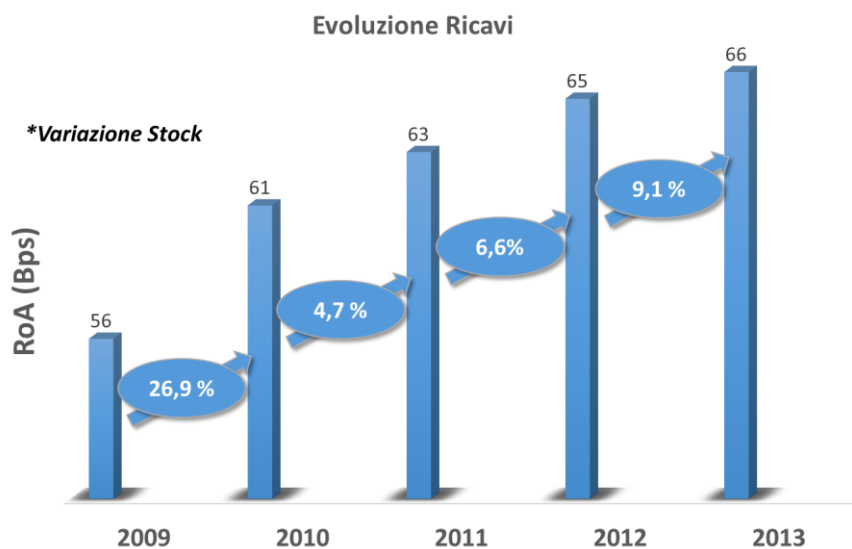
	2010	2011	2012	2013
Margine di interesse	18,5%	24,7%	22,1%	18,3%
Da raccolta diretta	13,1%	20%	17,4%	13,5%
Da impieghi ala clientela	5,3%	4,7%	4,7%	4,8%
Margine da servizi	81,5%	75,3%	77,9%	81,7%
Da raccolta amministrata	17,9%	12,2%	15%	14,2%
Da consulenza a pagamento	2,0%	2,8%	3,8%	3%
Da raccolta gestita	54,7%	51,2%	51,9%	57,1%
<i>Di cui da fondi comuni di investimento</i>			23,7%	28,7%
<i>Di cui da gestioni patrimoniali</i>			17,7%	16,2%
<i>Di cui da prodotti assicurativi</i>			10,6%	12,2%
Da altro	6,9%	9,1%	7,1%	7,5%
	100%	100%	100%	100%

Dettaglio composizione «altro»	
Non classificato	38,7%
Cassette sicurezza	0,7%
Real estate	0,3%
Ramo danni	0,2%
Servizi fiduciari	7,6%
Servizi bancari ordinari	52,5%

Emerge quanto segue:

- la centralità del Margine da Servizi che rappresenta, nei vari anni, percentuali non inferiori al 75% dei ricavi totali
- il peso rilevante della raccolta gestita all'interno del margine da servizi rispetto ad esempio ai prodotti facenti parte della Famiglia "Amministrata"
- il peso ridotto dei prodotti di finanziamento (vedi impieghi)

Evoluzione marginalità ricavi



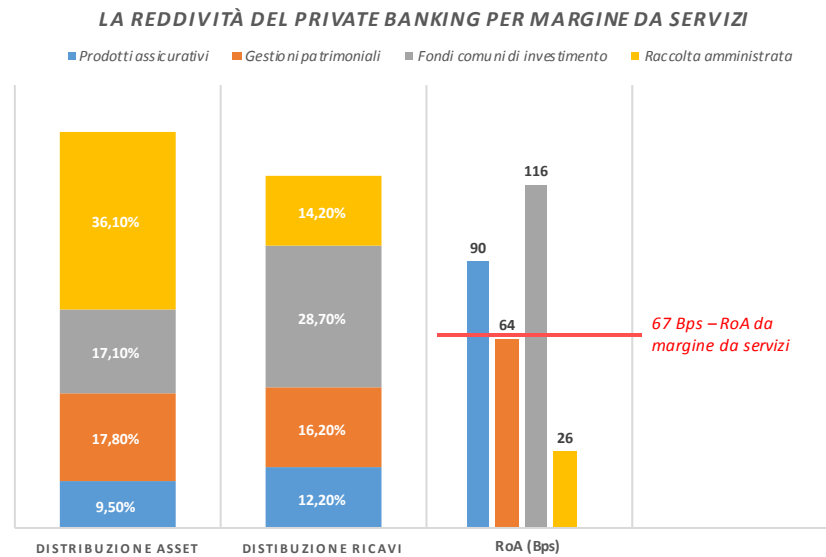
N.B. La percentuale indica la variazione degli stock di ricavi, non il RoA

Nota Metodologica : i calcoli sono stati effettuati usando gli asset medi del periodo

Emerge quanto segue:

- il mercato presenta una redditività pari a circa 66 bp (ultimi dati disponibili)
- crescita del flusso ricavi dal 2009
- redditività crescente su asset crescenti

Asset mix ricavi



Emerge :

- distribuzione asset: peso preponderante dei prodotti “core” ovvero fondi gestioni patrimoniali e polizze (circa il 44%)
- in termini di ricavi i prodotti più redditizi appaiono i fondi che rappresentano il 29% circa dei ricavi
- La redditività del margine da servizi si attesta intorno a 67 bp grazie ai fondi (116 bp) e ai prodotti assicurativi (90 bp)

In relazione ai costi:

Nel complesso, le voci che concorrono alla determinazione dei costi complessivi di una banca private possono essere suddivise in tre tipologie :

1. *Diretti*, allocati direttamente alle singole strutture (ad esempio retribuzione fissa private banker , bonus)
2. *Indiretti*, suddivisibili in :

- Costi indiretti ribaltabili in funzione dell’incidenza dei consumi complessivi della struttura (ad esempio, spese di funzionamento della filiale private, quali affitti, utenze, ecc)
- Costi indiretti da ribaltare in base a parametri definitivi / dimensionali (ad esempio, spese di marketing per sviluppo di iniziative commerciali /sponsoring /eventi).

3. *Riallocati* , base ai rapporti di servizi esistenti “intercompany” (ad esempio, SI, logistica, ecc).

Quest’ultima particolare tipologia dei costi richiede un adeguato approfondimento, in virtù della duplice natura di costo (per le strutture che ricevono il servizio) e di ricavo (per le strutture che erogano il servizio) .

In generale , si possono distinguere 2 metodologie di ribaltamento dei costi relativi a servizi erogati tra strutture interne, ciascuna delle quali comporta differenti effetti sui processi di cost management.

- *Metodo dei costi effettivi*, che prevede l’attribuzione dei costi alla struttura che riceve il servizio in base al volume di attività assorbita, secondo le logiche (e gli strumenti) di contabilità analitica o Activity Based Cost, determinando il costo di tutti i processi e delle risorse necessarie all’erogazione del servizio. L’adozione di questo approccio richiede un preciso disegno e un’attenta gestione dei processi aziendali, al fine di quantificare con esattezza il peso delle risorse allocate.
- *Metodo dei costi standard*, che prevede la determinazione dei costi sulla base di una sorta di prezzo del servizio definito da uno specifico Service Level Agreement (in genere in base a criteri interni o a prezzi di mercato), che viene contabilizzato come voce di ricavo per le strutture che lo erogano e come voce di costo per quelle che lo ricevono. L’adozione di questo approccio richiede un costante monitoraggio dei parametri standard per l’identificazione del prezzo dei servizi.

L'analisi della posizione di costo complessiva della banca espressa dal rapporto tra costi operativi e margine di intermediazione (Cost/Income) consente di individuare le eventuali fonti di inefficienza della banca, identificando gli eventuali interventi correttivi.

All'interno delle banche private, la determinazione dell'utile complessivo non si discosta significativamente dal risultato di gestione (se non per la componente fiscale), determinato dalla differenza tra ricavi e costi, in quanto sia che la private bank si configuri come BU di una banca commerciale sia che si configuri come società di capitali, il relativo conto economico non presenta tipicamente voci di utile/perdita straordinari o ante imposte rilevanti.

SEGMENTAZIONE CLIENTELA: definizione e analisi

Un capitolo a parte, nell'ambito della Pianificazione, merita l'analisi della segmentazione della clientela. In questo caso la *mission* della Funzione di Pianificazione è quella di curare le logiche di segmentazione e aggregazione della clientela e tradurle in informazioni utilizzabili, linee guida e piani di attività mirati sui diversi segmenti target.

Lo scenario economico italiano è stato caratterizzato negli ultimi anni da una progressiva sofisticazione e competenza finanziaria dei clienti private e in tale contesto un intermediario finanziario che vuole raggiungere una posizione di leadership deve assolutamente puntare sulla qualità del servizio offerto, sulla completezza, innovazione, e personalizzazione della gamma di prodotti.

Ad oggi quasi tutti gli intermediari hanno compreso l'importanza della segmentazione dei clienti come primo passo per costruire un modello di servizio e un'offerta dedicata e perseguire una strategia di crescita.

Tuttavia superare la semplice segmentazione patrimoniale rimane una ambizione estremamente sfidante per raggiungere tale obiettivo è infatti necessario avere a disposizione un numero significativo di informazioni sui clienti, definire una segmentazione efficace della clientela che possa essere calata interamente nella realtà operativa andando oltre il puro esercizio teorico, e infine

realizzare i necessari interventi organizzativi, di evoluzione dei sistemi informativi e di orientamenti della gestione delle relazioni tra banker e clienti.

I clienti private manifestano alcuni tratti comuni nel comportamento, cui tuttavia si aggiungono esigenze diversificate in termini di sofisticazione di prodotti/servizi richiesti e di attitudine verso la gestione del denaro e del rischio.

Nel servire i clienti private, molti intermediari finanziari focalizzano la loro attenzione sull'efficacia operativa o sull'aumento dell'efficacia commerciale o ancora cercano di replicare modelli di operatori di successo sui mercati esteri. Ma purtroppo in uno scenario dove il livello di competitività interno tende ad aumentare e i clienti sono condivisi tra più banche, la segmentazione può rappresentare il primo passo per costruire una strategia di sviluppo di medio – lungo periodo basata sulla differenziazione.

Esistono molte modalità di segmentazioni del mercato, in particolare in relazione a quelli che sono gli obiettivi di marketing e le risorse finanziarie a disposizione.

Se l'obiettivo è ottenere una migliore comprensione del mercato, sarà opportuno segmentare i clienti in base a variabili quali i benefici attesi, le necessità e le occasioni d'uso dei prodotti/servizi offerti.

Se invece l'obiettivo è ottimizzare la gamma di prodotto/servizio, allora la segmentazione più opportuna della clientela dovrà essere basata sulla ricerca delle caratteristiche di prodotto/servizio cui i clienti attribuiscono maggior valore.

Se la segmentazione viene realizzata con l'obiettivo di definire la più opportuna strategia di comunicazione, dovranno essere privilegiate, nell'analisi, variabili quali i benefici attesi, le preferenze di brand, il lifestyle del cliente e le modalità di utilizzo dei media. Se infine l'obiettivo è il lancio di un nuovo prodotto o servizio, la modalità più efficace di segmentazione del mercato dovrà basarsi su variabili quali la reazione dei clienti a nuovi prodotti o la sensibilità al pricing.

E' possibile segmentare i clienti sia a partire dal patrimonio di informazioni già in possesso della banca, sia tenendo conto di ulteriori elementi acquisiti direttamente dal mercato attraverso ricerche specifiche.

I possibili elementi da utilizzare come cardine della segmentazione della clientela, sono:

- il patrimonio finanziario;
- le variabili socio-demografiche;
- i bisogni finanziari e l'approccio all'investimento del cliente;
- il livello di fidelizzazione verso la banca;
- mix di variabili patrimoniali/socio-demografiche/comportamentali.

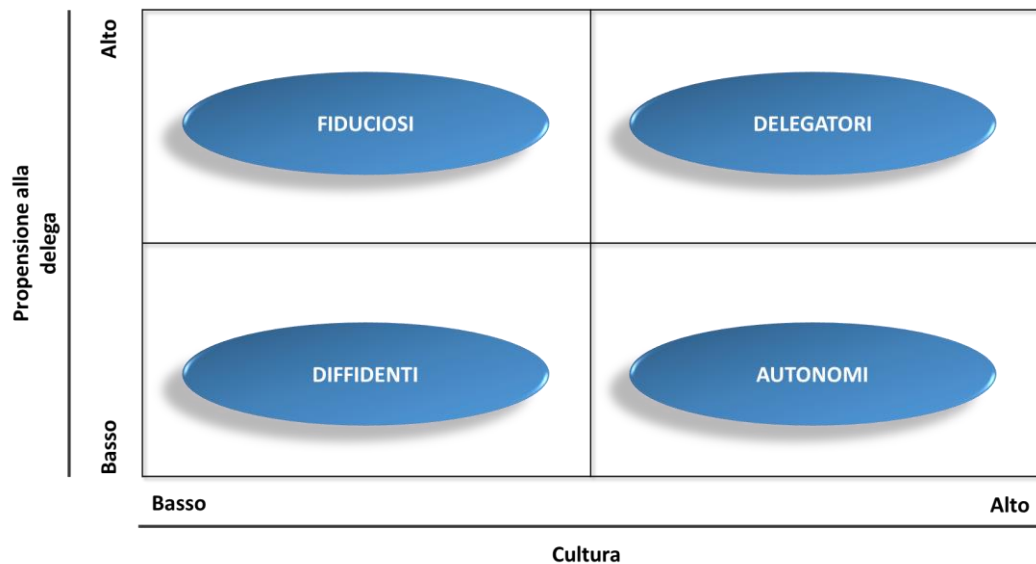
Nei prossimi paragrafi ci focalizzeremo sui tipi di segmentazione più in uso nelle banche italiane:

- a) *Il patrimonio finanziario* : l'approccio più comunemente utilizzato dagli intermediari per la differenziazione dei clienti è quello per fasce di patrimonio detenuto presso la stessa banca o di patrimonio potenziale complessivo detenuto presso diversi istituti finanziari . Molte banche hanno situazioni dove gran parte del patrimonio (valori anche intorno all'80%) è riconducibile a una parte di clientela molto ristretta (valori intorno al 20%) : obiettivo della segmentazione per fasce di patrimonio è di valorizzare questo aspetto considerando implicitamente che la dimensione del patrimonio sia proporzionale alla sofisticatezza dei bisogni. Una segmentazione per fasce di patrimonio infatti andrebbe costruita a partire dalla conoscenza complessiva del patrimonio del cliente. In tal modo sarebbe possibile raggruppare correttamente i clienti, considerando anche quelli che hanno ingenti patrimoni non finanziari (ad esempio , azienda o immobili) o ricchezza assegnata in gestione ad altri intermediari e conseguentemente massimizzare le opportunità di aumento del patrimonio amministrativo in futuro dalla banca .
- b) *Variabili socio-demografiche* : la segmentazione di tipo socio – demografico utilizza variabili personali e familiari quali l'età la professione, la residenza geografica, il sesso e la numerosità della famiglia. Alla base di tale segmentazione vi è l'assunto che sia possibile individuare gruppi omogenei di clienti caratterizzati dalle medesime variabili socio – demografiche, cui

corrispondano anche diversi bisogni. Ad esempio a clientela con età medio – alta di solito si associa un'esigenza di gestione del passaggio generazionale e conseguentemente la strategia di offerta della banca deve fondarsi su servizi di pianificazione fiscale e successoria. Per quanto concerne la condizione lavorativa, normalmente si fa riferimento a professioni che possano rappresentare un'approssimazione sia della capacità di generare ricchezza e sia dare importanti informazioni sul grado di cultura finanziaria del cliente e del suo profilo di rischio e rendimento atteso dagli investimenti finanziari.

c) *Bisogni finanziari e approccio all'investimento* : Tale segmentazione è realizzata a partire dall'analisi di variabili rappresentative del patrimonio finanziario del cliente: la competenza finanziaria, l'avversione al rischio, le aspettative e i bisogni , l'orientamento alla delega, il rendimento obiettivo, lo stile di investimento, l'orizzonte temporale degli investimenti. Ad esempio relativamente alla competenza finanziaria possono esser definiti i seguenti gruppi di clienti : disinteressati, attenti, lettori, studiosi, appassionati, esperti, dominatori. Con riferimento al grado di avversione al rischio potremmo invece distinguere gruppi quali: prudenti (basso profilo di rischio); realisti (medio-basso profilo di rischio); aggressivi (medio-alto profilo di rischio); ossessionati (alto profilo di rischio). Con riferimento all'orientamento alla delega possiamo distinguere i seguenti profili di clientela : distaccato, indifferente, passivo, delegatore, partecipativo, diffidente, proattivo, autonomo.

Tali clusterizzazioni della clientela possono poi essere sovrapposte e integrate al fine di individuare gruppi di clienti caratterizzati dai medesimi profili con riferimento a più variabili. La segmentazione basata sul comportamento finanziario infatti è costruita a partire dai profili relativi alla *propensione alla delega e alla cultura finanziaria del cliente*.



Dalla segmentazione dei clienti in base alla cultura finanziaria e alla propensione alla delega possiamo identificare i seguenti gruppi di clienti

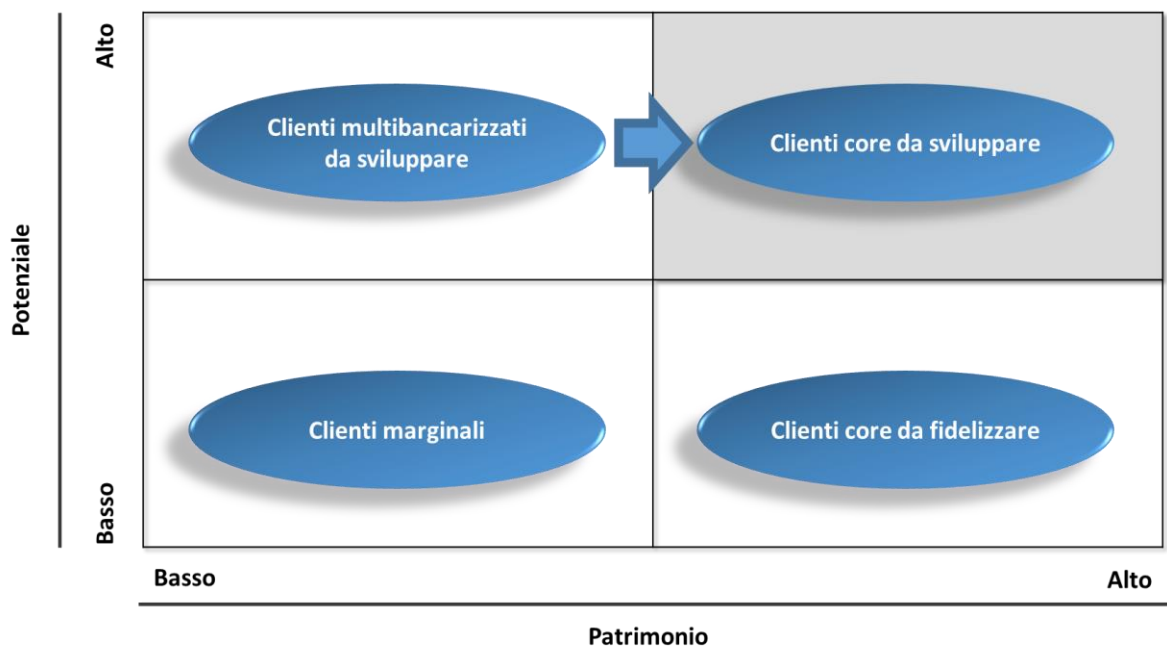
- *Delegatori* : sono i clienti caratterizzati dalla cultura finanziaria medio – alta ed elevata propensione alla delega : essi hanno sviluppato nel tempo una relazione di profonda stima nei confronti del proprio banker e conseguentemente tendono a delegare a quest’ultimo la quasi totalità delle loro scelte di investimento e gestione del patrimonio. Il loro livello di competenza finanziaria medio-alto impone tuttavia un modello di servizio fondato su banker fortemente preparati, solo così sarà possibile sviluppare nel tempo la relazione di fiducia, cui almeno in prospettiva tendono tali clienti.
- *Fiduciosi* : caratterizzati da cultura finanziaria medio – bassa essi tendono a delegare totalmente al banker le proprie scelte di gestione del patrimonio. Sono in generale clienti con cui il rapporto di delega si sviluppa sin dal primo momento, tuttavia la cultura non elevata può rappresentare una barriera al mantenimento della relazione soprattutto nel caso di difficoltà dei mercati finanziari, allorquando il banker può trovare significative difficoltà nel far comprendere al cliente le proprie scelte di investimento.
- *Autonomi*: tali clienti hanno capacità e tempo per gestire direttamente e in autonomia le proprie scelte di investimento. Essi tendono a utilizzare esclusivamente con obiettivi di

execution delle loro scelte finanziarie e possono diventare clienti delegatori solo a seguito di cambiamenti del loro stile di vita (ad esempio variazione della professione) cui si associa la relazione con banker particolarmente competenti.

- *Diffidenti*: caratterizzati da cultura finanziaria medio – bassa, essi per natura di fiducia con gli specialisti finanziari. Tali clienti sono in genere una porzione minore della clientela private.

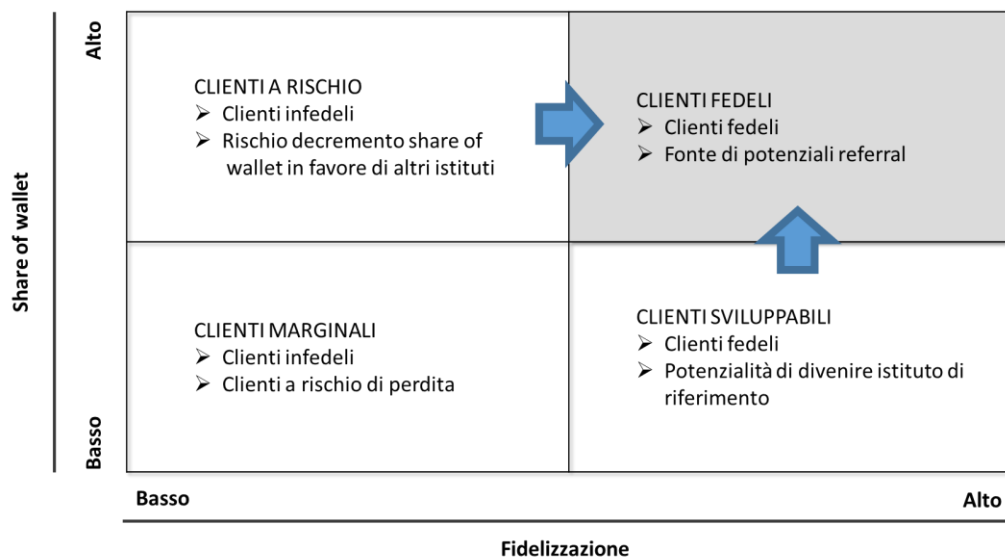
Tale segmentazione dà linee guida molto nette relativamente al modello di servizio ottimale e al profilo adeguato dei banker ideali per seguire ciascun cluster, meno evidenti sono i suggerimenti in termini di stile di investimento e tipologia di prodotti ideali.

- d) *Valore e potenzialità di crescita del cliente*: Tale segmentazione tiene conto della probabile evoluzione del valore o del potenziale del cliente e viene effettuata a partire dalla combinazione di diversi fattori rappresentativi di quella che sarà la più probabile evoluzione della situazione finanziaria (flussi) e patrimoniale (attività investite) del cliente.



Il pregio evidente di tale logica è riuscita ad anticipare la situazione prospettica del cliente e dare indicazioni alla banca su quei segmenti di clienti che, seppur nel breve non presentano le caratteristiche del profilo private, hanno tuttavia il potenziale per diventare clienti nel futuro.

e) *Livello di fidelizzazione* : La fidelizzazione della clientela private è il primo obiettivo da perseguire per la banca. Un cliente fidelizzato è anche un cliente soddisfatto del servizio ricevuto e presumibilmente, oltre a mantenere il proprio patrimonio in gestione presso l'intermediario finanziario, realizzerà sul mercato un passaparola attivo verso i suoi peer e consentirà alla banca di ottenere nuovi clienti in prospettiva.



Tale segmentazione può essere inoltre efficacemente utilizzata in abbinamento al peso del cliente per la banca in termini, ad esempio, di share of wallet.

Come evidenziato nella figura sottostante, da tale abbinamento emergono 4 diverse tipologie di segmenti, per ognuno dei quali di può pensare a differenti strategie commerciali da adottare.

In particolare si possono distinguere i seguenti cluster:

- *Clienti fedeli* : sono quelli che, pur essendo importanti per la banca, hanno maturato anche un elevato livello di fidelizzazione. Rappresentano i principali

asset dell'intermediario finanziario e possono porsi come suoi efficaci sponsor di mercato per l'aumento della customer base.

- *Clienti svilupppabili*: sono clienti non rilevanti per la banca, ma comunque molto fidelizzati. In tal caso il banker deve far leva sull'elevato grado di fidelizzazione per indirizzare al meglio la gestione del patrimonio dl cliente e assicura capitali in prospettiva alla banca; nel caso di clienti con potenziale prospettico non elevato è possibile comunque utilizzare la leva della fidelizzazione per acquistare referral e nuovi clienti.
- *Clienti a rischi*: sono clienti su cui è necessario che la banca sviluppi un vero e proprio sistema di early warning. Essi hanno un peso rilevante per la banca, ma sono stati acquisiti da poco tempo o comunque tendono, mantenendo la banca e il banker sistematicamente sotto esame. Per tali clienti è necessario un modello di servizio outstanding (il banker non può in tal caso permettersi errori) e la predisposizione di adeguati strumenti che permettano di aumentare il churn rate della banca.
- *Clienti marginali*: non hanno un peso rilevante per la banca e neppure sono caratterizzati da elevati livelli di fidelizzazione. Anche per tali clienti esiste un rischio di abbandono, tuttavia la loro non elevata rilevanza per la banca suggerisce di adottare una priorità nell'attenzione del banker ridotta rispetto al cluster precedente, eventualmente delegando il monitoraggio al solo sistema di early warning.

f) *Mix di variabili patrimoniali/socio-demografiche/comportamentali*: gli approcci alla segmentazione sopra descritti forniscono informazioni efficaci per alcune decisioni di marketing operativo, tuttavia evidenziano alcuni punti di attenzione:

- Forniscono una rappresentazione semplificata della realtà, non riuscendo a cogliere tutte le sfaccettature che contraddistinguono il comportamento del cliente private.
- Non danno indicazioni sufficienti per la definizione di offerte dedicate a soddisfare i bisogni dei diversi segmenti di clientela.
- La maggior parte dei competitor possono segmentare il mercato più o meno allo stesso modo, con conseguenti battaglie per l'acquisizione dei medesimi segmenti di clienti, senza una grande differenziazione dell'offerta.

L'approccio alternativo prevede la considerazione simultanea di variabili di diverse tipologie. Le variabili considerate simultaneamente possono far riferimento a caratteristiche socio-demografiche, al patrimonio del cliente, al comportamento finanziario, espresso anche in termini di grado di utilizzo dei diversi prodotti e servizi della banca e di attitudine al rischio, e infine di attrattività del cliente (valore e potenzialità di crescita). Tale metodo consente di ottenere risultati più concreti, tuttavia è più complesso da implementare, perché richiede diverse informazioni, l'identificazione di quelle più significative e la conseguente ricomposizione delle medesime nell'ambito di un determinato sistema di cluster analysis.

Le elevate capacità informatiche di cui le banche dispongono, unitamente alla disponibilità di software specifici di cluster analysis consentono oggi di realizzare tali analisi multivariate in modo molto più immediato che nel passato.

Obiettivo della cluster analysis è classificare la clientela in gruppi in modo da raggiungere simultaneamente un duplice risultato :

- Massimizzare delle differenze tra i diversi segmenti;
- Minimizzazione delle diverse interne a ciascun segmento.

Il numero di segmenti individuati deve essere ragionevole, ovvero non troppo elevato ai fini della successiva definizione delle più opportune strategie di marketing e di offerta di prodotti e servizi.

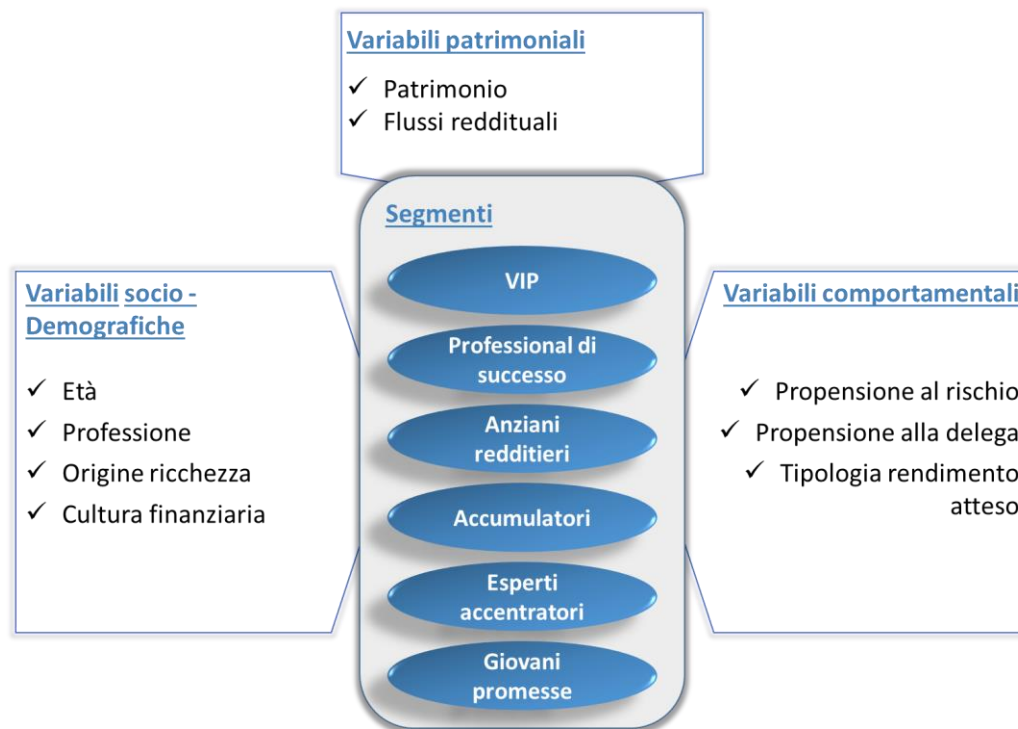
Il risultato può essere una segmentazione di grande impatto per la banca, ma il metodo va applicato cercando il giusto compromesso tra la precisione dell'analisi, la fattibilità di raccogliere e gestire tutte le informazioni necessarie, la fruibilità dei risultati per realizzare attività concrete.

La scelta del mix di variabili da utilizzare per segmentare i clienti non è univoca o scontata. L'importanza attribuita a ciascuna variabile è peculiare di ogni banca e rappresenta il terreno su cui ciascun operatore si confronta con il mercato.

Riuscire a creare un approccio alla segmentazione che possa essere concretamente calato nella realtà operativa della banca, può rappresentare un elemento distintivo che porta un intermediario finanziario ad acquisire un vantaggio competitivo e per tale via ad assumere sul mercato un ruolo di leadership.

Nell'approccio di seguito descritto, a titolo esemplificativo, le variabili ritenute rilevanti fanno riferimento alle diverse categorie patrimoniali, socio-demografiche e comportamentali del cliente.

A seconda dei valori assunti dalle variabili selezionate ciascun cliente verrà ricondotto ad uno dei 6 cluster di clienti .



Dalla tabella si evince che le principali caratteristiche di ciascun cluster sono :

- *Vip*: Clienti con patrimonio superiore a 15 milioni di euro, indipendentemente da variabili socio-demografiche e comportamentali, sono clienti che hanno esigenze complesse perché il loro patrimonio è complesso, spesso ripartito su più intermediari e hanno bisogni legati alla gestione del patrimonio non strettamente finanziario. In generale hanno un approccio razionale alla gestione della ricchezza, spesso si rivolgono a più intermediari finanziari e li mettono in concorrenza in termini di servizi offerti, performance ottenuta con gli investimenti. Hanno la facoltà di richiedere e pretendere prodotti *customizzati* e innovativi per ottimizzare il loro profilo rischio/rendimento e coprire eventuali esigenze specifiche. Ricercano un istituto finanziario di cui avere fiducia, capace di gestire al meglio la loro ricchezza e in grado di rispondere a esigenze specifiche in termini relazionali e di prodotti. Questi clienti sono estremamente esigenti ma possono rappresentare per la banca un buon ritorno in termini reputazionali e di generazione di referral.

- *Professional di successo:* Imprenditori e liberi professionisti ancora in attività, con età superiore ai 35 anni, quindi generatori di potenziali flussi futuri, con propensione al rischio medio alta ed elevata propensione alla delega. Hanno poco tempo e lo dedicano alla loro professione. Hanno creato la loro ricchezza ma per la gestione delle finanze si rivolgono a intermediari da cui pretendono una buona consulenza finanziaria per ottenere una buona performance.
- *Esperti egocentrici:* Hanno un'elevata cultura finanziaria, spesso accompagnata da un background nel settore bancario o da interessi nel settore finanziario. A ciò si accompagna una bassa propensione alla delega, preferiscono cioè definire in autonomia le proprie strategie di investimento. Hanno bisogno di contattare il banker per sporadici consigli e per concordare le attività di investimento. Gradiscono avere a disposizione una gamma completa di prodotti anche innovativi ma non necessariamente costruiti su misura.
- *Anziani redditieri:* Età media elevata, non più occupati. Desiderano avere un banker di riferimento. Hanno bisogno di preservare la ricchezza accumulata per trasferirla agli eredi o per garantirsi un adeguato stile di vita, quindi hanno un profilo di rischio medio basso. La ricchezza deve perciò essere gestita in ottica di generare flussi integrativi oltre a quelli derivanti da eventuali altri investimenti non finanziari. Non sono richiesti prodotti finanziari particolarmente sofisticati o personalizzati, quanto eventuali supporti nel passaggio generazionale.
- *Giovani promesse:* Hanno un'età inferiore ai 35 anni, con cultura finanziaria medio bassa ed elevata propensione alla delega. Spesso sono ancora studenti o hanno un lavoro nell'azienda di famiglia. Il denaro è stato tramandato dai parenti ricchi. Dal punto di vista finanziario non hanno esigenze particolarmente sofisticate e si affidano ai consigli del loro banker. Spesso sono figli e nipoti di altri clienti private.

- *Accumulatori previdenti*: Hanno età media, sono prevalentemente lavoratori dipendenti e hanno costruito la loro ricchezza con elevati tassi di risparmio. Hanno propensione alla delega media e preferiscono rendimenti assoluti. La complessità dei prodotti è media e non hanno bisogni specifici in termini relazionali.

Ciascuno di questi cluster ha esigenze diverse sia in termini relazionali che di personalizzazione e tipologia di servizio.

Posizionandoli in una matrice “personalizzazione prodotti vs modello di servizio” si evidenziano le differenze tra ciascun segmento, nei riguardi della più opportuna strategia di marketing.

Il passo successivo a tale segmentazione è quello della scelta della strategia di posizionamento di marketing e degli eventuali segmenti target.

Se la banca ha sufficienti risorse, possono essere considerati target più segmenti e per ciascuno di essi viene disposta una differente proposta di valore (in termini di marketing mix).

Alcuni criteri che generalmente sono analizzati allo scopo di effettuare le scelte di targeting sono i seguenti :

- Dimensione dei segmenti
- Tassi di crescita
- Sensibilità al prezzo
- Redditività
- Fit strategico con i punti di forza della banca
- Capacità operativa della banca di mettere a disposizione del cliente prodotti e servizi valutati positivamente e distintamente rispetto ai competitor
- Rilevanza del brand della banca per ciascun segmento

- Posizionamento competitivo dei competitor in ciascun segmento
- Barriere all'ingresso in ciascun segmento

Una volta valutato il modello in funzione dei punti di forza dell'istituto finanziario del potenziale di ciascun segmento è necessario declinare in dettaglio l'offerta per ciascun segmento e comunicarla in modo coerente al mercato .

Segmentazione dei banker

L'identificazione dei segmenti dei clienti target e della proposta di valore per ciascuno di essi non è sufficiente per garantire il raggiungimento degli obiettivi desiderati.

E' infatti indispensabile che anche la fase di implementazione, che pone in primo piano il ruolo del banker come punto focale nella gestione della relazione col cliente, sia realizzata con attenzione e impegno. Un passo sicuramente importante per una implementazione efficace ed efficiente della strategia disegnata è assegnare ai diversi gruppi di clienti un banker adeguato sia per competenze tecniche che per attitudini relazionali.

Anche per i banker non esiste una segmentazione univoca, è possibile segmentare in base a diverse dimensioni, l'importante è che vi sia coerenza e complementarità con la segmentazione dei clienti.

In questo modo il cliente servito dal "giusto" banker potrà instaurare un legame di fiducia col banker stesso e con la banca, si sentirà compreso sia nei bisogni finanziari che in quelli relazionali e sarà più fedele anche a fronte di volatilità di mercato significative.

Alcune variabili rilevanti possono essere:

- Competenze : i banker possono avere competenze generiche su tutta l'offerta della banca e interfacciarsi con gli esperti di prodotto della direzione per tematiche specifiche; possono altresì avere competenze specialistiche su molteplici tematiche grazie alle quali possono fare consulenza al cliente anche in completa autonomia;
- Ruolo/responsabilità: i banker possono decidere di dedicarsi all'approfondimento delle proprie competenze tecniche e alla gestione della relazione col cliente, oppure di imboccare

un percorso manageriale che li porti a guidare micro-team di banker e a supportarli in tutte le condizioni anche le più critiche;

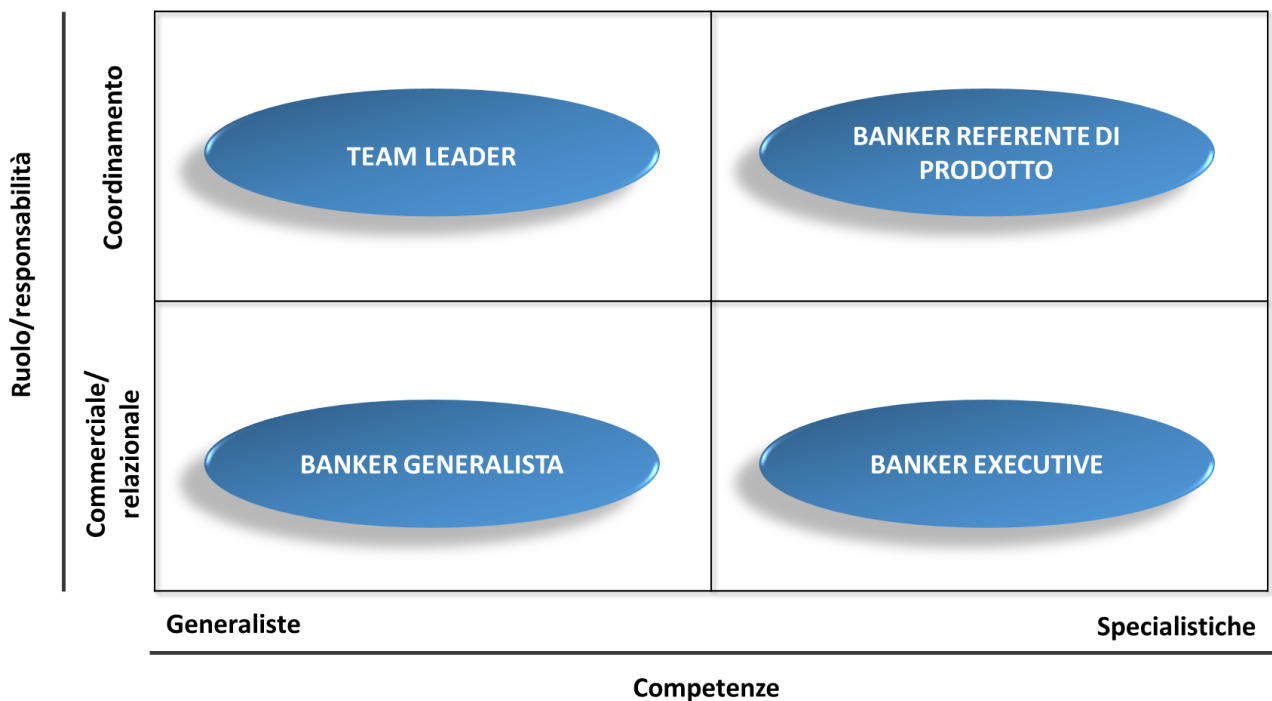
- Attitudini caratteriali e comportamentali: ciascun banker nella relazione col cliente farà emergere sicuramente caratteristiche tipiche della propria sfera caratteriale, avremo quindi banker autorevoli che sanno far valere il proprio parere, passivi che subiscono la proattività dei clienti, relazionali che sanno porsi in un rapporto consulenziale col cliente, con approccio preciso e metodico oppure creativo.

E' possibile anche combinare le precedenti variabili per avere una segmentazione più accurata. Ad esempio in una prima fase possono essere applicati congiuntamente i criteri per competenze e ruolo/responsabilità per individuare i 4 seguenti gruppi di banker :

- Banker generalista: banker dedicato all'attività col cliente e non al coordinamento interno di banker junior o di altre risorse, ha competenze generaliste;
- Banker executive: come il banker generalista le sue attività sono principalmente dedicate all'attività sul cliente, ha competenze estremamente specialistiche tali per cui può gestire anche i clienti più sofisticati ed esigenti in autonomia;
- Team leader: ha competenze generaliste e attitudine al coordinamento di risorse, utilizza le sue competenze e qualità per coordinare e supportare un gruppo di banker;
- Banker referente di prodotto: si occupa parzialmente della gestione dei clienti e soprattutto è il referente per un gruppo di banker su tematiche specifiche, diviene quindi il referente con la direzione della banca e coordina poi la trasmissione e la formazione dei banker di cui è il referente.

In linea di principio possiamo affermare che ai banker executive possono essere assegnati i clienti più complessi in termini di bisogni di consulenze specifiche e di supporto relazionale, ai generalisti clienti con assetto patrimoniale semplificato e/o maggiormente autonomi.

Per finalizzare ulteriormente l'associazione cliente-banker, sarà poi opportuno tenere conto anche degli aspetti relazionali e cercare di assegnare i clienti più egocentrici a banker più diplomatici e relazionali, i clienti con elevata propensione alla delega e più emotivi a banker invece più autorevoli con l'obiettivo di creare un'alchimia relazionale che porta il cliente a essere più soddisfatto e fedele.



In sintesi abbiamo visto che la segmentazione della clientela può avvenire con molteplici modalità come la dimensione patrimoniale, la complessità dei bisogni, la professione, la relazione dei propri clienti con la ricchezza, il livello di competenza finanziaria e il livello di delega. Così la segmentazione dei banker può essere realizzata sulla base del loro sviluppo di carriera, delle loro competenze, della loro personalità, degli obiettivi assegnati (ricerca nuovi clienti, miglioramento margini, ecc).

Da queste nuove segmentazioni, clienti e banker, deriva quindi una nuova modalità di operatività: associare i singoli clienti ai singoli banker in modo da ottimizzare sia il numero di portafogli (numero clienti per ciascun banker) sia la loro relazione emotiva e la reciproca fiducia.

Alcuni tipi di Segmentazione: un esempio di reportistica periodica

<i>Professioni</i>	<i>Imprenditori</i>	<i>Dirigenti</i>	<i>Professionisti</i>	<i>Impiegati/pensionati /casalinghi</i>	<i>Totale</i>
<i>Asset Finale – M€</i>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<i>Asset Medio – M€</i>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<i>Ricavi – M€</i>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<i>ROA</i>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<i>Numero Clienti</i>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

<i>Fasce di patrimonio</i>	<i><250 K€</i>	<i>[250K – 1M€]</i>	<i>[1M€ – 5M€]</i>	<i>[5M€ – 25M€]</i>	<i>> 25M€</i>
<i>Asset Finale – M€</i>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<i>Asset Medio – M€</i>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<i>Ricavi – M€</i>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<i>ROA</i>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<i>Numero Clienti</i>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

In sintesi, nei report evidenziati, la funzione Pianificazione monitorerà periodicamente gli asset, i ricavi e la redditività dei singoli segmenti, ovvero delle professioni individuate all'interno della propria clientela, oppure delle fasce patrimoniali al fine di individuare, sulla base delle diverse marginalità, su quali segmenti di clientela puntare.

CONCLUSIONI

Negli ultimi dieci anni si è assistito ad un profondo cambiamento ed ad una rapida evoluzione dei mercati finanziari. Sistemi sempre più evoluti e sofisticati hanno influenzato i tradizionali modi d'investimento e i tradizionali canali di distribuzione.

In particolare in Italia, dai primi anni novanta, numerose riforme in campo finanziario hanno fatto la loro comparsa per adeguarsi il più tempestivamente possibile a questi cambiamenti, recependo le direttive comunitarie attraverso vari decreti, confluiti nel Testo Unico del 1998.

Improvvisamente i tradizionali modelli bancari, incontrastati su ogni settore del risparmio, si sono visti in competizione con operatori d'ogni genere, come SIM, SGR, broker online e società di consulenza finanziaria, nella corsa all'accaparramento di quote di mercato per la gestione dei risparmi. Nuove banche sono nate con un'impostazione innovativa del loro business, utilizzando supporti tecnologici sempre più competitivi, mentre le tradizionali banche hanno dovuto adeguarsi per non restare indietro acquisendo know-how esterno, informatizzando i loro canali (utilizzo d'Internet in particolare) e procedendo con operazioni di carattere straordinario come fusioni e acquisizioni tutte finalizzate alla "corsa per la gestione del risparmio".

La figura stessa del risparmiatore è cambiata e varie indagini statistiche hanno individuato la comparsa di risparmiatori con mentalità finanziaria più aggressiva, influenzati anche dal boom della "New Economy", accanto al tradizionale piccolo investitore.

Anche gli operatori specializzati nel Private Banking, che basavano la loro attività sulla gestione di pochi, ma ingenti patrimoni di facoltosi clienti, hanno dovuto modificare i loro modelli gestionali, allargando la sfera d'azione per rimanere sul mercato.

Il concetto di Private Banking ha mutato, in parte, la sua originale vocazione d'attività riservata ad una clientela elitaria e gli operatori del settore hanno progressivamente scelto la strada della "stratificazione" della clientela, riassumendo in sé una varia ed ampia gamma di servizi e prodotti a seconda del livello e delle esigenze personali del risparmiatore.

In questo contesto s'inserisce il presente lavoro che, tenendo presenti queste recenti evoluzioni, ha analizzato il ruolo della Funzione Pianificazione e Controllo, quale di Funzione di Governance a supporto dei mutevoli modelli di business; la centralità di questa funzione è evidente nei principali aspetti di operatività dal monitoraggio dell'attività funzionale alla verifica della strategia commerciale, all'impostazione dei piani di attività e soprattutto nella segmentazione della clientela che non è un'attività fine a sé stessa ma il primo passo di un approccio a 360 gradi che richiede una forte volontà di perseguire e realizzare cambiamenti con il chiaro obiettivo di servire in modo sempre più mirato il cliente, guadagnarsi la sua fiducia e creare un legame che va oltre il semplice prodotto finanziario.

Nella consapevolezza di competere in un settore che impone un notevole sforzo organizzativo in termini di ascolto del cliente, confezionamento personalizzato di soluzioni e capacità di innovare, ci sono diverse sfide che animeranno le strutture di private banking nei prossimi anni. Tra queste si evidenzierà la flessibilità organizzativa delle funzioni di Governance, tra queste, la Pianificazione, che dovranno tendere a modelli di allocazione delle responsabilità che sappiano bilanciare la necessità di autonomia della periferia con controllo centrale, definendo processi di interazione periferia – centro snelli e rapidi.

Una struttura flessibile con processi di reporting rapidi dal centro alla periferia potrà rappresentare la competenza distintiva capace di generare un vantaggio competitivo di lungo periodo.

Bibliografia:

- *Conoscere il Private Banking – M. Oriani , B. Zanaboni – Ed. Bancaria Editrice 2008*
- *Sistemi Manageriali di Programmazione e Controllo L. Brusa – Ed. Giuffrè - 2012*
- *Il mercato del Private Banking in Italia – F. Crespi – Corso di formazione – 2015*
- *Stima del Mercato Potenziale al 2014 – Prometeia - AIPB -2014*
- *Osservatorio AIPB - Newsletter advisor online -2015*
- *Il Private banking in Italia – Aspetti tecnici e profili organizzativi – S. De Angeli – Ed. Vita e Pensiero -2001*
- *Governance del patrimonio e passaggio generazionale – F. Zanardi – Ed. Il sole 24 Ore – 2013*
- *Risparmio Gestito in Italia: trend ed evoluzione dei modelli di business – KPMG -2012*