



SERVIRE IL CLIENTE NEL CICLO DI VITA DEL PATRIMONIO

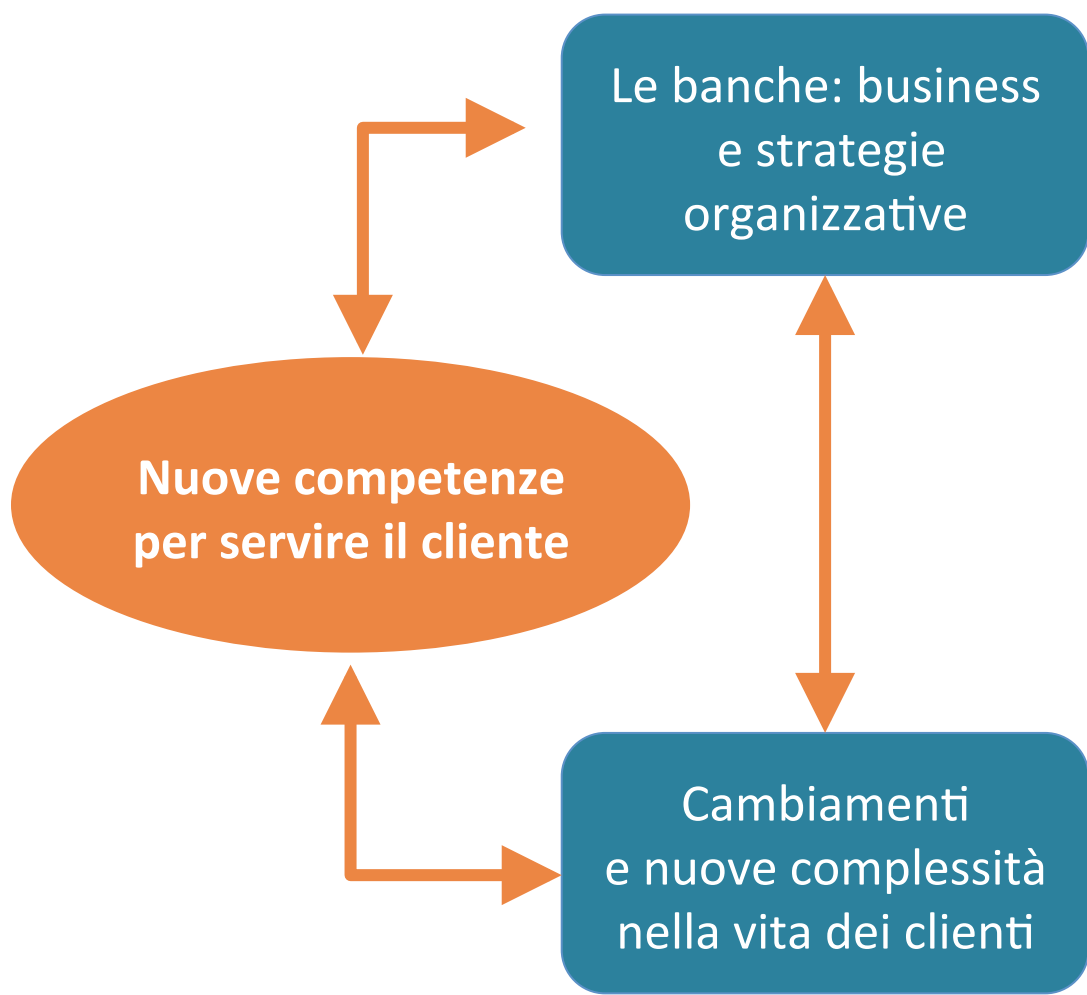
Competenze per la consulenza nelle nuove filiali

Aida Maisano

Responsabile ABIFORMAZIONE

FORUM HR 2015, 9 e 10 giugno 2015
Banche e Risorse Umane

 **ABI**
FORMAZIONE



Le banche: business e strategie organizzative



Le banche: business e strategie organizzative

L'evoluzione della congiuntura ...

- Contrazione volumi di domanda (di qualità)
- Riduzione margini
- Aumento costo del credito (rettifiche)

La congiuntura

... si somma a due grandi rivoluzioni che incidono strutturalmente sul business bancario

- Vincoli gestionali : capitale, liquidità, SREP, ...
- Costi di compliance: SSM, SRM, DGS ...

La rivoluzione regolamentare

- Crescita concorrenza : anche cross-border e cross-sector oltre che tra banche
- Evoluzione comportamenti dei consumatori: esigenze e modalità di accesso ai servizi bancari

La rivoluzione digitale

Pressioni sulla redditività

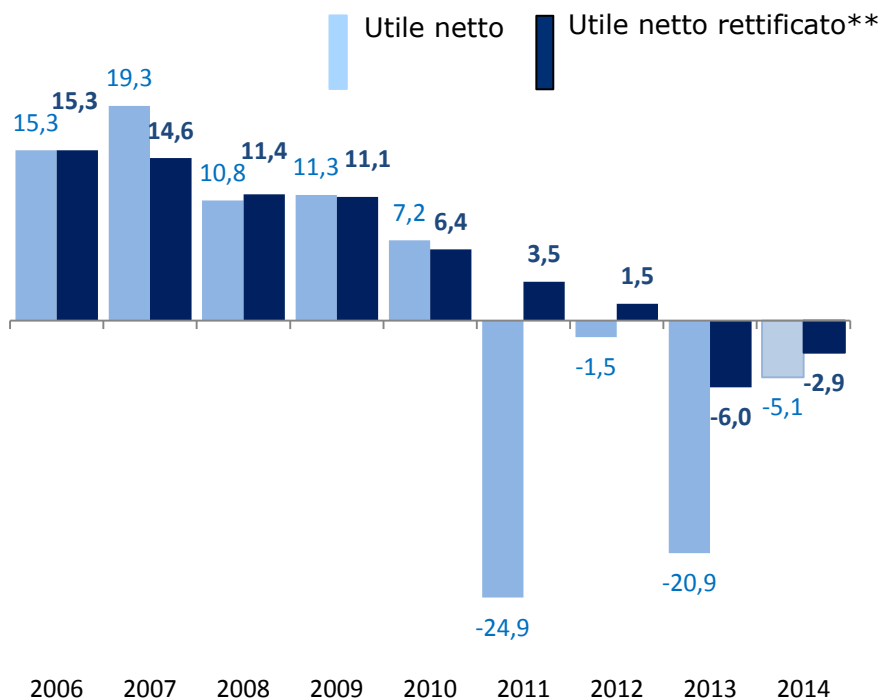
Le banche: business e strategie organizzative

Focus redditività

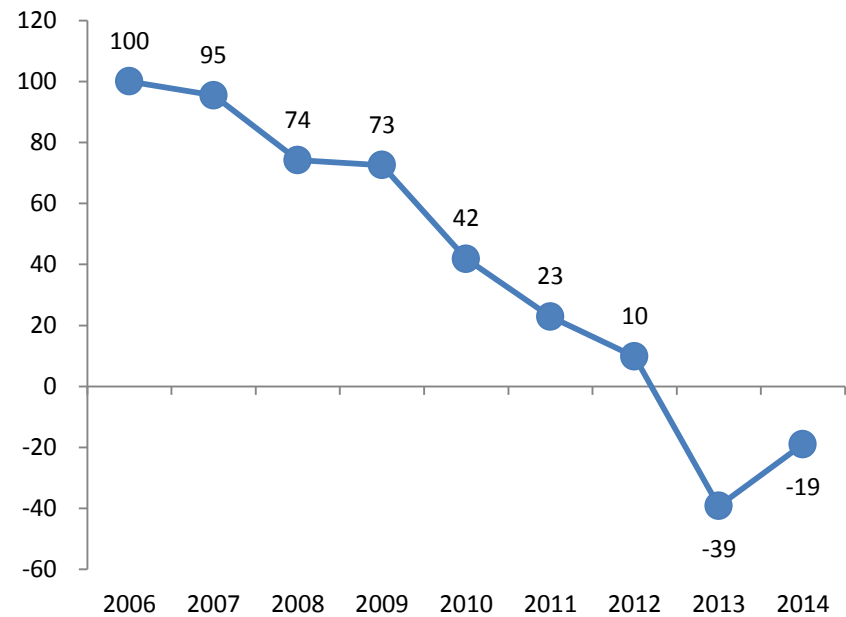


Utile netto dei gruppi bancari italiani*

Miliardi di €



Numeri indice



Fonte: ABI

(*) 13 gruppi per 2014; 36 gruppi per 2012 e 2013, 39 gruppi dal 2006 al 2011 (***) al netto delle Rettifiche di valore dell'avviamento e altre attività immateriali, dell'utile/perdita da gruppi di attività in via di dismissione, dei proventi da partecipazioni in Banca d'Italia

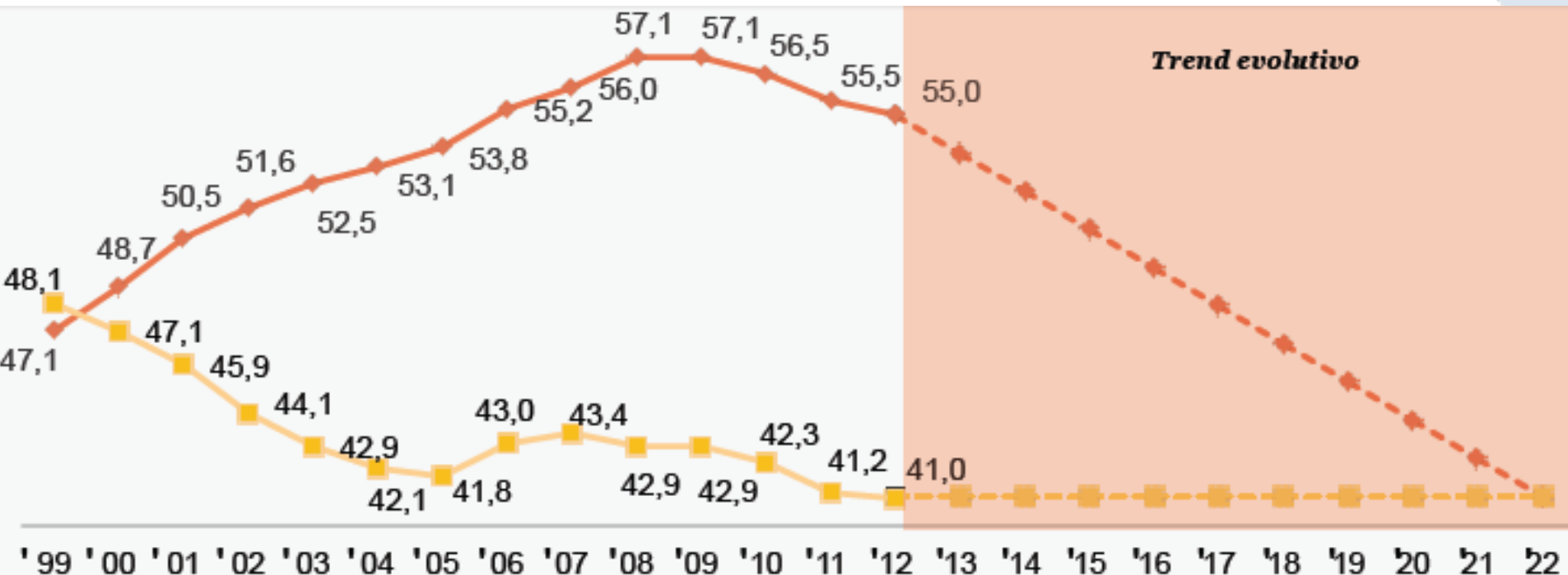
Le banche: business e strategie organizzative

Possibili leve per il management bancario

	Incremento volumi di business tradizionale ...
Ricavi	Allargamento margini: Mark up + Mark down ...
	Modifica offerta di servizi: ricomposizione business (fonti di ricavo) verso componenti non tradizionali ...
Costi	Riduzione/ottimizzazione costi operativi ...
Costo del rischio	Selezione prenditori ...
	Cessione asset deteriorati ...
Incremento leva (Attivo / Equity)	Leveraging (a parità di capitale) ...
	Contenimento delle RWA (estensione adozione modelli interni) ...

Le banche: business e strategie organizzative

Il percorso di razionalizzazione della rete fisica



Europa vs Italia – Numero di sportelli ogni 100.000 abitanti

Fonte: Il percorso di evoluzione della Filiale Studio PWC

Le banche: business e strategie organizzative

Ridisegno del network distributivo

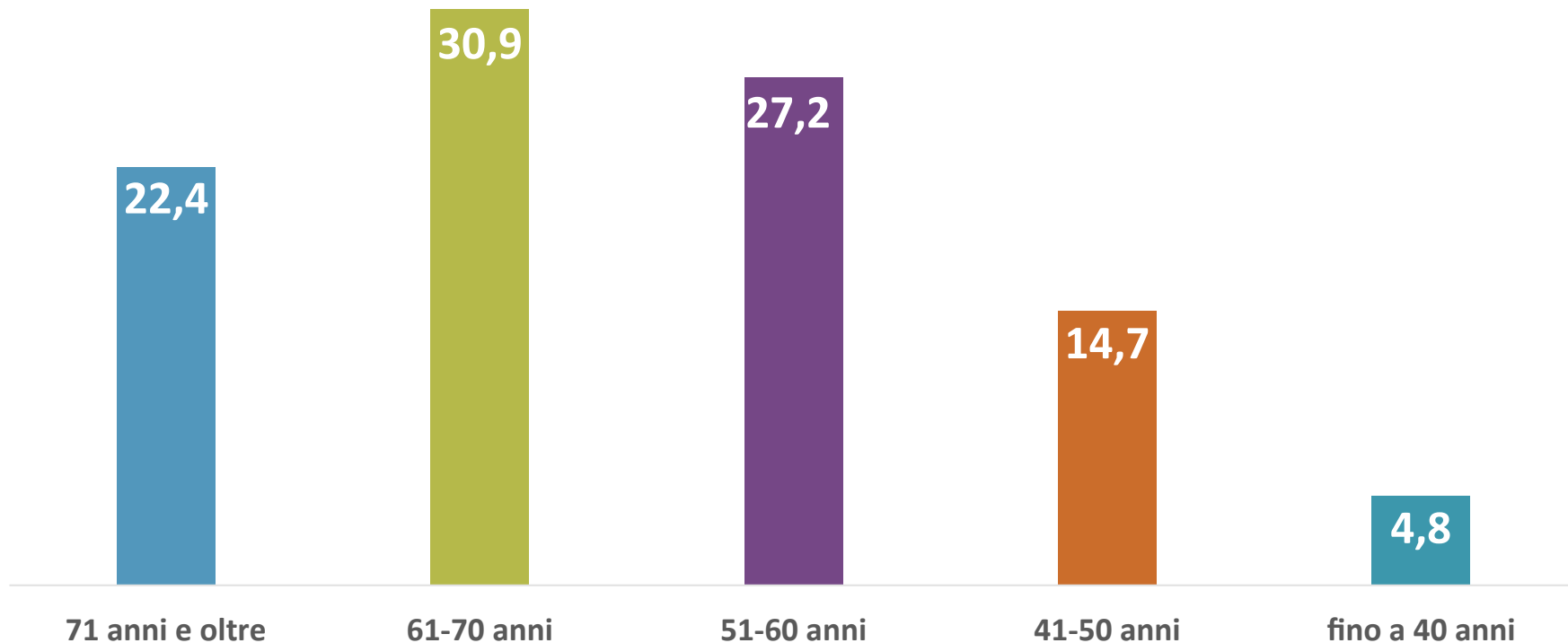


	Filiale automatica	Filiale light	Filiale specializzata	Filiale full-service	Flagship store
Clientela servita	<ul style="list-style-type: none"> Fai da te, tecnologica Retail e Small Business 	<ul style="list-style-type: none"> Da valore al supporto del personale per semplici operazioni Retail e Small Business 	<ul style="list-style-type: none"> Necessita di un'offerta dedicata 	<ul style="list-style-type: none"> Desiderosa di una relazione personalizzata Prevalentemente Retail e Small Business 	<ul style="list-style-type: none"> Prospect sofisticata, affascinata dalla tecnologia
Prodotti e servizi offerti	<ul style="list-style-type: none"> Bassa ampiezza di gamma e servizi offerti Principali prodotti Retail e Small Business 	<ul style="list-style-type: none"> Ampiezza di gamma media Principali prodotti Retail e Small Business 	<ul style="list-style-type: none"> Altamente focalizzata su prodotti ad elevato valore aggiunto 	<ul style="list-style-type: none"> Alta ampiezza di gamma e servizi offerti Offerta completa per soddisfare tutti i bisogni del Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Alta ampiezza di gamma Prevalentemente servizi di vendita e consulenza dedicata
Relazione con il cliente	<ul style="list-style-type: none"> Bassa relazione Prevalentemente informativa 	<ul style="list-style-type: none"> Relazione media Supportiva e informativa 	<ul style="list-style-type: none"> Relazione altamente personalizzata, profonda conoscenza del Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Relazione medio alta Supportiva, informativa e consulenziale 	<ul style="list-style-type: none"> Alta relazione, esperienza unica Supportiva, informativa e consulenziale

Cambiamenti e nuove complessità nella vita dei clienti



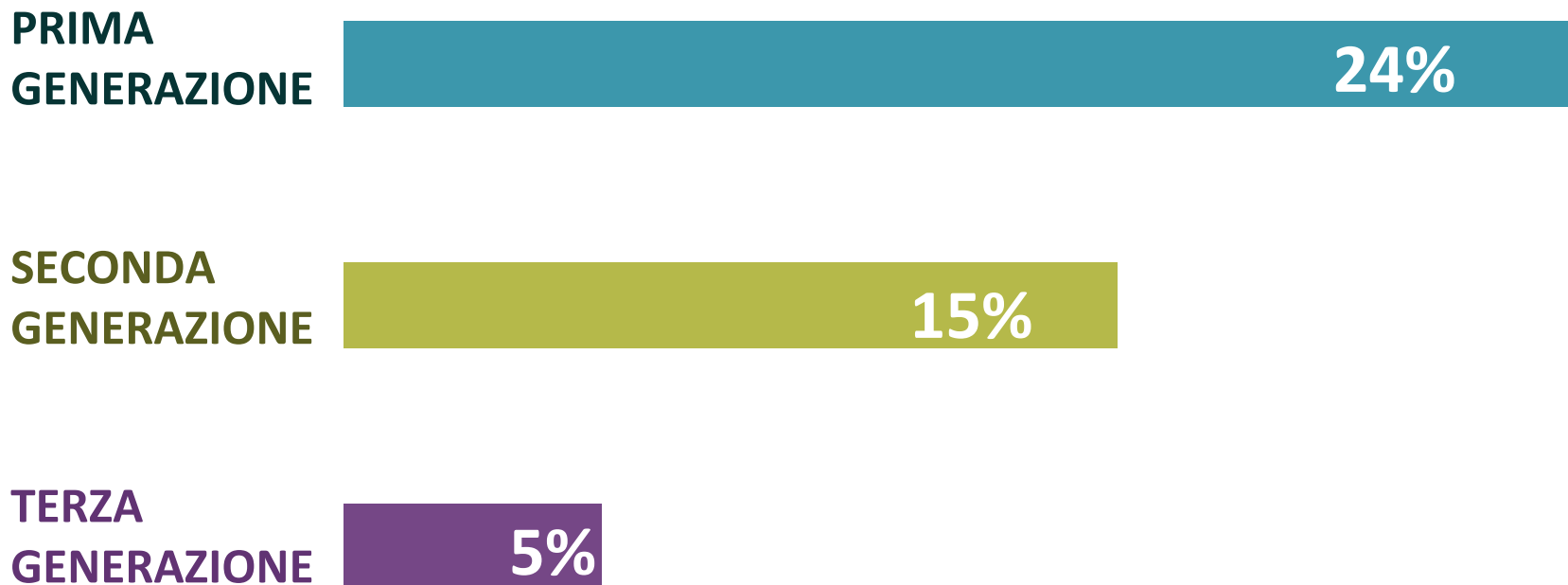
Cambiamenti e nuove complessità nella vita dei clienti - Il contesto imprenditoriale italiano



Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico 2013 – Sez. Statistiche sull’Impresa e l’Internazionalizzazione

**Oltre il 50% degli imprenditori ha più di 60 anni
il 22% è ultrasettantenne**

Cambiamenti e nuove complessità nella vita dei clienti - Il contesto imprenditoriale italiano



Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico 2013 – Sez. Statistiche sull’Impresa e l’Internazionalizzazione

Il tasso di sopravvivenza delle imprese che non pianificano il passaggio generazionale scende sotto il 5% già nell’arco di due generazioni

Cambiamenti e nuove complessità nella vita dei clienti - Le famiglie negli ultimi dieci anni



- nuove famiglie: allargate, allungate, coppie di fatto, famiglie arcobaleno, unioni miste
- le **coppie coniugate con figli** sono diminuite
- è diminuita la propensione al matrimonio, che in oltre un caso su tre (**37,3%**) si conclude con la **separazione**
- le **unioni miste** oggi sono il **15%** mentre erano 4,8% nel 1995
- il **23,6%** dei bambini nasce ormai **fuori dal matrimonio**

Fonte: Istat 2011

Cambiamenti e nuove complessità nella vita dei clienti - Nuovi bisogni di pianificazione successoria



- ridurre il **prelievo fiscale**
- evitare **liti ereditarie** familiari o eredi non graditi
- evitare di lasciare **debiti** alla famiglia
- tutelare le **persone care**
- favorire le **persone meritevoli** di tutela

Fonte: Eurisko 2013

Solo l'8% della popolazione esegue una successione testamentaria

Cambiamenti e nuove complessità nella vita dei clienti - **Invecchiamento della popolazione**



L'aumento delle aspettative di vita e i bassi tassi di natalità hanno determinato un processo di **invecchiamento della popolazione** in tutti i paesi industrializzati

Il processo **mette a rischio la sostenibilità del sistema di welfare europeo**, riducendo la base contributiva e aumentando la spesa per le prestazioni pensionistiche e socio-sanitarie



- **Assicurare il mantenimento del tenore di vita nel tempo**
- **Incentivare previdenza complementare e sanità privata integrativa**

Cambiamenti e nuove complessità nella vita dei clienti

Le nuove esigenze di servizi finanziari

Ordinary Life

Life Cycle



- **L'abitazione**
- Costruire un **patrimonio** e farlo crescere nel tempo
- **Progetti imprenditoriali**
- Assicurare il futuro **tenore di vita**
- **Pianificare** il trasferimento del patrimonio
- **Passaggio generazionale** in azienda

Progetti strategici

Cambiamenti e nuove complessità nella vita dei clienti – **Life Cycle e network distributivo**



Filiale automatica e filiale light

Disintermediazione da parte di aziende tecnologiche che offrono soluzioni per la gestione dell'ordinaria attività (parcheggio liquidità, entrate, uscite, spese) => percepite dal cliente come commodity

Nuove filiali (specializzata; full-service, flagship store)

Focalizzate su prodotti a valore aggiunto e su una relazione privilegiata con il cliente => **consulenza per assistere il cliente lungo il suo ciclo di vita (life cycle) che si concentra sui progetti strategici riguardanti il suo patrimonio e il mantenimento del tenore di vita futuro**



Le opportunità per le banche



Le esigenze di **Life Cycle** possono rappresentare una **grande opportunità** per gli intermediari:

- si **rafforza** il rapporto con la clientela «**storica**», ampliando il ruolo degli intermediari stessi
- si **estende** a **eredi** e **beneficiari** la relazione consolidata con i clienti «storici»
- visibilità su possibili **liquidity event** con apertura di **nuove occasioni** di vendita di prodotti
- **sviluppo** di nuovi prodotti e servizi finanziari a **valore aggiunto**

Le opportunità per le banche



La gestione patrimoniale:

- apporta **liquidità**
- migliora la percezione del **brand** dell'azienda da parte della clientela
- crea **sinergie** tra i diversi business dell'azienda
- minore assorbimento patrimoniale rispetto alle attività tradizionali

Assistere il cliente lungo l'intero ciclo di vita del patrimonio



CHI?



Promotori finanziari

Gestori famiglie e
gestori imprese

Private banker

Agenti, subagenti e
broker assicurativi

Personale bancario in
riconversione

Le competenze necessarie



Le competenze necessarie

Assistere il cliente lungo l'intero ciclo di vita del patrimonio



TRASFERIMENTO PATRIMONIO

Trasmissione

Pianificare e garantire un'agevole successione nella trasmissione agli eredi del patrimonio e un'efficace continuità nell'impresa e negli interessi familiari



MANTENIMENTO PATRIMONIO

Tutela

Proteggere il patrimonio da imprevisti e garantire benessere e serenità nel presente e per il futuro



CREAZIONE PATRIMONIO

Costruzione

In funzione di abitudine e possibilità di risparmio e spesa delle giovani famiglie e delle imprese



INCREMENTO PATRIMONIO

Sviluppo

Consolidare e sviluppare il capitale attraverso le varie forme di investimento e diversificazione



Le competenze necessarie



- Individuare i **bisogni** e le **aspettative** (anche latenti) dei clienti (gestione, tutela e trasmissione del patrimonio)
- Fare il **bilancio complessivo** del patrimonio del cliente
- Individuare **attività, passività, beni, diritti e valori attuali e prospettici** legati alle fasi del **ciclo di vita personale e familiare**

Le competenze necessarie



- Guidare il cliente nella scelta del **mix di soluzioni** più adeguato alle sue caratteristiche e alla fase del **ciclo di vita** del suo patrimonio
- Offrire un **servizio personalizzato** e a **valore aggiunto** che risponda a esigenze complesse di tutela e trasmissione del patrimonio e di mantenimento del tenore di vita nel tempo

Le competenze necessarie



- Assicurare la **compliance** alle discipline vigenti in tema di consulenza finanziaria e gestione patrimoniale
- Interagire con i **professionisti** (legali, fiscali, di prodotto ecc.) interni ed esterni alla propria azienda
- Costruire un **rapporto fiduciario, redditizio** e di **lungo termine** con il cliente (e la sua famiglia/impresa)

Le competenze necessarie: **conoscenze**



1	Legale - normativa finanziaria, bancaria e assicurativa
2	Legale - diritto di famiglia e strumenti giuridici di tutela del patrimonio
3	Cultura economica specialistica
4	Finanza - prodotti di investimento
5	Finanza - gestione del portafoglio e valutazione rischi e rendimenti
6	Finanza - mercati finanziari e indici macro-economici
7	Vendite e marketing - negoziazione di alto livello
8	Vendite e marketing - pianificazione commerciale
9	Vendite e marketing - analisi e segmentazione clientela e tecniche di «customer care»
10	Fiscalità persone e famiglie, imprese , capitale e rendimenti, mobiliare e immobiliare, successioni
11	Coperture assicurative e previdenza complementare
12	Credito - prodotti di credito immobiliare, fondi immobiliari, PIV

Le competenze necessarie: **capacità**



1	Riconoscere e definire obiettivi e aspettative del cliente
2	Analizzare la situazione patrimoniale del cliente (attuale e prospettica)
3	Valutare le ricadute economiche e operative delle diverse normative sugli attivi patrimoniali del cliente
4	Offrire soluzioni per la gestione e la rendita di patrimoni complessi e la loro devoluzione
5	Offrire soluzioni per il mantenimento del tenore di vita nel tempo
6	Ottimizzare la leva fiscale di un alto dirigente, un imprenditore, un artigiano, un privato
7	Individuare e spiegare al cliente rischi e rendimenti delle potenziali soluzioni tecniche per la gestione di un patrimonio complesso
8	Immunizzare patrimonio e proprietario dai rischi principali
9	Interagire con gli esperti (legali, fiscali, di prodotto) interni ed esterni alla propria azienda
10	Sintesi
11	Analisi
12	Orientamento al cliente
13	Negoziazione
14	Gestione dello stress
15	Innovazione

Colmare il gap di competenze



Consulenza Patrimoniale

Un percorso formativo multi target con certificazione delle competenze acquisite e impatto misurabile sul business

Architettura modulare



- 1** La costruzione del patrimonio
- 2** Lo sviluppo del patrimonio
- 3** La tutela del patrimonio
- 4** La trasmissione del patrimonio
- 5** Proattività e relazione con il cliente

La certificazione finale

