



# Ascosim

## Forum Nazionale sulla consulenza finanziaria



### Consulenza finanziaria 2.0:

### Una nuova opportunità di sviluppo per la banca

Raimondo Marcialis

Commissione Consulenza e Risparmio Gestito

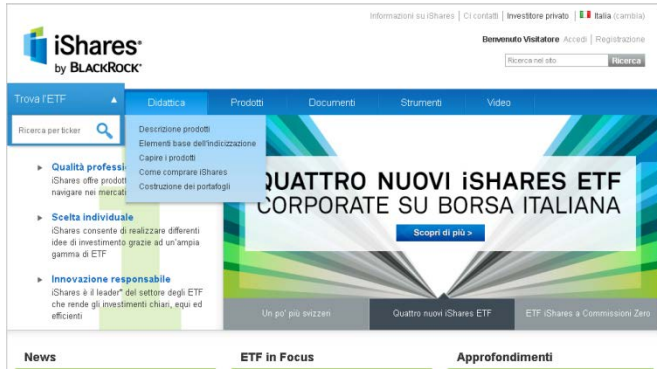


## ***La consulenza utile:***

***A norma di legge***

***Apprezzata dai clienti***

***Profittevole per la banca***



Emanuele Bellingeri – Ishares

Maurizio Primanni – Excellence Consulting

Matteo Mangione – Excellence Consulting

Matteo Bosco – Aberdeen Asset Management

Massimo Scolari – Ascocim

Luca Zitiello e Francesco Mocci – Studio Zitiello

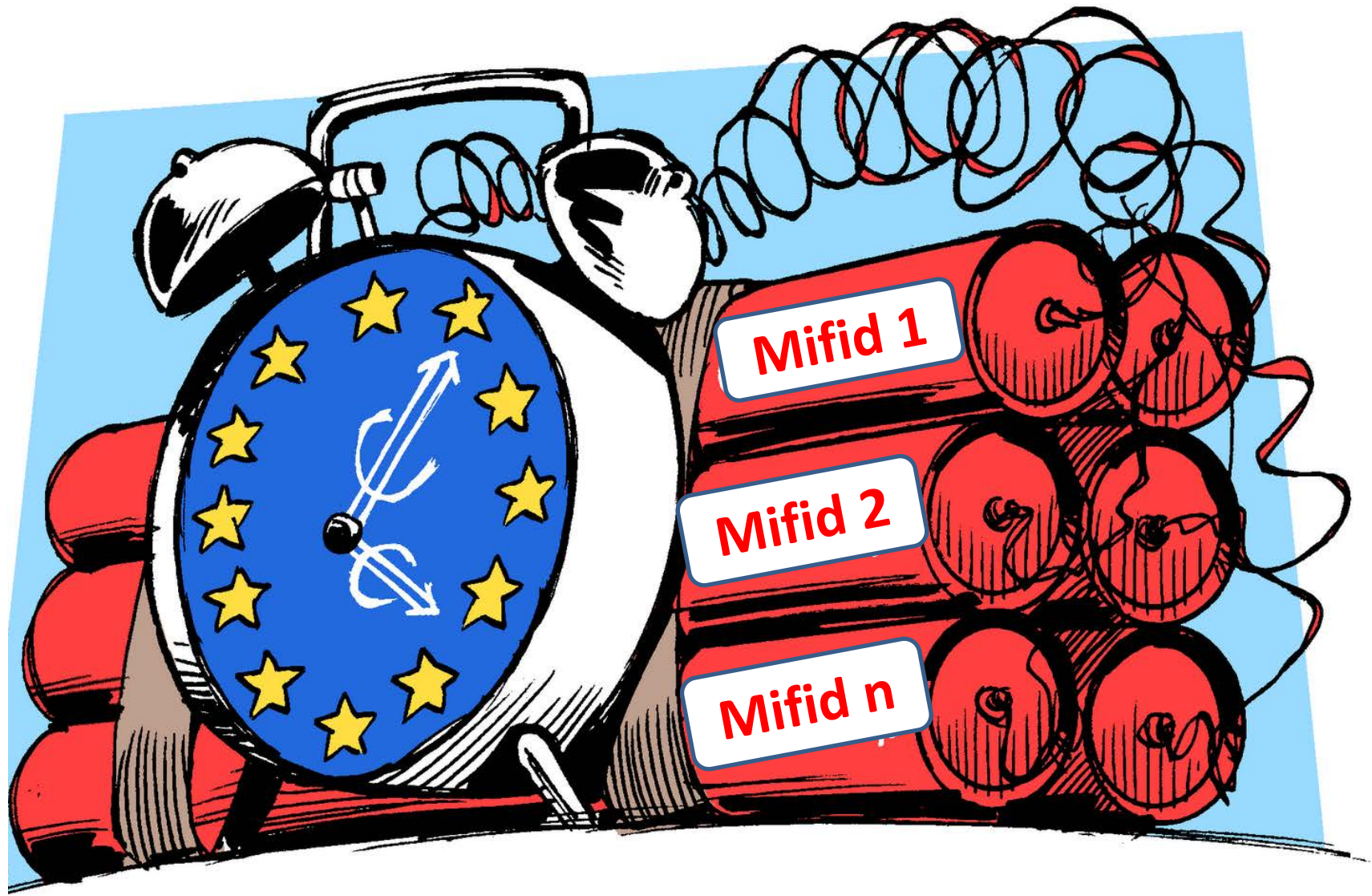
Joe Capobianco – Albo Promotori Finanziari

Marco Stabile – BCC di Cernusco

Antonio Galli – Bcc di Cantù

Antonello Piancastelli – Fideuram Vita

Carlo Giausa – Fineco Bank



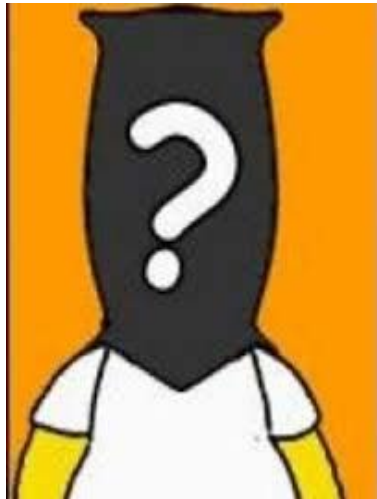


*La consulenza rappresenta  
l'occasione per  
riqualificare il business  
model della banca*

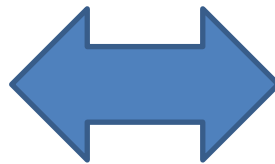
*Il mero adeguamento  
normativo comporta costi  
e irrigidimenti operativi*

# Il valore della profilatura

«A motivo dell'importanza sempre considerevole delle raccomandazioni personalizzate per i clienti e della crescente complessità di servizi e strumenti è necessario rafforzare le norme di comportamento da rispettare al fine di accrescere la tutela degli investitori» (*Considerando 51 Mifid 2*)



Se non ho informazioni sul cliente non posso fare consulenza



Profilando il cliente sono in grado di:

- *Tutelarlo*
- *Migliorare la qualità del servizio offerto*
- *Stimolare la fiducia del cliente*

# Il momento della profilatura potrebbe diventare l'occasione per una vera e propria intervista consulenziale

OGGI



PROFILATURA COME MOMENTO FORMALE E OBBLIGATORIO PER ATTIVARE IL CLIENTE AL SERVIZIO DI CONSULENZA



DOMANI



PROFILATURA COME MOMENTO DI INCONTRO CON IL CLIENTE PER VALUTARE IL SUO PROFILO E INDIVIDUARE LE POSSIBILI SOLUZIONI COMMERCIALI PER SODDISFARE I SUOI BISOGNI



Il questionario MiFID è un utile supporto per approcciare il cliente in ottica di intervista consulenziale

# Perché ri-profilare i clienti





## Esigenze Finanziarie

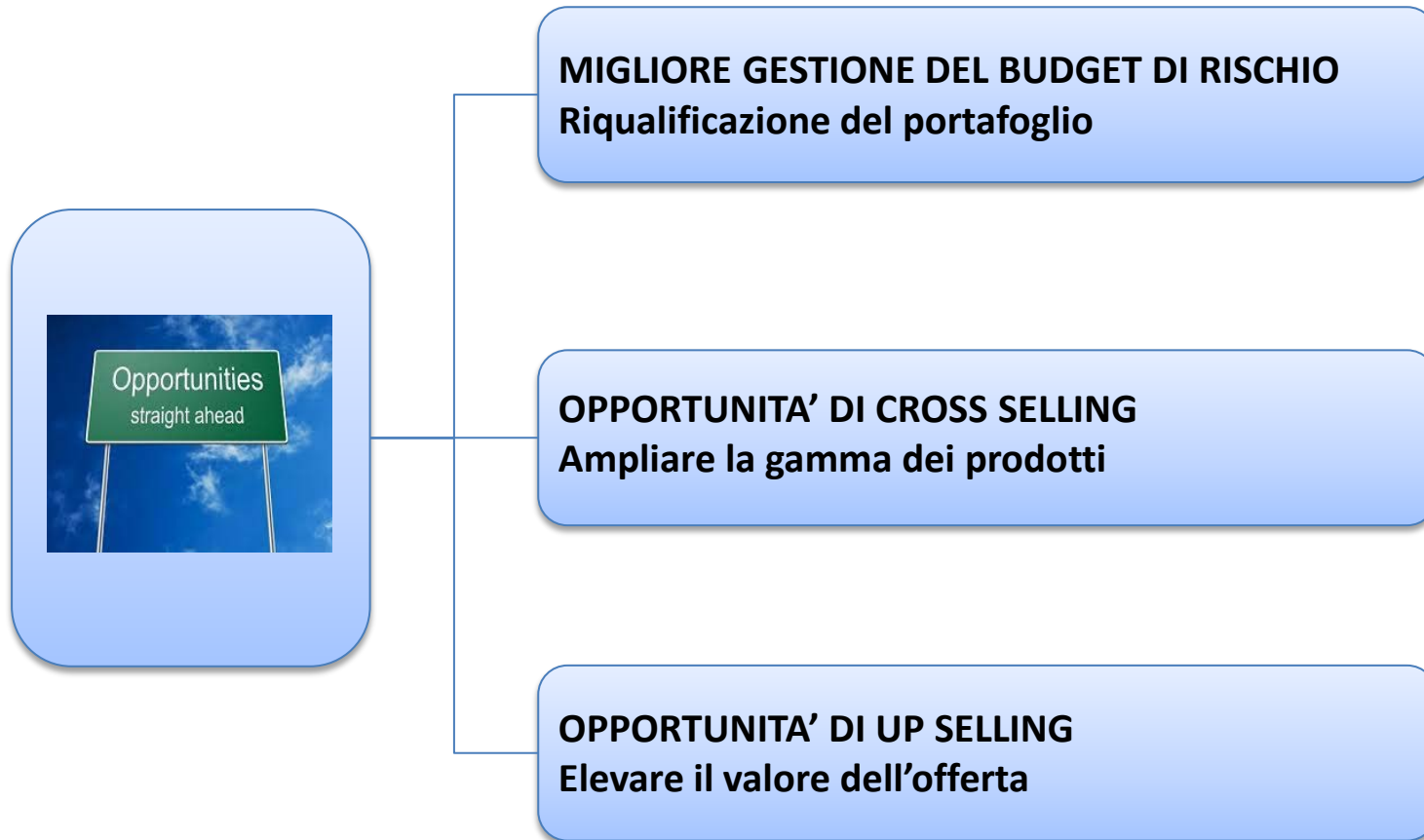
L'area della valorizzazione e accrescimento nel tempo della ricchezza finanziaria guadagnata e non consumata dal Cliente (per se o per i suoi famigliari)



## Esigenze di Protezione

L'area del presidio dei rischi contro il verificarsi di eventi inattesi e indesiderati ma comunque statisticamente probabili che possono recare danno al cliente o ai suoi famigliari (danni, previdenza o decesso)

# Un cliente correttamente profilato abilita nuove proposizioni commerciali: sintesi vantaggi individuati



# Il sistema bancario necessita di una revisione delle fonti di redditività

- *Riduzione tasso di risparmio e ricchezza delle famiglie*
- *Asset mix conservativo*
- *Relazione Banca-Cliente meno stabile*

- *Progressivo aumento sofferenze*
- *Crisi economica*
- *Ridotte prospettive per le aziende*



*Raccolta*















*Impieghi*



**LA BANCA DEVE INDIVIDUARE NUOVI FONTI DI CREAZIONE DI VALORE (PROFITABILITÀ A BASSO IMPIEGO DI CAPITALE)**

# Rilevanza crescente del Wealth Management...

	Commercial Banking	Investment Banking	Wealth Management	Interbancario
Impiego capitale				
ROE				
EVA Medio				

Proposizione  
distintiva

### Possibili approcci al risparmio

### Condizioni abilitanti

La gestione del risparmio è un valore distintivo delle Banche:

- Ne dipende il futuro di ogni famiglia
- I rischi sono elevati
- La complessità è elevata

*“La Banca mi serve per far fruttare al meglio i miei risparmi”*

**A** Orientato solo alla vendita: devo fare budget, vendo prodotti ad elevato margine

**B** Aiuto il cliente a proteggere ed accrescere il suo risparmio nel tempo, con un approccio integrato e continuativo, attraverso prodotti e consulenza di qualità

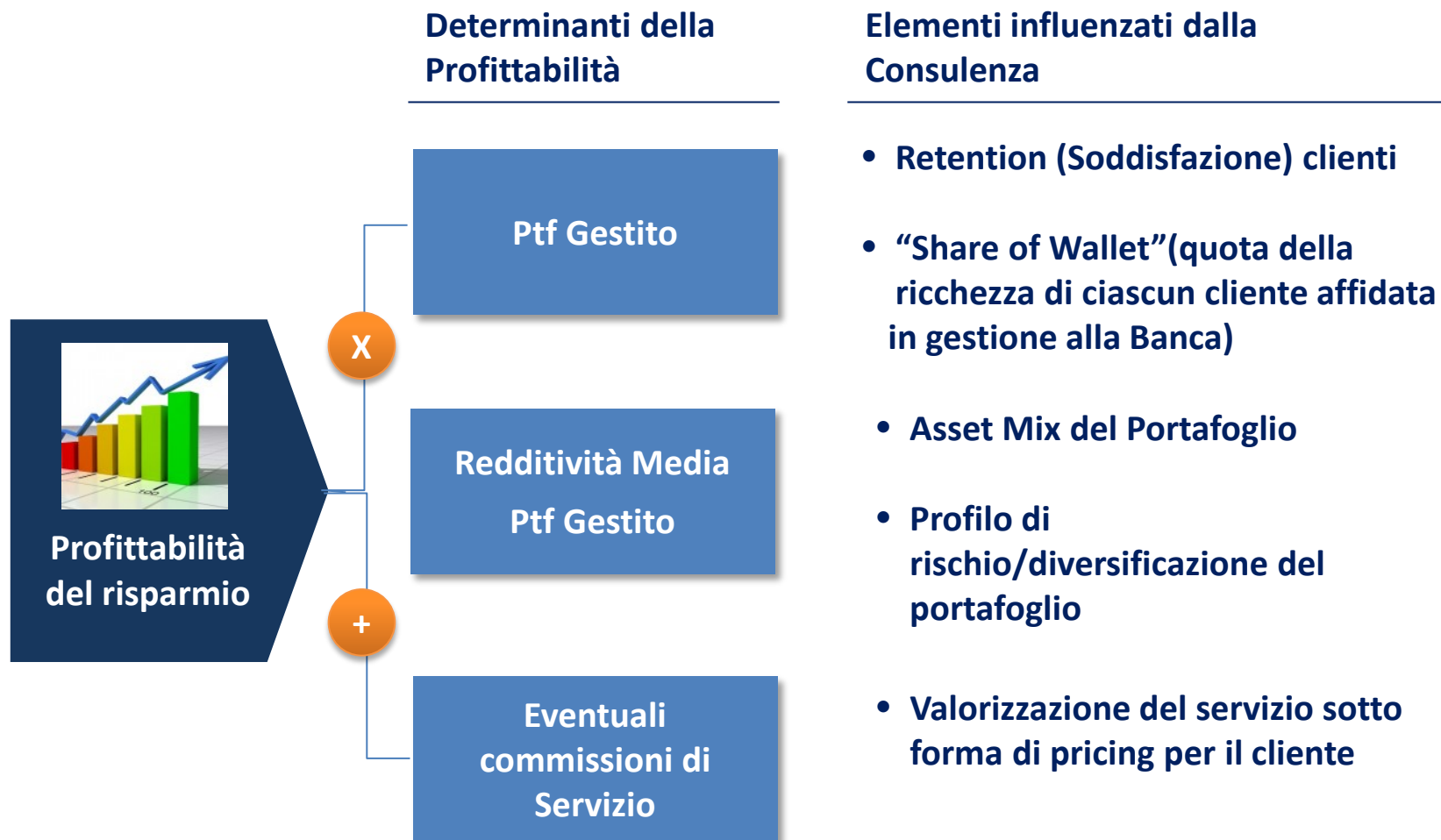
Trasparenza verso il cliente

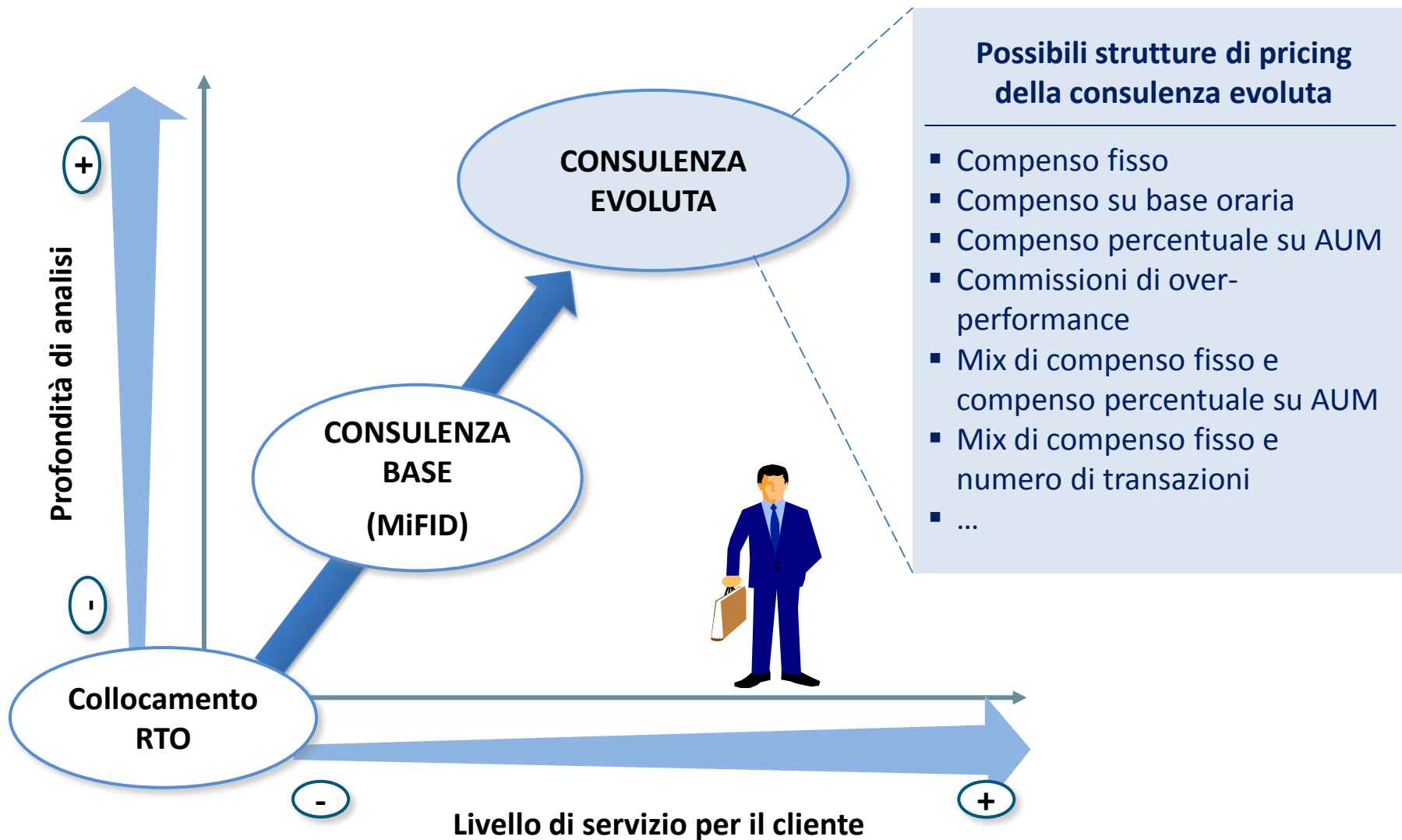
Continuo dialogo cliente-Banca

Obiettivi condivisi per ciascuna area di bisogno

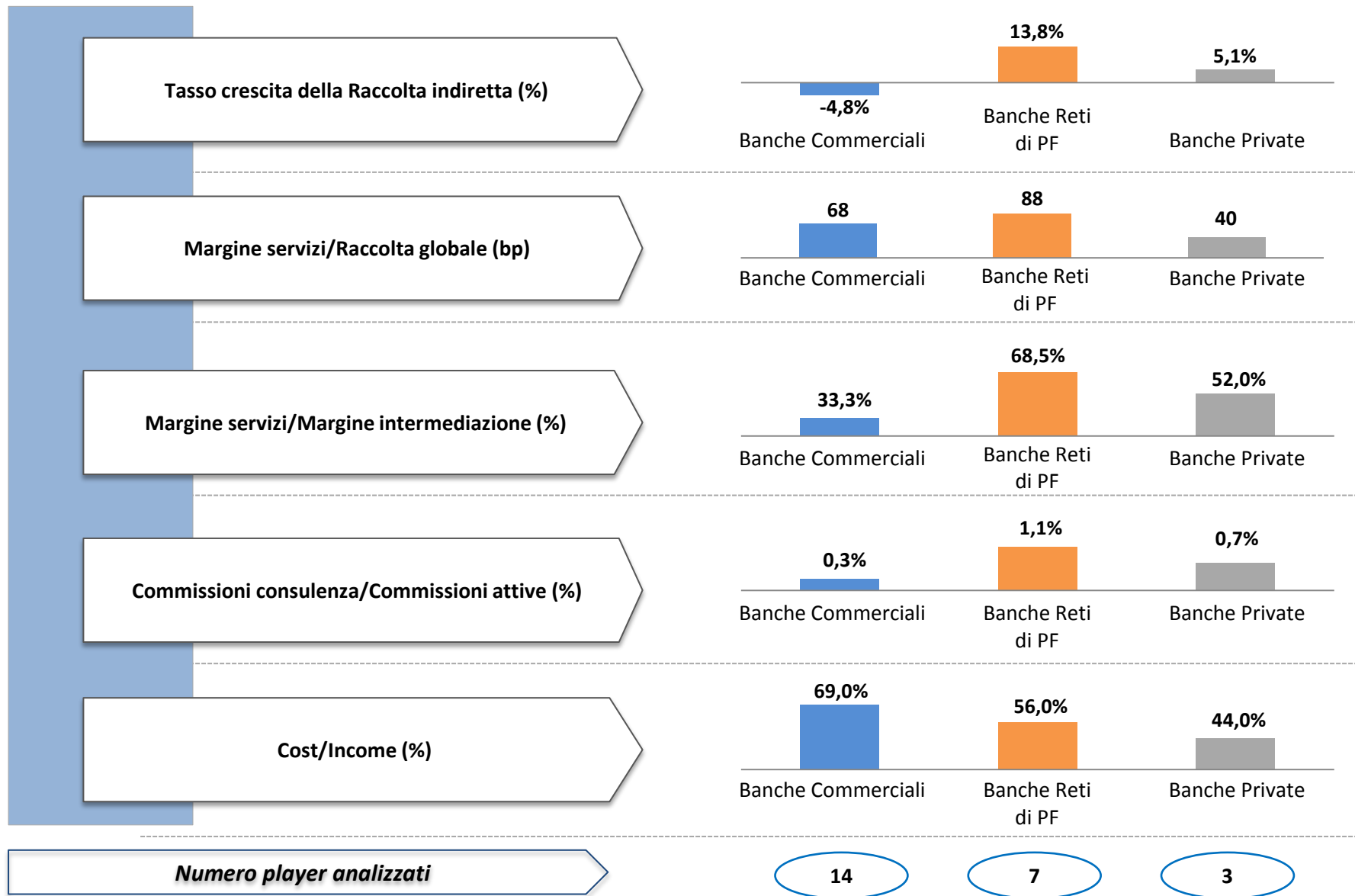
Codice d'investimento della Banca

Competenze di pianificazione finanziaria e prodotti selezionati















# In Italia le Banche di Promotori Finanziari sono quelle che sfruttano meglio la capacità di servizio ai clienti





# Estendendo le Best Practice delle Banche Reti di PF alle Banche Private sarà possibile riassorbire il gap di performance con gli operatori internazionali

Player internazionali	Divisioni Private	Revenues Wealth Management/ Revenues totali di Gruppo (%)	Revenues Wealth Management/ Financial Advisor WM (\$)
	Bank of America GWIM	18,4%	930.840
	Morgan Stanley GWM	41,3%	760.553
	UBS WM	42,3%	1.208.500
	Wells Fargo WBR	14,4%	798.532
	Credit Suisse WM	34,6%	2.377.228
	JP Morgan Chase PB	5,1%	1.774.540
	HSBC GPB	4,6%	<i>n.a</i>
	Deutsche Bank PWM	6,1%	1.611.432

Player italiani	Banche/divisioni Private	Revenues Wealth Management/ Revenues totali di Gruppo (%)	Revenues Wealth Management/ Financial Advisor WM (€)
	Unicredit PB	3,6%	1.054.971
	Intesa Sanpaolo PB	1,9%	436.217

# Con la Mifid, il modello di servizio è (deve essere) profondamente cambiato

DA...

...A



*Investitore  
«Consumatore»*



*Investitore  
«Utente»*



*Intermediario  
«Venditore»*



*Intermediario  
«fornitore di  
servizi»*



*Attraverso la MiFID, l'intermediario assume il ruolo di filtro tra il cliente e le diverse soluzioni di investimento*

# Il tool per la predisposizione del business project (1/4)

Le sezioni presenti all'interno del tool sono:

1. Scenario di riferimento
2. Pricing e diffusione del servizio di consulenza
3. Riqualificazione asset da servizio di consulenza
4. Redditività assicurativa
5. Investimenti previsti per l'implementazione del servizio di consulenza

Torna al menù iniziale

Torna al menu "Help Pricing"

Vai a dettaglio ricavi

Vai allo step successivo

Struttura di pricing		Commissioni di ingresso (euro)	Fee annuali (%ptf)	Diffusione I anno	Diffusione II anno	Diffusione III anno	Totale
HNW	ptf > 5.000.000	0,2%	0,4%	5,0%	5,0%	5,0%	15%
Private	ptf > 1.000.000	0,2%	0,4%	5,0%	10,0%	10,0%	25%
Affluent	ptf > 100.000	0,3%	0,5%	2,5%	10,0%	10,0%	23%
Mass	ptf > 0	0,4%	0,5%	2,5%	10,0%	10,0%	23%
Totale			2%	3%	10%	10%	23%

Scadenza dei titoli nell'anno (% del totale scadenze)

Anno	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Totale
1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	60%	40%	100%
2	7%	10%	10%	10%	10%	8%	4%	1%	10%	10%	10%	10%	100%
3	7%	10%	10%	10%	10%	8%	4%	1%	10%	10%	10%	10%	100%

Clienti "Banca"		Numero Clienti	Diffusione I anno	Diffusione II anno	Diffusione III anno	Totale
HNW	ptf > 5.000.000	35	2	2	2	5
Private	ptf > 1.000.000	106	5	11	11	27
Affluent	ptf > 100.000	3.186	80	319	319	717
Mass	ptf > 0	32.211	805	3.221	3.221	7.248
Totale		35.539	892	3.552	3.552	7.996

Ptf "Banca"		Ptf Medio	Diffusione I anno	Diffusione II anno	Diffusione III anno
HNW	ptf > 5.000.	3.723.232	6.589.562	6.589.562	6.589.562
Private	ptf > 1.000.	1.654.770	8.786.082	17.572.164	17.572.164
Affluent	ptf > 100.000	220.636	17.572.164	70.288.656	70.288.656
Mass	ptf > 0	14.093	11.348.689	45.394.757	45.394.757
Totale		5.612.730	44.296.497	139.845.139	139.845.139

# Il tool per la predisposizione del business project (2/4)

Torna al menù iniziale

Torna alla sintesi investimenti

Reset modifiche

Banca	Stato	Tipo	Anno			Totale	Ipotesi / Note
			I	II	III		
<b>Predisposizione del modello di servizio e del metodo di lavoro</b>			295.000	190.000	190.000	675.000	
Ideazione e alimentazione di un centro di competenze interno o eventuale outsourcing	si	unico	200.000	0	0	200.000	
Reclutamento di risorse esterne specializzate	si	ricorrenti	95.000	190.000	190.000	475.000	
<b>Information Technology (IT)</b>			1.600.000	200.000	200.000	2.000.000	
Sviluppo e implementazione di piattaforma e strumenti di supporto	si	unico	1.200.000	0	0	1.200.000	
Creazione di database/datamart per la gestione delle informazioni	si	unico	400.000	0	0	400.000	
Costi di licenze sistemi e software in outsourcing	no	ricorrenti	0	0	0	0	
Manutenzione e gestione sistema / infrastrutture tecnologiche	si	ricorrenti	0	200.000	200.000	400.000	
<b>Costi di avvio e gestione del cambiamento</b>			107.500	155.000	155.000	417.500	
Diffusione in rete	si	unico	70.000	0	0	70.000	
Assistenza dedicata	si	ricorrenti	37.500	155.000	155.000	347.500	
<Allestimento nelle filiali di spazi dedicati alla consulenza evoluta>							
<b>Marketing e comunicazione</b>							
Comunicazioni dedicate alla clientela e materiale commerciale							
Campagna di comunicazione su media							
Eventi sul territorio (verso i clienti)							
Altre iniziative sul territorio di sviluppo commerciale							
<b>Formazione</b>							
Corsi di formazione e training							
Corsi di aggiornamento							
<b>Totale</b>							

Le voci di investimento che sono state considerate all'interno del tool sono:

- Predisposizione del modello di servizio e del metodo di lavoro
- Information Technology
- Avvio e gestione del cambiamento
- Marketing e Comunicazione
- Formazione

## Il tool per la predisposizione del business project (3/4)

Torna al menù  
iniziale

	Banca			
	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Totale
Ricavi da servizio consulenza	156.343	1.011.972	1.687.036	2.855.352
Ricavi da riqualificazione asset	170.845	832.986	1.118.600	2.122.432
Ricavi da comparto assicurativo	93.432	318.564	344.049	756.046
Investimenti	1.870.000			
Costi	742.500	1.327.500	1.227.500	3.297.500
Profitto "lordo"	-2.191.879	836.023	1.922.186	566.330
Tasso di attualizzazione	1,030	1,061	1,093	
Profitto attualizzato	-2.128.038	788.032	1.759.072	419.066

tasso di attualizzazione	3%
ROI	22%
Break Even Point (mesi)	33
ROA	0,54%

Guardando al caso reale utilizzato, l'intermediario di piccole /medie dimensioni (meno di 5 Mld/€ di AUM e meno di 200 filiali e principalmente clientela mass) attraverso l'adozione di un servizio di consulenza nell'arco di 3 anni sarebbe in grado di generare extra ricavi pari a circa 5,8 Mio/€ a fronte di un investimento complessivo (investimento iniziale e costi ricorrenti) pari a 3,8 Mio/€. Il ROI dell'operazione si attesta attorno al 22% e il break even point è intorno ai 33 mesi.



## Evoluzione Competenze dei consulenti finanziari

### Competenze finanziarie



- Tecniche di finanza
- Market view
- Tool di Asset Allocation
- Due diligence portafoglio

### Competenze operative

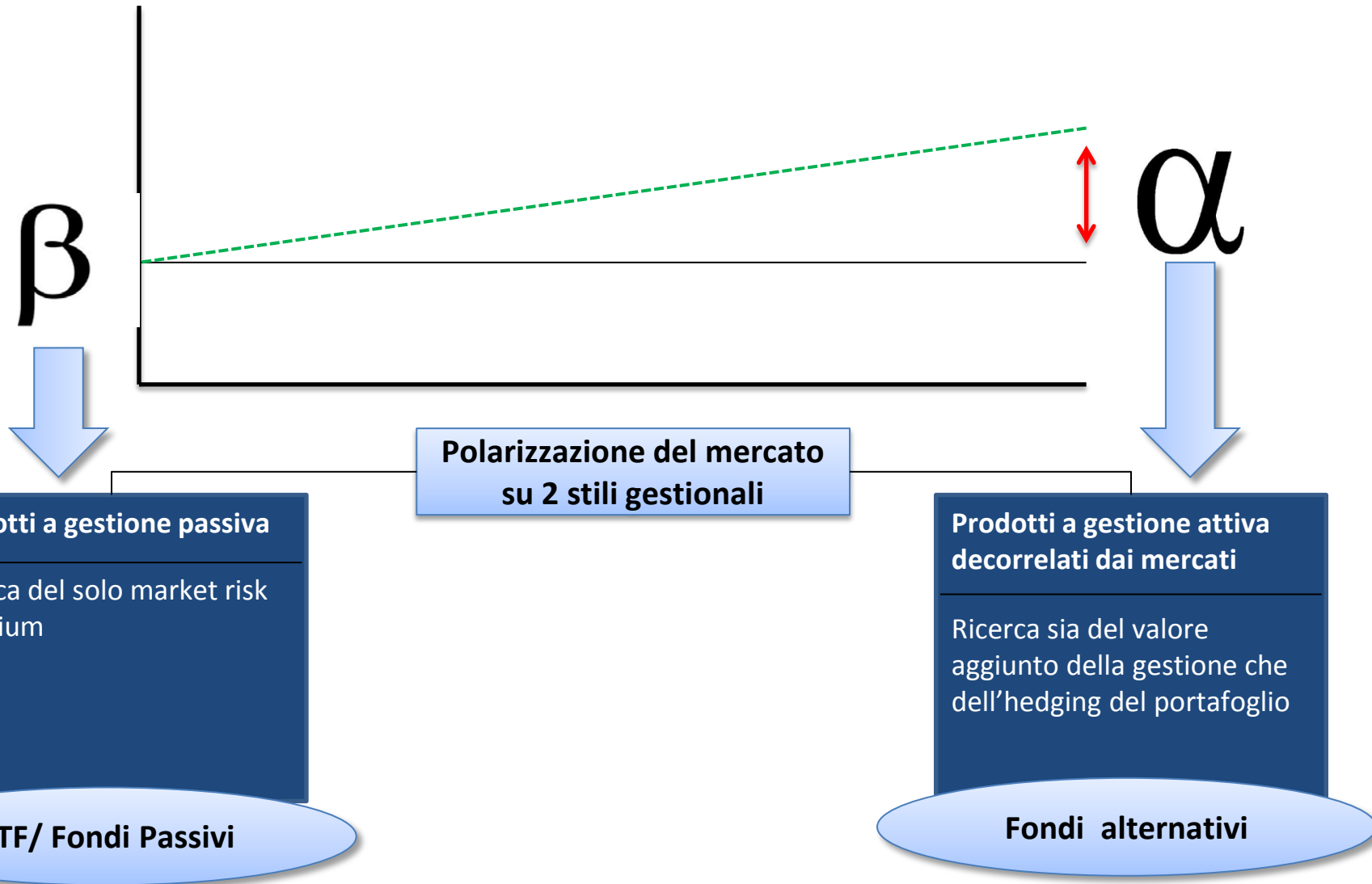


- Pianificazione commerciale
- Analisi Esigenze del cliente
- Valutazione Propensione al rischio

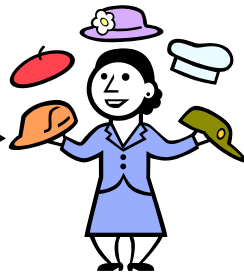
### Competenze commerciali



- Campaign Management
- Tecniche di Relazione
- Gestione Obiezioni del cliente
- Network building



# Forse la chiave sarà "tornare ai basics"



**Gamma  
completa ma  
anche semplice**

*Framework completo e modulare adatto a dare risposta a tutte le possibili esigenze dei clienti*



**Prodotti  
personalizzabili  
«su misura» dei  
clienti**

*Soluzioni di investimento costruite insieme al cliente, sulla base delle sue specificità*



**Prodotti  
Riconoscibili**

*Focus su elementi di distintività (es. prodotti con storia di successo e proposte ad alto tasso di innovazione)*



# Errori



- Limitato coinvolgimento e commitment da parte del vertice della banca
- Mancata formalizzazione e pianificazione del business project sulla consulenza finanziaria



- Focus sulla procedura e non sul processo
- Cultura di prodotto e non di servizio
- Mancata elaborazione di processi distintivi



- Mancata costituzione di un centro di competenza multidisciplinari (advisory board: gestione, risk, management, commerciale, marketing, compliance, legale, information technology)

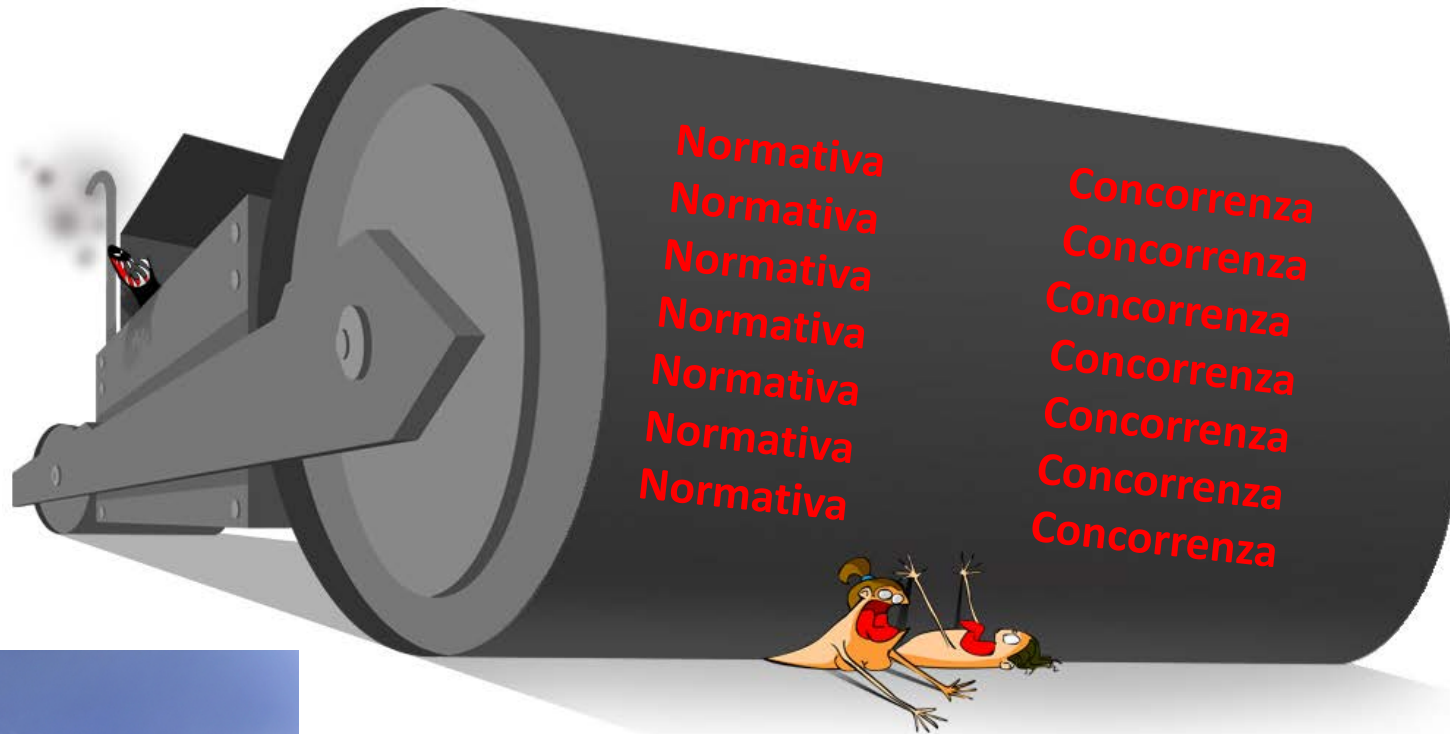


- Scarso coordinamento tra centro di competenze e periferia operativa
- Investimenti sulla formazione del front end di tipo formale e non operativo
- Mancanza di punti di verifica del progetto



- Scarsa conoscenza della clientela esistente e prospect
- Mancanza dell'analisi dei bisogni della clientela
- Portafoglio prodotti e servizi scarno e non coerente

# La spinta al cambiamento



# The Importance of Being Earnest

by Oscar Wilde

A Trivial Comedy for Serious People

September 30–October 2

October 7–9

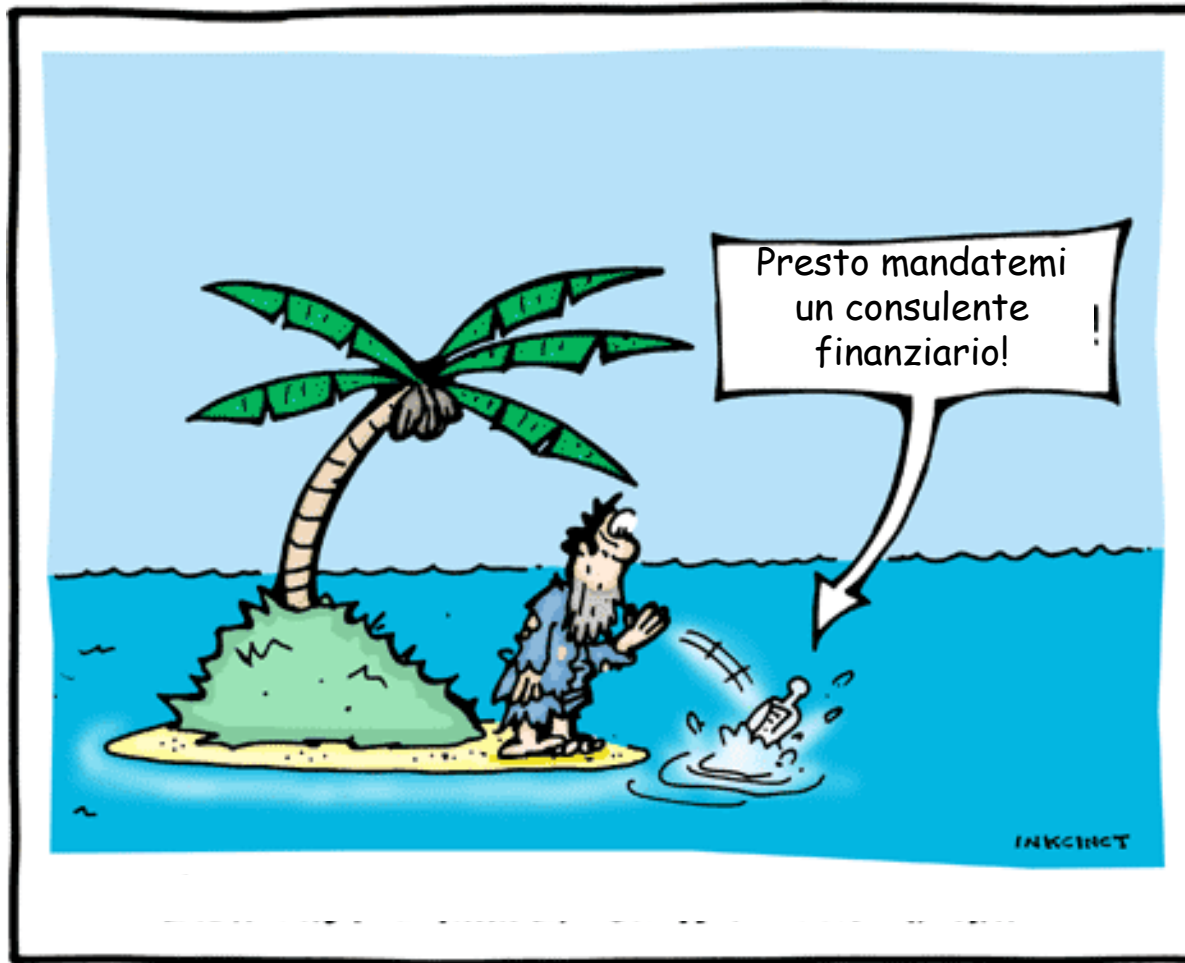
Cedarville University  
Stevens Student Center  
DeVries Theatre

[cedarville.edu/theatre](http://cedarville.edu/theatre)

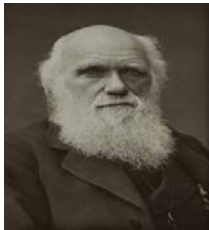
È necessario trovare un nuovo equilibrio ed allineamento degli interessi tra cliente ed intermediario per fare fronte ad esigenze attuali e prospettive:

- Riduzione della ricchezza
- Riduzione del tasso di risparmio
- Aumento delle problematiche previdenziali
- Passaggio dal welfare pubblico al welfare privato
- Necessità di nuovo sviluppo imprenditoriale

È ragionevole pensare che nei prossimi anni i rendimenti offerti dal mercato tenderanno a contrarsi ampliando da una parte l'appetito verso il rischio e dall'altra riducendo la sostenibilità dei costi e delle commissioni per i servizi/prodotti d'investimento.



# Grazie dell'attenzione



«Non è la specie più intelligente a sopravvivere e nemmeno quella più forte. E' quella più predisposta ai cambiamenti»

C.Darwin



Via V. Foppa, 7 20144 Milano

E-mail: [segreteria@assiomforex.it](mailto:segreteria@assiomforex.it)

Tel: 02 654 761

[www.assiomforex.it](http://www.assiomforex.it)



---

# BACK UP

---

# Analisi efficacia commerciale – Dettaglio mercato Italia: nota metodologica

Il calcolo dei **KPI di efficacia commerciale** è stato condotto a partire dall'analisi dei dati di struttura e bilancio dei seguenti player appartenenti alle 3 categorie riportate nella tavola di presentazione dei risultati:

BANCHE COMMERCIALI	BANCHE RETI	BANCHE /DIVISIONI PRIVATE
<ul style="list-style-type: none"><li>Banca Carige</li><li>Banca Mps</li><li>Banca popolare di Bari</li><li>Banca popolare di Milano</li><li>Banca Sella</li><li>Banco Popolare</li><li>BNL</li><li>Cariparma</li><li>Credito Emiliano</li><li>Friuladria</li><li>Intesa San Paolo</li><li>UBI Banca Scpa</li><li>Unicredit Spa</li><li>Veneto Banca</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Allianz Bank Financial Advisor</li><li>Azimut Holding</li><li>Banca Generali</li><li>Banca Mediolanum</li><li>Finanza e Futuro</li><li>Fineco Bank</li><li>Gruppo Fideuram</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Unicredit Private Banking</li><li>Intesa San Paolo Private Banking</li><li>Banca Aletti</li></ul>