

*I pf devono saper gestire il passaggio all'era digitale*

# Quant'è importante avere le idee chiare

## STRATEGIE

I piani e gli obiettivi delle reti li trovi ogni giorno su [www.bluerating.com](http://www.bluerating.com)



di **Enea Dallaglio\***  
e **Federico Scotti\*\***

I promotori e le banche-reti godono di buona salute. Il 2013 si sta chiudendo con risultati eccellenti, e la raccolta netta è positiva dal 2009 nonostante le difficoltà economiche del Paese.

Eppure gli italiani hanno smesso di risparmiare. È un trend di lungo termine che caratterizza ed è destinato a caratterizzare per molti anni l'orizzonte in cui si muove la nostra industria finanziaria. Le famiglie italiane dai primi anni del 2000 hanno smesso di generare nuovo risparmio e negli ultimi anni, dal 2008 in poi, stanno corrodendo i risparmi accumulati nei due decenni precedenti.

In questo contesto, i risultati delle reti dei **promotori finanziari**, ottenuti nuotando controcorrente, hanno un particolare significato: dimostrano la forza di un modello di business. I fattori-chiave del successo sono tre.

■ Anzitutto, un **ben definito posizionamento di mercato**. Sotto il profilo patrimoniale: i segmenti affluenti e private. Ma anche sotto il profilo delle attese: i clienti con elevate esigenze di servizio.

■ In secondo luogo, il **modello di servizio basato sul promotore finanziario**, sulle sue competenze e sulla relazione personale con il cliente.

■ Infine, il **rapporto tra la banca e i promotori finanziari**: un sistema di business totalmente centrato sulla rete.

Questo successo è una rivincita rispetto a visioni strategiche che, nel passato, hanno tentato di integrare le reti di promotori finanziari in differenti sistemi distributivi, entrambi a carattere generalista: le banche tradizionali e le reti assicurative. Quel che funziona è un sistema di business coerente, focalizzato su un segmento con un ben definito profilo di attese, caratterizzato da un preciso modello di servizio e da una figura professionale - quella del promotore - attorno alla quale ruota l'intera organizzazione aziendale.

Eppure il successo non deve far



Federico Scotti

**Finora i fatti hanno dimostrato che ciò che funziona è un sistema di business coerente, focalizzato su un segmento con un ben definito profilo di attese, caratterizzato da un preciso modello di servizio e da una figura professionale. È il promotore, attorno al quale ruota l'intera organizzazione aziendale**



Enea Dallaglio

chiudere gli occhi di fronte a sfide del tutto nuove che si presentano all'orizzonte. Ricordiamolo, è un destino comune a tutte le industrie: è nel momento del successo che si rischia di creare le condizioni della futura rovina, se si afferma l'idea che il modello di business sia eterno e non si abbia nulla da temere, nulla da apprendere.

Le reti raccolgono solamente il 7% del **risparmio degli italiani**. Ciò indica quanto è grande lo spazio ulteriore di crescita, ma rivela anche il carattere di nicchia di questa industria.

Questa nicchia, che si è rivelata ben difendibile dall'assalto dei grandi distributori generalisti, oggi affronta la sfida ben più ardua della digitalizzazione. Una sfida che le reti di promotori potranno vincere solamente se ne comprenderanno lo spessore strategico.

Non si tratta, infatti, solamente di implementare nuove tecnologie gestionali e di comunicazione, né

di confrontarsi con nuovi canali di distribuzione. Ciò che è in discussione e che richiede una profonda revisione è l'intero modello di business dell'intermediazione finanziaria.

La prima cosa da comprendere è che la digitalizzazione è un cambiamento culturale e comportamentale che ha travalicato i confini generazionali originari e che oggi investe in pieno la fascia di clientela tra i 35 e i 60 anni, che per condizione sociale e professionale comprende gli utenti più evoluti di servizi finanziari.

Nelle nostre ricerche emerge il segmento che definiamo dei **"protagonisti"**. Hanno in media 41 anni, sono di cultura elevata e reddito alto o medio-alto e si concentrano nelle grandi aree urbane. I loro stili di vita - dalla sobrietà alla ricerca di benessere personale fino all'attenzione verso i temi della sostenibilità sociale - sono quelli che guidano l'evoluzione dei consumi in

## IL CLIENTE "PROTAGONISTA" - PARTE 1

### MATURO, EVOLUTO E CON ALTA DISPONIBILITÀ DI:

#### SPESA

- 41,2% Età media
- 29% Laureati
- 58% Reddito lordo familiare superiore a 55.000 €

#### PROATTIVO

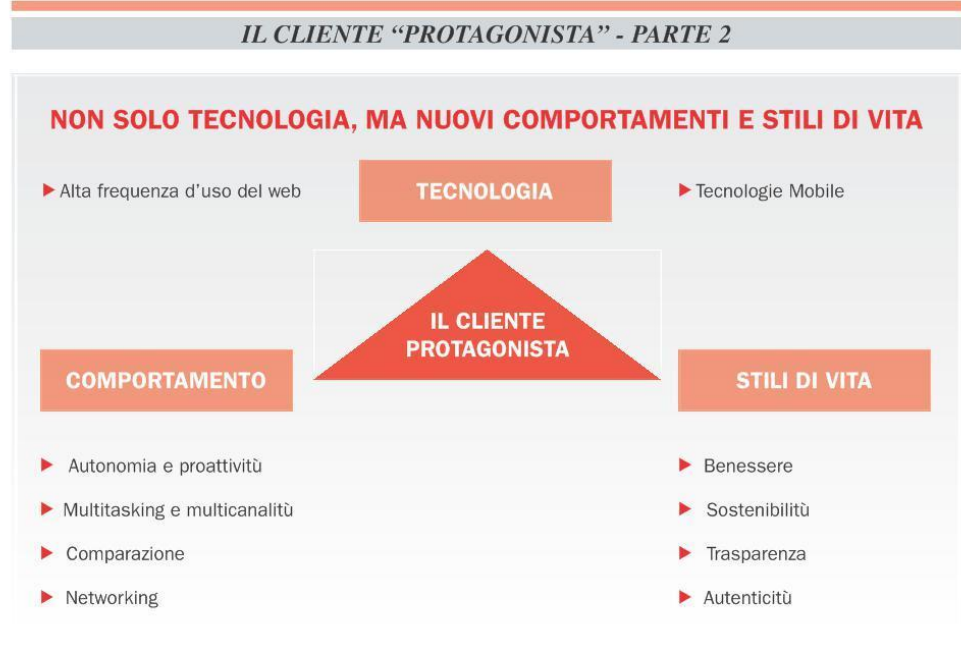
- 66% Si informa abitualmente attraverso comparatori online prima di acquistare prodotti o servizi
- 46% Utilizza sistemi di home banking evoluti per le operazioni di investimento
- 57% Compara più offerte assicurative alla scadenza della polizza auto

#### MULTICANALE

- 65% Utilizza più canali online e fisici durante il processo di acquisto
- 74% Cerca informazioni online e acquista offline: presso un punto di vendita (EFFETTO ROPO)

Fonte: ricerche Innovation Team

tutti i settori. Sono persone informate, molto più della media, e capaci di prendere decisioni in autonomia. La loro risorsa scarsa è il tempo, e non hanno voglia di trascorrerlo negli sportelli bancari ma neanche ricevendo troppe visite di **promotori** o di **assicuratori**. Hanno una caratteristica: sono molto mobili, utilizzano con disinvoltura più di un canale e più di un fornitore, per informarsi e per acquistare. Soprattutto per loro, anche se non solo per loro, vale la definizione di comportamento **"ropo"** (**research online, purchase offline**): significa che molto spesso si rivolgono per l'acquisto a un intermediario professionale, ma prima si informano per conto loro su Internet. Amano la comparazione e frequentano ogni tipo di comparatore e di blog, dai viaggi ai mutui, dai ristoranti alle assicurazioni. Poniamoci prima di tutto una domanda: su quale segmento, se non su questo, dovremmo progettare l'evoluzione del nostro modello di servizio? È a questo market focus che si rivolgono molte banche e molti intermediari trasformandosi in sistemi di servizio multicanale. Non solo imprese tradizionali che integrano le reti di vendita con i canali digitali, ma anche banche online che arricchiscono il loro servizio ai clienti aprendo sportelli nel territorio con **consulenti professionali**. Tutti costoro partono da posizioni opposte ma convergono nella stessa direzione: a cliente ibrido offerta di un servizio ibrido, **cross channel**. Quale rapporto ha il cliente "protagonista" con la consulenza professionale? Il rapporto è positivo, il nostro segmento sa dare il giusto valore al consiglio di uno specialista, ma - attenzione - ciò non implica alcuna propensione alla dipendenza verso l'intermediario. Questo è uno dei punti chiave del cambiamento in corso. Quando



afferriamo che il nostro business si basa sul rapporto di fiducia tra cliente e promotore, intendiamo in realtà due cose che dovremmo tenere ben distinte: da un lato la consapevolezza dell'utilità di usufruire delle competenze di un professionista, dall'altro il desiderio di affidarsi a una figura autorevole e che sta dalla mia parte, di cui posso fidarmi. Questi due aspetti, perlopiù inscindibili nel rapporto con i clienti storici, oggi tendono a separarsi: nel segmento dei "protagonisti" la fiducia non è accordata una volta per tutte, il cliente si informa per conto suo e ha mille canali per farlo.

Se questo è vero, anche il promotore deve moltiplicare i canali di relazione con il cliente, cogliendo l'opportunità per arricchire i servizi offerti sia in forma diretta e personale sia in forma virtuale. Posta in questi termini, la digitaliz-

zazione è la condizione strategica per affrontare un rischio rovinoso: **la maturità dei clienti**.

I clienti storici, acquisiti negli anni di espansione del risparmio gestito, hanno un'età media molto avanzata. Negli ultimi anni, le reti hanno avuto successo nel gestire i clienti e il loro patrimonio, ma hanno perduto capacità espansiva nell'acquisizione di nuovi clienti. La gestione del passaggio generazionale oggi è diventata difficile: fra il profilo dei clienti storici (maturi) e quello dei "protagonisti" c'è un salto di cultura, di attese e di comportamenti, così come ci sarà un salto tra i "protagonisti" attuali e la generazione successiva, quella dei "nativi digitali". Per gestire questo salto diventa ancora più importante comprendere che la digitalizzazione deve essere intesa come una revisione profonda del modello di business delle reti, e che ciò

implica la necessità di un'evoluzione culturale tra gli stessi promotori finanziari. Resta la questione fondamentale: quale modello aziendale per la multicanalità? Perché se, come abbiamo visto, la digitalizzazione è una scelta strategica e non tecnica, allora ogni impresa deve valutare attentamente quale soluzione originale offrire al suo mercato. A noi pare che la strada intrapresa dalla maggior parte delle banche-reti non sia quella ottimale se si vuole valorizzare il rapporto promotore-cliente. In buona sostanza esse affiancano ai promotori i servizi della banca virtuale, ma così facendo l'integrazione è debole e il promotore perde centralità. La rivoluzione digitale comporta il rischio che si riduca il vantaggio competitivo delle reti di promotori rispetto alle banche generaliste multicanale.

Il tema vero è come espandere le capacità di relazione dei promotori finanziari, come integrare attorno a questo focus i servizi e i canali digitali, su quale modello di relazione anche online costruire l'esperienza d'uso del cliente. Infine, come costruire il rapporto tra il sistema di business multicanale dei promotori e il mondo aperto del web e delle communities, con quale approccio interagire con i **social media**, veicolando flussi di attenzione e di informazioni verso la rete. Le tecnologie non mancano, ciò che conta è il disegno strategico.

\*managing director  
Innovation Team

\*\*partner di MBS Consulting

