

Punti di vista Lucilla Incorvati

## **Nuovi ricavi grazie ai clienti ad alto reddito ma non ricchi \***

Lucilla Incorvati

Per l'industria del private banking convivere con la pressione sulla redditività è ormai un dato di fatto. Stretta tra l'incisività del regolatore, la concorrenza sulla fascia più alta di clienti, un maggior diffusione di strumenti e comportamenti digitali, secondo qualcuno una via per garantire la sostenibilità del business sta nell'allargamento dell'attività agli affluent, vale a dire ca clienti con ricchezze finanziarie tra i 100 e i 300 mila euro. «Chi saprà allargare a questo ben più ampio bacino di clienti le logiche di qualità e personalizzazione del servizio e di consulenza professionale previsti per i clienti con elevati patrimoni - spiega Marco Brandirali, partner di **MBS Consulting** -, si garantirà una nuova e stabile fonte di redditività».

Ma non è un passaggio indolore perché presume una significativa trasformazione. Come spiega l'esperto il mercato inizia a prendere coscienza del fatto che non esiste un rapporto deterministico tra quantità di ricchezza finanziaria e valore potenziale del cliente, ma che quest'ultimo è influenzato dalla più ampia sfera dei bisogni finanziari e di protezione. Non solo. Entrano in gioco comportamenti e stili di vita dei clienti. In questo senso, per una banca possono avere un valore elevato clienti che dispongono di patrimonio finanziario non elevato ma esigenze coerenti con una strategia di allocazione articolata, oppure chi ha un patrimonio contenuto ma reddito e flussi di cassa consistenti (i cosiddetti, High Earnings Not Rich Yet), sufficienti a suggerire una strategia di pianificazione finanziaria organica. E ancora stili di vita e comportamenti del nucleo familiare complessi, tali da determinare esigenze di protezione e di welfare articolate. continua a pagina 3

Continua da pagina 1

Allargare il perimetro ai clienti "agiati" per le banche è una necessità anche perché quelli con bisogni bancari più semplici sono già attratti dalle challenger banks che offrono loro una customer experience superiore a costi più bassi. Tanto alle banche generaliste quanto agli operatori di nicchia si offre dunque l'opportunità di allargare la base di ricavi. A patto però di individuarne un nuovo modello di affluent banking attrattivo e profittevole.

La ricetta di Brandirali passa attraverso cinque elementi chiave:

- 1) l'allargamento del patrimonio informativo sui clienti a nuovi domini per inquadrare il patrimonio complessivo e gli ambiti di bisogno non direttamente collegati alla ricchezza finanziaria;
- 2) l'integrazione dei comportamenti, dei driver di scelta, degli stili di vita, delle aspettative di relazione con la banca nei modelli descrittivi e rappresentativi dei clienti, con metodologie di personas modeling e personas mapping analitico, valorizzando il patrimonio informativo esteso;
- 3) l'allargamento dei servizi di advisory per includere l'immobiliare, la protezione, il welfare, la previdenza, da erogare in funzione degli archetipi comportamentali individuati;
- 4) un'offerta rinnovata per modulare i livelli e i contenuti di servizio in modo agile e che incorpori prodotti e servizi non finanziari quando ricollegabili ai bisogni e ai comportamenti individuati;
- 5) l'introduzione di nuovi modelli di pricing, correlati a modelli di servizio, entità del patrimonio o intermediazione mobiliare.

© RIPRODUZIONE RISERVATA Lucilla Incorvati