



COSTRUIRE IL NUOVO BANCARIO TRA MIFID2 E RIVOLUZIONE FINTECH

LUCA GALLI*

Il risparmio, una delle principali risorse del nostro paese, desta sempre più l'interesse e le mire di operatori internazionali. *L'anno in corso* sarà forse l'ultimo per cogliere la non più rinviabile occasione di far evolvere *rapidamente* i "modelli di offerta" di consulenza finanziaria al fine di capitalizzare *concretamente* le opportunità tecnologiche e rispondere *strategicamente* a quelle normative, con l'intento di rendere più consapevole e, nel contempo, soddisfare – e sperabilmente ampliare – una domanda di consulenza finanziaria in dinamico cambiamento.

In questa ottica, può essere utile fare il punto su come sta evolvendo il *paradigma tra Banca e Cliente*, tenuto conto dell'entrata in vigore di MiFID 2 (gennaio 2018) e soprattutto alla luce dei radicali cambiamenti connessi alla definitiva esplosione della Financial Technology (FinTech).

Conoscenza e competenza di una rete distributiva "veloce e flessibile"

Il gap di *educazione finanziaria* dei risparmiatori (descritto dai Quaderni CONSOB dedicati) sta (lentamente) riducendosi grazie all'opera pedagogica nei confronti della clientela, allo stato essenzialmente a carico dell'industria del risparmio. Tale opera sta trovando compimento attraverso un percorso di riqualificazione del personale di filiale. La riqualificazione attiene sia a robusti percorsi formativi, sia alla capacità degli istituti di credito di rendere complementare la professionalità del "nuovo bancario" alla rivoluzione *Fintech* in corso, integrando le *soft skills* tipicamente

* Partner EY Luca.galli@it.ey.com



consulenziali (e.g. la capacità di *ascolto attivo* nei percorsi di sviluppo professionale) alla potenzialità della tecnologia.

Alcuni operatori stanno impegnando le proprie migliori risorse manageriali nella declinazione e personalizzazione di *modelli di relazione ibridi "light & fast"*, capaci di ampliare, e nel contempo semplificare, il contatto con la clientela, pur agendo a 360° su tutta la filiera dei servizi finanziari e assicurativi.

“Velocità e flessibilità” sono indispensabili per sopravvivere alla comparsa di nuovi attori molto più efficienti (le licenze ottenute da Facebook e Amazon per operare sui pagamenti, rendono il *financial playing field ormai non più livellato*), mentre in un mercato che si muove in maniera molto rapida e violenta i regolatori appaiono gravati da tortuosi e lenti percorsi decisionali: basta ricordare l’entrata in vigore dell’Insurance Distribution Directive (rinviata di 6 mesi) e il recepimento delle linee guida EBA in materia di *Product Governance* dei prodotti retail banking (che interverrà a un anno dalla emissione delle linee guida EBA, i.e. nel gennaio 2019).

Product Governance

Gli operatori finanziari e bancari si trovano nella fase di finalizzazione dei processi organizzativi e operativi e degli *upgrade* applicativi propedeutici alla ideazione e alla commercializzazione di prodotti ormai *costitutivamente* concepiti per soddisfare le esigenze ed i bisogni delle pre-determinate categorie di clienti ai quali saranno successivamente distribuiti (*target market potenziale ed effettivo*). I principali player stanno concentrando i propri sforzi principalmente sui seguenti temi: creazione di modelli di collaborazione snelli ed efficaci e non sterilmente tesi alla *compliance* normativa; adozione di modelli di *product governance* capaci “governare” i prodotti finanziari così come quelli bancari e assicurativi; definizione di meccanismi di dettaglio di *product governance* integrati (o quantomeno coerenti) agli output della pianificazione commerciale; personalizzazione dei sistemi incentivanti delle figure professionali che entrano in contatto con i clienti e che, quindi, sono i principali attori del “nuovo modello di relazione” con la clientela.

Rendicontazione ex-post

Tra i temi MIFID2 non ancora indirizzati, la **rendicontazione ex-post** – che verrà adottata al termine del primo trimestre 2019 – risulta quel-



lo maggiormente rilevante. Da un punto di vista strategico, la rafforzata trasparenza della clientela sui costi determinerà inevitabili pressioni sui margini e la necessità di giustificare ai clienti gli incentivi ricevuti.

La crescita dei piccoli player già presenti sul mercato e l'ingresso di nuovi *player disruptive* – e.g. *Vanguard, Hargreaves Lansdown*, et sim. - caratterizzati da “cost to serve” estremamente bassi, comporterà nel medio periodo (2019-2020) una riduzione dei ricavi di prodotto per quei player tradizionali non in grado di qualificare al cliente il valore ad essi fornito o di diversificare i ricavi dalle fees di prodotto. Ecco perché sarà fondamentale implementare strumenti predittivi di analisi, utili per individuare potenziali situazioni critiche in tempo utile per sviluppare iniziative commerciali e monitorarne l'efficacia prima del marzo 2019.

Concretamente si rende necessario nell'immediato (entro settembre-ottobre 2018): 1) simulare i costi effettivi che i clienti potrebbero ricevere nella rendicontazione ex-post e identificare “cluster critici” e ad alto valore sui quali indirizzare gli sforzi commerciali; 2) enucleare i prodotti con (i) costi elevati/ basse performance tra quelli equivalenti (ii) e che presentano significativi tassi di turnover e notevoli caricamenti one-off.

A fronte di tali analisi dovranno essere concepite mirate azioni che dovranno consentire, entro la fine del 2018, di: applicare pricing e scontistica *ad hoc* su specifici prodotti; eseguire il reassessment dei portafogli-cliente finalizzato ad identificare prodotti più opportuni; attivare proposte di ribilanciamento/switch verso prodotti equivalenti e/o servizi meno costosi; ridurre l'adozione di comportamenti opportunistici da parte del consulente finanziario (es. turnover elevato).

“Know Your Customer” per incrementare la domanda di consulenza e rendere trasparenti i costi

Sempre più la conoscenza della clientela risulta essere integrata e arricchita attraverso le informazioni, per singolo cliente, già a disposizione degli operatori, ancorché non sempre in maniera consapevole, ordinata e fruibile (e.g. la composizione ed ampiezza dei prodotti scelti nel tempo dal cliente, il rischio reale del portafoglio detenuto, le movimentazioni intervenute dopo le perdite/guadagni, etc).

Oggi, la consulenza sempre più fa leva su tali informazioni, non potendosi più accontentare di una profilatura del cliente “statica e mono-direzionale”. Ecco perché la profilatura si qualifica come parte integrante del



servizio stesso di consulenza: divenendo l'elemento vitale della relazione con il cliente; assumendo una connotazione "dinamica" nel tempo e capace di coniugare la profittabilità della banca e il miglior interesse del cliente; agendo quale fattore abilitante; per innalzare la qualità del servizio di consulenza; per accrescere la consapevolezza e la *financial literacy* del cliente stesso; per incrementare, in ultima analisi, la sua richiesta di servizi di consulenza, come veniva prospettato dal *paper CONSOB*.