

L'IMPRENDI (PROMO) TORE

Generare valore attraverso una segmentazione della clientela...smart

La percezione del valore da parte del cliente sarà un punto cruciale nella relazione Consulente/cliente all'alba della MIFID II.

Come poter sostenere il valore?

Cominciando da una segmentazione della clientela che non sia solo attuata tramite il criterio principe delle AUM affidate al Consulente, ma introducendo una "agenda" per ogni fascia di clientela.

L'obiettivo?

Assicurare a tutti un servizio, differenziando però i vantaggi destinati al cliente.

Segmentare la clientela per un miglior servizio

Generare valore. Questo ormai è diventato il mantra di ogni impresa che vuole avere successo sul mercato.

Generare valore per la clientela, che ricordiamo essere la vera boss dell'impresa, nel momento in cui decide di spendere i propri soldi acquistando i servizi che le vengono offerti da noi o presso un altro competitor.

Generare valore per l'impresa, visto che senza marginalità, ogni impresa è destinata ad un lento ed inesorabile declino fino alla scomparsa.

Il mantra, però, è valido solo se il valore trasmesso è innanzitutto percepito come tale proprio dal cliente.

Per fare ciò, le imprese continuano costantemente a differenziare il livello di servizio offerto. Ed ecco che, a seconda della marginalità, del fatturato o di altri parametri, i clienti possono accedere a differenti esperienze, a differenti modalità di approccio.

Ma nel caso della consulenza finanziaria è giusto segmentare la clientela? Il parametro principalmente adottato dai consulenti - le masse conferite in gestione dai clienti - può essere l'unico criterio?

Ma soprattutto, una volta eseguita la segmentazione, come potrebbe essere organizzato il servizio per ciascun segmento? L'approccio del Consulente finanziario, infatti, non è dissimile da quello di un medico.

Essendo una sorta di medico dei risparmi egli ha una visione molto "olistica" del rapporto con il proprio cliente. Al pari del medico, il consulente difficilmente si limiterà a "visitare" parzialmente il proprio cliente/paziente se appartenente a quella fascia di pazienti non particolarmente remunerativa.

Attraverso la segmentazione di portafoglio il Consulente potrebbe correre il rischio di dovere rivolgere delle attenzioni "parziali" ai clienti: ciò oltre che avere implicazioni "etiche" discutibili è fortunatamente e sicuramente una direzione che i consulenti non intraprendono con piacere.

Una cosa è certa: qualsiasi scelta che implichi una segmentazione della clientela ed una relativa differenziazione del servizio proposto, implica una differente organizzazione delle attività ed un differente modello di business.

Segmentare la clientela utilizzando differenti criteri.

Nel processo di segmentazione della clientela, sono quattro i criteri principali da prendere in considerazione.

- AUM - asset under management.
- Tempo da dedicare a ciascun cliente, inteso come costo di mantenimento.
- Marginalità per singolo cliente, ovvero la differenza tra ricavi (fees) ed i costi sostenuti per erogare il servizio di consulenza a quello specifico cliente.
- Social index del cliente ovvero la sua capacità di essere connettore di altre relazioni

Il Consulente finanziario vende principalmente tempo, di conseguenza segmentare adeguatamente il proprio portafoglio gli può consentire di decidere con quali priorità assegnare il proprio tempo all'assistenza alla clientela o, come vedremo più avanti, riservare differenti attività e vantaggi.

Proviamo ad analizzare la tabella sottostante:

Cliente	AUM	Tempo	Marginalità	Social Index	Indice sintetico
Umberto Giordano	B	C	A	A	B
Giacomo Puccini	A	A	A	A	A
Giuseppe Verdi	A	A	C	B	B
Gioacchino Rossini	A	A	A	B	B
Alfredo Catalani	C	A	C	C	C

Ciascun criterio è stato poi valorizzato in terzili:

A: Valore Alto
B: Valore Medio
C: Valore Basso

Nel caso del cliente Giacomo Puccini tutti e quattro i criteri - essendo di Valore Alto - rientrano nel primo terzile tanto da far identificare il cliente come appartenente alla fascia A.

Nel caso di Verdi, Giordano e Rossini, l'attribuzione dei criteri attraverso differenti valori, ha fatto sì che a ciascuno dei clienti venisse assegnata la fascia B come indicatore sintetico.

Ne caso di Catalani, infine, l'indicatore sintetico C è determinata dalla presenza in maggioranza, per ciascun criterio, di bassi valori quantitativi/qualitativi.

L'indicatore sintetico che ne risulta determinerà l'appartenenza di ciascun cliente ad una specifica fascia alla quale verranno riservati differenti "agende".

Crea una specifica agenda per ciascun segmento di clientela.

La trasmissione del valore da parte del Consulente e la relativa percezione da parte del cliente, sarà agevolata se a ciascun segmento verrà riservata un differente e specifica "agenda".

Anche in questo caso, i criteri potrebbero essere ricondotti a:

- Servizio
- Produzione
- Vantaggi

Vediamo nella tabella sottostante come idealmente potrebbero essere rappresentati i differenti approcci da riservare a ciascuna fascia.

Tipologia	Agenda per fascia	Segmentazione per fasce		
		C	B	A
Servizi	Obiettivi della pianificazione finanziaria	Solo Accumulo / Decumulo	Comprensivo di pianificazione	Comprensivo di pianificazione finanziaria + gestione assicurativa dei rischi
	Numero di incontri personali (per anno)	1	2	4
Produzione	Numero di contatti telefonici (per anno)	1	4	12
	Tempo di risposta alle email	72 ore	24 ore	in giornata
	Location degli incontri	Presso l'ufficio del consulente o attraverso piattaforma virtuale	Presso l'ufficio del consulente o attraverso piattaforma virtuale. Un appuntamento è a scelta del cliente	Tutti i luoghi degli incontri sono definiti dal cliente
Vantaggi	Eventi di coinvolgimento della clientela	Eventi pubblici organizzati dalla società mandate	Salotti finanziari - Eventi dedicati (Concerti, eventi sportivi)	Evento esclusivo (Cena in ristorante stellato, Green fee St. Andrews, ecc)
	Pianificazione fiscale	Invio a professionista di fiducia	Invio a professionista di fiducia + sconto su consulenza	Consulenza gratuita del professionista pagata dal Consulente

L'elemento di novità rappresentato dal presente approccio è nel mettere in forte risalto i vantaggi che ciascuna fascia merita di ricevere.

Per ciascuna fascia non è messo in discussione il "se o non" fornire un servizio.

Il servizio continua ad essere fornito, ma con criteri, frequenza e contenuti differenti.

A tutto vantaggio della percezione del valore da parte di tutti i segmenti di clientela.



Enrico Florentino, è CEO e partner di Strategike Srl (www.strategike.com), società che si occupa di Consulenza e strategia d'Impresa. Dopo aver conseguito un MBA International presso la CUOA Business School, ha deciso, nel 2015 di diventare imprenditore mettendo a frutto un'esperienza di oltre 25 anni maturata nel settore bancario e della consulenza inanziaria come Consulente finanziario e Manager. Si occupa di Innovazione dei Modelli di Business, di Marketing e Vendite.

È autore del libro: "L'Imprendi(promo)tore – manuale di imprenditorialità del Consulente Finanziario" E' inoltre autore del Blog: www.enricoflorentino.it

www.gam.com seguiteci anche su:



Disposizioni importanti di carattere legale

I dati esposti in questo documento hanno unicamente scopo informativo e non costituiscono una consulenza in materia di investimenti. Le opinioni e valutazioni contenute in questo documento possono cambiare e riflettono il punto di vista di GAM nell'attuale situazione congiunturale. Non si assume alcuna responsabilità in quanto all'esattezza e alla completezza dei dati. La performance passata non è un indicatore dell'andamento attuale o futuro.