

Digitalizzazione e principali sfide per la trasformazione dei modelli di servizio nel Wealth Management

23 giugno 2021

BAIN & COMPANY 

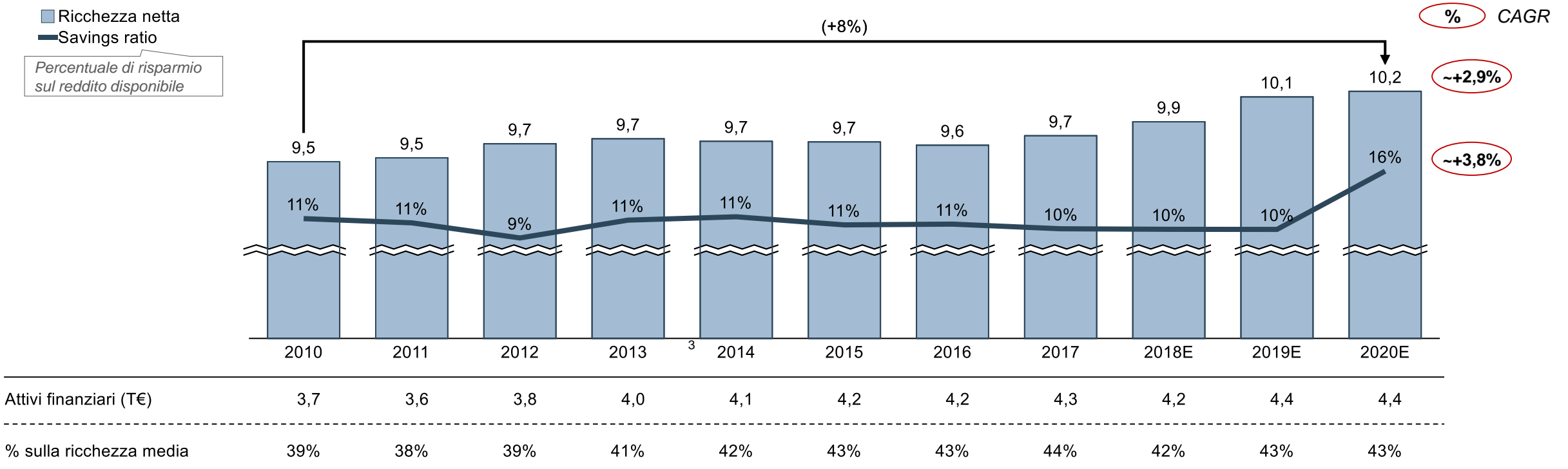
Obiettivi del documento



- Fornire una **overview sul mercato Italiano del Wealth Management**
- Inquadrare la **digitalizzazione nel contesto del Wealth Management**
- Condividere il **livello di evoluzione dei modelli presenti sul mercato e aspettative per il futuro**

Il patrimonio complessivo delle famiglie italiane è cresciuto di ~8% nel periodo 2010-2020, con un aumento degli attivi finanziari più che proporzionale (+19%)

Ricchezza¹ e risparmi², Italia (T€, %)



58%

delle **famiglie** hanno aumentato il proprio livello di **risparmio nel periodo 2010-2020³**



47%

degli **italiani** è stato in grado di aumentare i propri **risparmi** durante il **2020³**



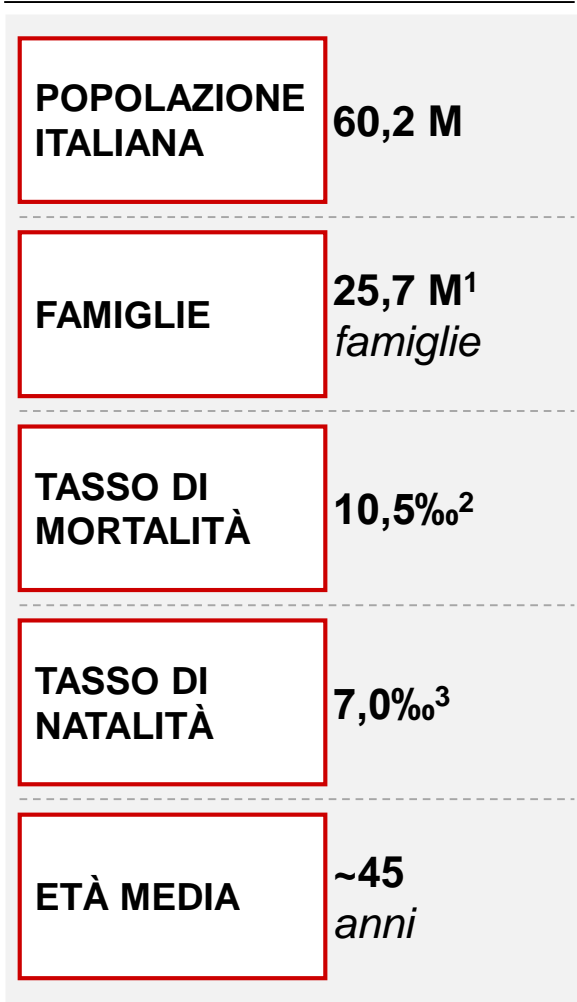
19%

delle **famiglie** prevede un **miglioramento della propria capacità di risparmio³**

Fonti: (1) Istat e Banca d'Italia, "La ricchezza delle famiglie e delle società non finanziarie italiane", Maggio 2019; dati per gli anni 2018, 2019, 2020 basati su analisi Bain su dati Banca d'Italia; dati per l'anno 2020 riferiti a Settembre 2020 (2) BCE, "Household sector report", Febbraio 2021; (3) Report annuale sul risparmio in Italia; Acri - Ispos, 2020

Nel mercato del Wealth Management in Italia, Affluent e Private rappresentano il 70% del patrimonio complessivo delle famiglie italiane

Popolazione italiana



Clienti bancari

Soglie esemplificative di segmentazione

PRIVATE

>500K€ – 1M€⁴
attivi

AFFLUENT

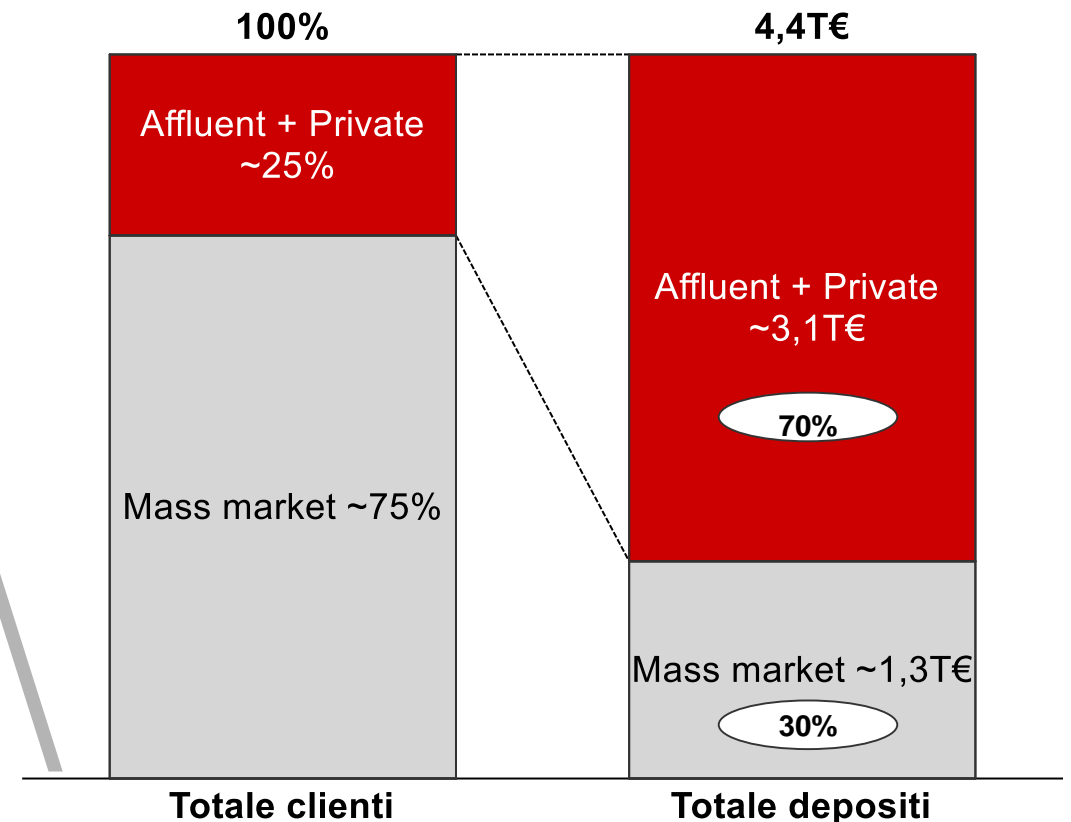
50/100 – 500K€⁴
attivi

MASS

<50 – 100K€⁴
attivi

Soglie differenziate per Player

Segmentazione per clientela e ricchezza



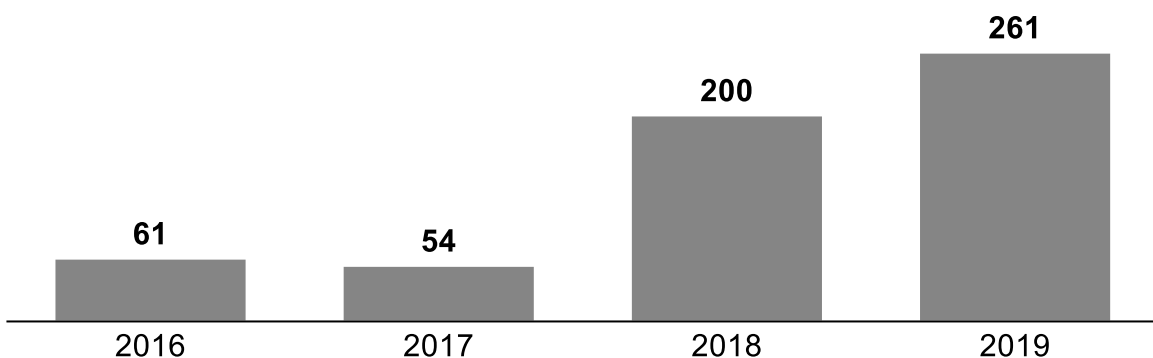
Fonti: (1) Bain Analysis su dati Istat e Banca d'Italia

Note: (1) 2,3 componenti /famiglia; (2) Decessi / popolazione media * 1000; (3) Nascite / popolazione media * 1000; (4) Valori dipendenti in base all'istituzione finanziaria di riferimento

Nel panorama delle fintech osserviamo diverse soluzioni di prodotto, con una capacità di attrarre nuovi investimenti e di innovare soluzioni «verticali»

Investimenti in startup Fintech¹ in Italia

Mld €



Principali famiglie di “prodotto” nel mondo delle Fintech

Equity Crowdfunding	Intermediari	RE Equity Crowdfunding	RoboAdvisor	Tools/Enablers
StarsUp*	FUGEN	walliance	moneyfarm	AXYON.AI
CROWDFUNDME	SoldiExpert ^{SCF} VERA CONSULENZA INDIPENDENTE	CONCRETE INVESTING	euclideia WealthTech, indipendente	finscience
MAMACROWD	onlinesim Gruppo Ersel	placeUP	MCADVISORY	WAVENURE
				Finantix*

Alcuni esempi di successo sul mercato italiano²

Fintech	Descrizione	Funding	# dipendenti
 WealthTech/ Robo-advisory	<ul style="list-style-type: none"> Digital Wealth Manager fondato nel 2011 Offre raccomandazioni di investimento su portafogli diversificati, con approccio Human+Digital Servizi: GP, PAC, Consulenza Prodotti: ETF 	115 M€	~130
 WealthTech, indipendente WealthTech/ Robo-advisory	<ul style="list-style-type: none"> Asset Manager indipendente Combina il fattore umano e tecnologico per offrire raccomandazioni di investimento cost-efficient, utilizzando algoritmi AI per la selezione di fondi e ETF e per le analisi di portafoglio Servizi: GP e Consulenza Prodotti: ETF e Fondi Comuni di Investimento 	10 M€	~20
 WealthTech	<ul style="list-style-type: none"> Fondata nel 2016 Offre soluzioni di machine learning per l'ottimizzazione di portafogli, strategie di trading e diversificazione AM 	1,5 M€	15

Fonti: (1) “Fintech Waves” report (EY, 2020) e Osservatorio Startup Hi-tech del Politecnico di Milano (Dicembre 2020); (2) “The Italian Fintech Guide 2020” (Fintech District, 2020)

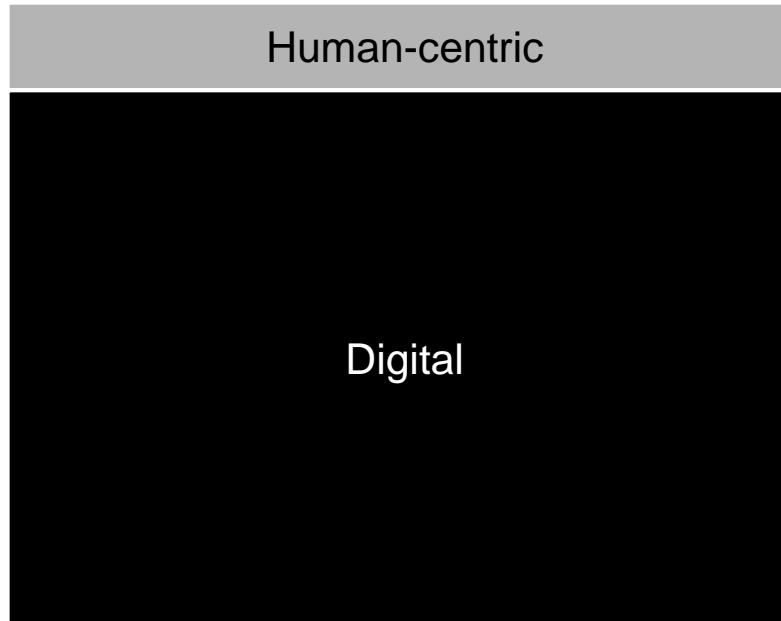
L'impatto della digitalizzazione dei modelli di servizio ha una portata differente in relazione alla tipologia di segmento del Cliente

/ ILLUSTRATIVO

Mass Affluent

\$50K – 300K AUM

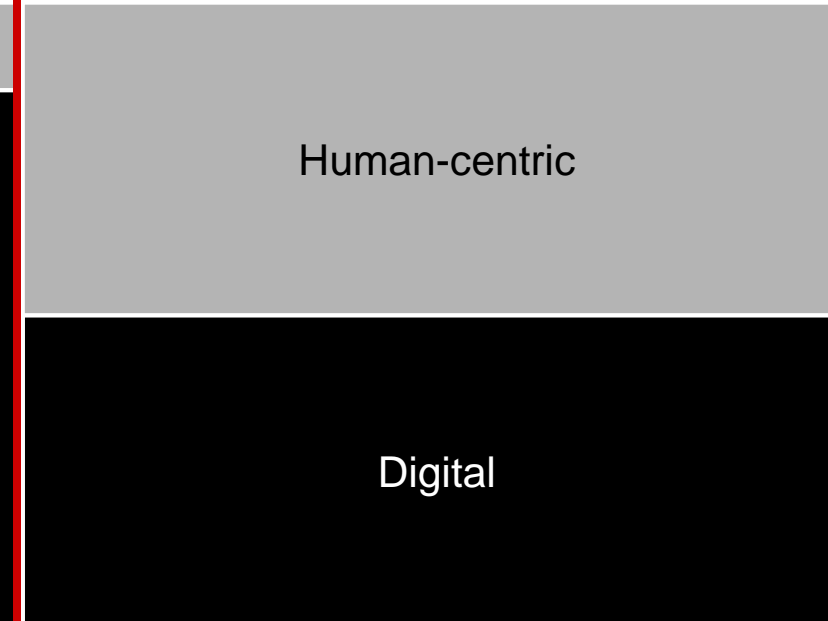
Impatto relativo del Digital vs modello human-centric tradizionale



“Digital al centro della value proposition – per ripensare radicalmente il business model e migliorare la profittabilità

Affluent / HNW

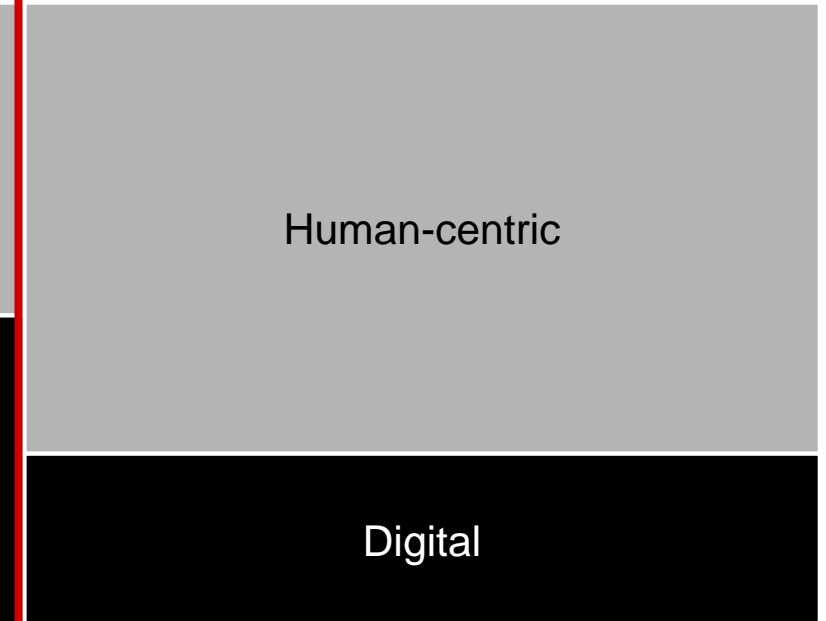
\$300K – 5M AUM



“Digital come enabler per aumentare la qualità delle raccomandazioni e potenziare **produttività e competenze primarie**

UHNW

\$5M+ AUM

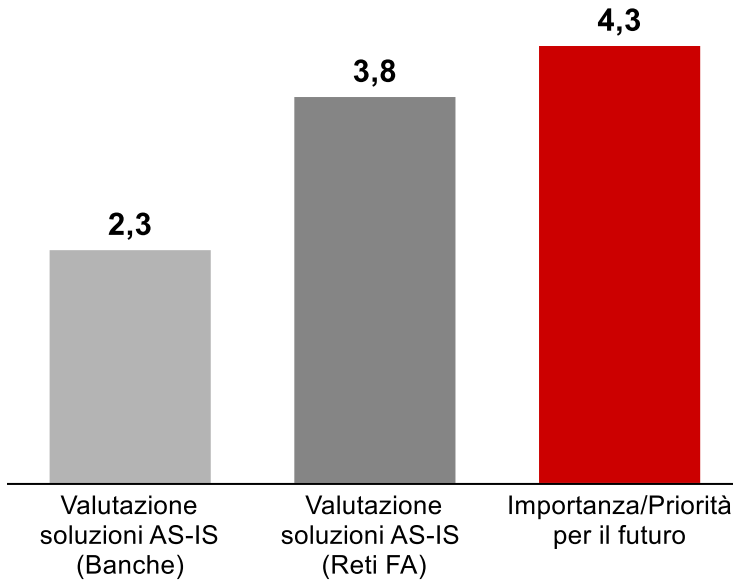


“Digital come enabler per garantire una **migliore esperienza cliente, dato il segmento HNW sempre più giovane**

La digitalizzazione rappresenta una priorità nel Wealth management: i principali player italiani stanno investendo per trasformare i modelli di servizio

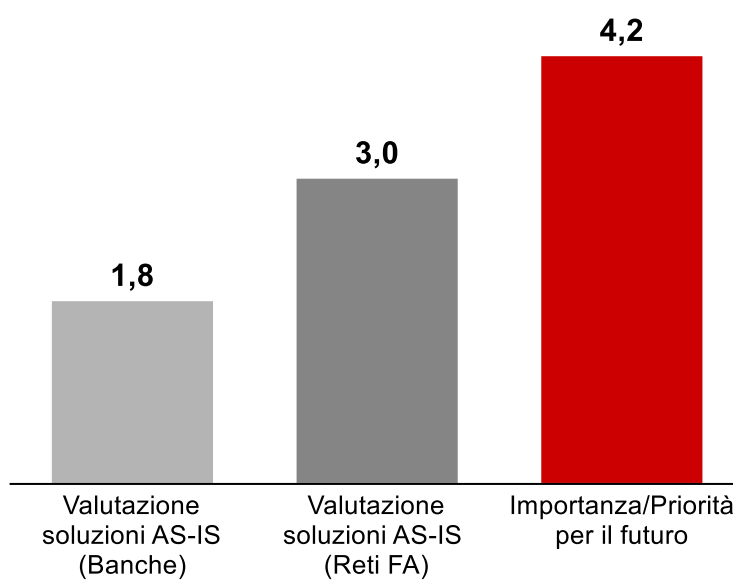
Soluzioni a supporto della consulenza finanziaria (Robo4Adv)

Valutazione espressa su scala 1-5
(1= Basso, 5= Alto)



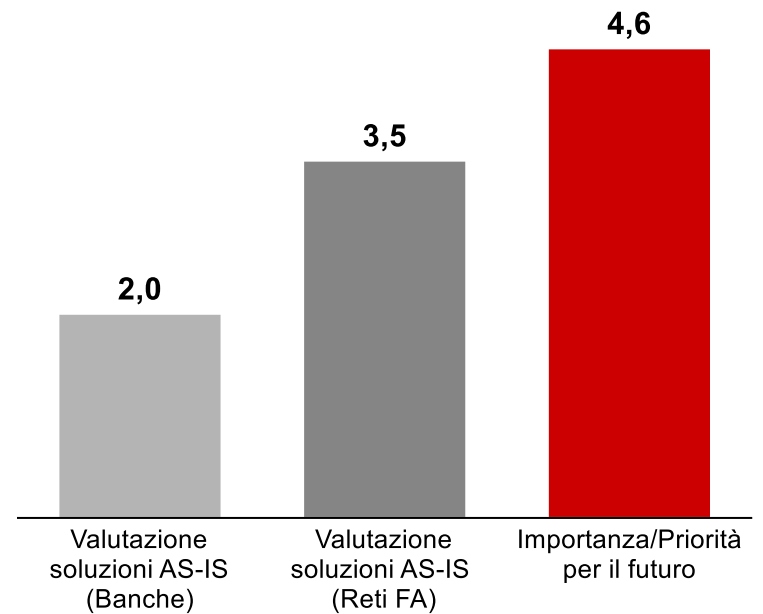
Miglioramento CEX nell'operatività self / da remoto

Valutazione espressa su scala 1-5
(1= Basso, 5= Alto)



Remotizzazione del rapporto Cliente / Gestore

Valutazione espressa su scala 1-5
(1= Basso, 5= Alto)



Tutti i player intervistati ritengono prioritario investire in soluzioni digitali sia per migliorare la Customer Experience con il Cliente, sia per supportare il Gestore/ Banker/ FA nella Consulenza

«Triplice impatto»: la rivoluzione digitale nel Wealth Management punterà a migliorare la customer experience, la produttività e gli economics della Banca

Focus successivo

Benefici lato Cliente



ATTRARRE & TRATTENERE CLIENTI NEXT GEN

sempre più autonomi e digital-savvy
nella gestione dei patrimoni



OFFRIRE UNA ESPERIENZA CLIENTE DI ECCELLENZA

chiave per differenziarsi dalla competizione
e per aumentare il livello di soddisfazione

*Rispondere alle esigenze dei clienti e
garantire una esperienza semplice e
completa*

Benefici lato Consulente



TURBOCHARGE PRODUCTIVITY

attraverso nuovi modelli di AA/AI, facendo
leva sui dati e sulla programmazione
commerciale eliminando le attività
amministrative a basso valore



CONSULENZA AD ALTO VALORE

puntare su raccomandazioni basate sui
bisogni effettivi dei clienti, invece che sui
prodotti offerti
(approccio prevalente ad oggi)

*Supportare il Banker nell'operatività e
rendere distintivo il rapporto con il
Cliente*

Benefici lato Banca



MODELLO ECONOMICO SOSTENIBILE

minori costi di servizio – specialmente
all'estremo basso del wealth continuum,
per ottimizzare il cost-to-serve



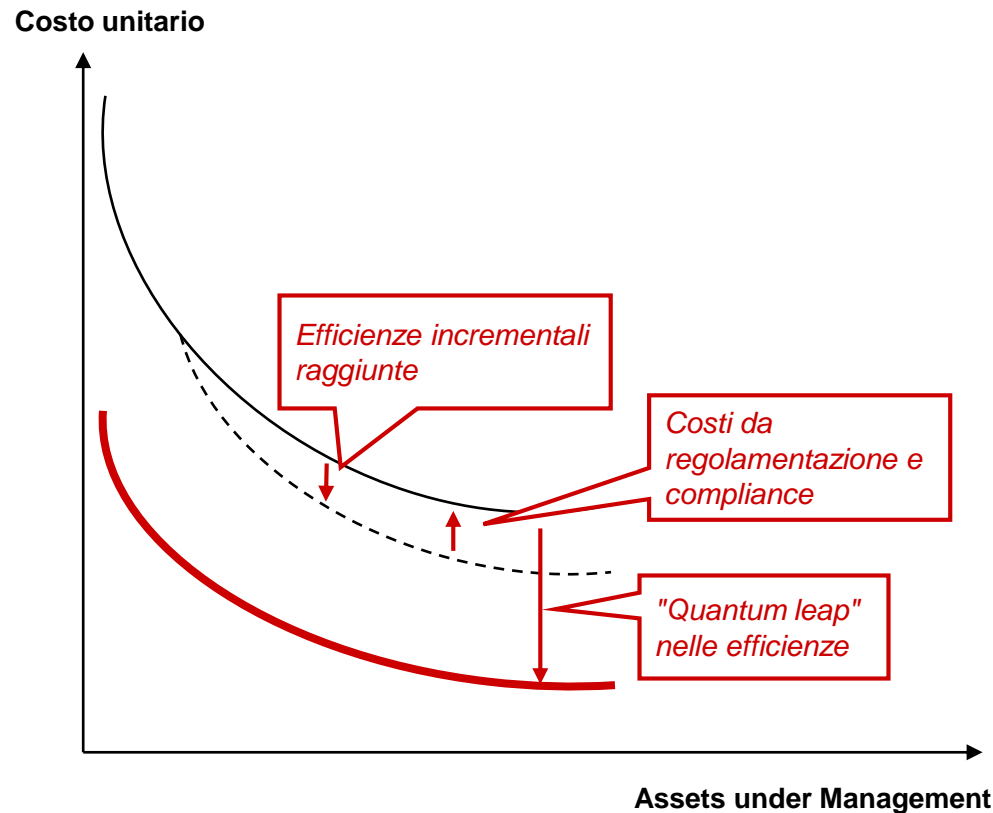
COSTRUIRE RELAZIONI DURATURE CON I CLIENTI

Aumentare il numero di interazioni con il
cliente e la frequenza di contatto,
generando soddisfazione (maggior NPS)

*Sostenere i ricavi e ottimizzare il
cost-to-serve grazie ad una migliore
produttività*

La sostenibilità del modello industriale nel Wealth Management deriva dalla capacità di aumentare la produttività dei banker e ridurre l'incidenza dei costi

Quale impatto della digitalizzazione sui modelli operativi?



Elementi differenzianti

Fattori alla base dell'efficienza

	Clients/ Advisor	AuM/ Advisor	Fee Pool	Cost Income	Net Margin
Old model	 150	 150M€	 900k€	 80%	€180k (12 Bp)
New model	 250	 250M€	 1,5M€	 50%	€450k (30 Bp)
	 Abilita un ratio maggiore di clienti/advisor...	 ... un un più alto AuM/ Advisor e un più alto fee pool e riduce in modo significativo i costi aumentando la scalabilità	



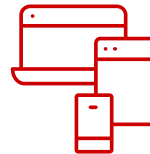
Analizzando il comportamento dei clienti nel WM si evidenzia che interazioni multi-channel aumentano il livello di soddisfazione del Cliente

/ PRIVATE BANKING FOCUS

Considerazioni chiave

- **Servizi di investimento rappresentano uno degli step più «emozionali» della Customer Journey** durante le fasi di:
 - Consulenza
 - Investimento
 - Monitoraggio
- **L'interazione con il Banker è una fase chiave** per i Clienti, sia di persona, sia da remoto
- **L'esperienza è guidata dalla qualità dell'interazione tra Cliente e Gestore**, che le piattaforme possono migliorare sensibilmente
- **Presenza di differenti «personas»** tra i client Wealth

Tipologie di Personas

	Physical (incontro tipicamente di persona)	<15%
	Multi-channel (chiamata telefonica, video-call, App, Internet Banking, ..)	>55%
	Digital (App, Internet Banking, consulenza in remoto, ..)	<30%

Soluzioni

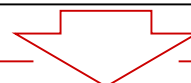
- **Incontri di persona** sia in filiale (approccio principale) che fuori filiale
- **Combinazione di incontri di persona/in remoto con Bankers** (Video Call) **per gestione di situazioni critiche e utilizzo dell'App di Internet Banking utilizzando soluzioni di consulenza in remoto** (OAD) per esecuzione/attività a basso valore aggiunto
- **Completa relazione con il cliente in remoto** utilizzando App e Internet Banking **utilizzando soluzioni di consulenza in remoto** (es. OAD, OFS, ...)
- **Utilizzo anche di videocall in remoto** (in numero limitato)

NPS

~1%

~25%

~18%



La capacità di avere più interazioni con i clienti su più canali guida l'NPS e di conseguenza i ricavi

Sul mercato esistono differenti tipologie di modelli operativi adottati dalle principali Banche per servire le diverse tipologie di “Personas”

i Universal Banks

- Banche commerciali con filiera dedicata al Wealth Management / Private Banking


ii Banche con modello FA


- Banche con una rete dedicata al WM/PB caratterizzata dalla presenza di consulenti finanziari
- Piattaforma digitale come fattore differenziante per alcuni player


iii Banche specializzate

- Player italiani ed internazionali con un focus su servizi di investimento
- Forti sinergie tra Private Banking e piattaforme di Investment Banking

Tipologie di «Personas»

 **Physical**
(incontri di persona) **<10%**

 **Multi-channel**
(chiamate di persona, video-call, App, Internet Banking, ..) **>60%**

 **Digital**
(App, Internet Banking, consulenze in remoto, ..) **<30%**

Alto coverage territoriale basato sulla Rete di filiali/ punti vendita con soluzioni digitali basiche a supporto del Wealth Management



Presenti nel mercato pochi player digitali “puri”
 moneyfarm rappresenta un esempio

Due principali categorie di player
Reti di Financial Advisors basati su un modello “Physical” e “Multi-channel”:




Player Digitali con un modello evoluto su “Digital” e “Multi-channel”:
 widiba  FINECO  CheBanca!
Servizi in remoto basati su soluzioni affidabili


Focus su clienti “Physical” e “Multi-channel”


Generalmente non focalizzate su soluzioni digitali con un coverage minimo dei clienti digitali



Crescita nel periodo '15-'19

 Perdita di market share delle banche commerciali

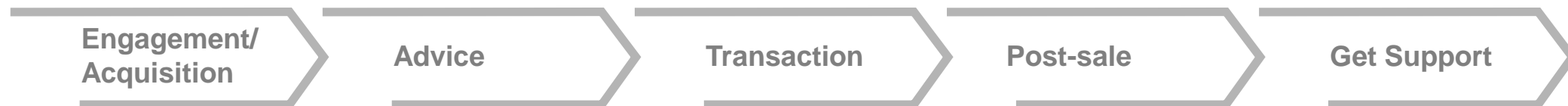
 Acquisizione di quota e crescita double digit per Reti FA

 Acquisizione di quota single digit e mantenimento posizionamento

La digitalizzazione nel Wealth si basa su soluzioni verticali che coprono ogni fase della customer journey

Wealth Management customer journey

/ NON ESAUSTIVO



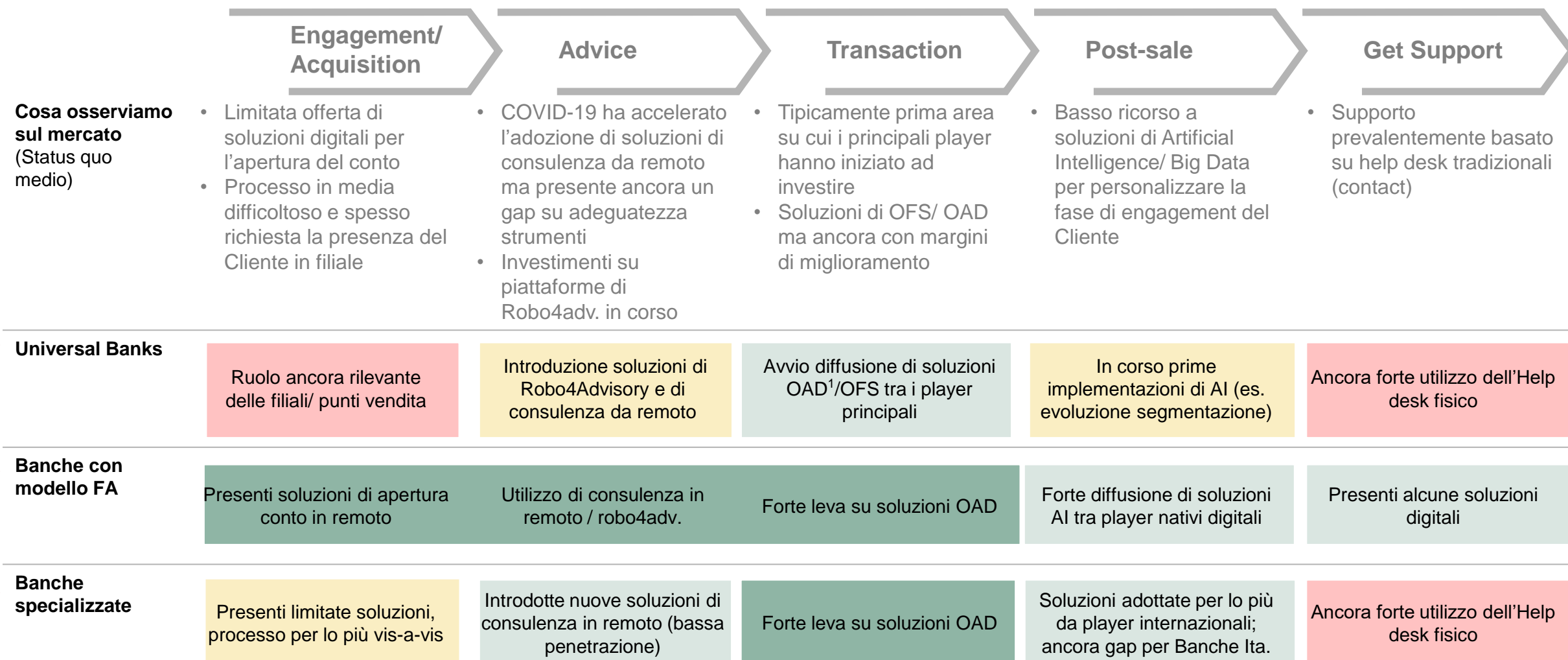
Descrizione	Engagement/Acquisition	Advice	Transaction	Post-sale	Get Support
	<ul style="list-style-type: none"> Ricerca di informazioni Comparazione offerte Valutazione obiettivi finanziari/ profiling Apertura conto 	<ul style="list-style-type: none"> Analisi bisogni / goal mgmt. / Life cycle Adv. Advisory finanziaria e non Pianificazione portafoglio Aggiornamento strategia 	<ul style="list-style-type: none"> Inserimento degli ordini «Manutenzione» del portafoglio Sottoscrizione dei contratti di vendita 	<ul style="list-style-type: none"> Supporto nella fase post vendita «Tagliando» al Cliente «Manutenzione» del portafoglio 	<ul style="list-style-type: none"> Accesso all'Help desk Supporto su tematiche in ambito Wealth Supporto all'operatività del cliente sulle piattaforme

Principali soluzioni digitali

Engagement/ Profiling del cliente	Robo for Advisory/ Roboadvisory	Offerta a distanza/ Virtual collaboration	Insights, community and notification	Feedback and compliance management
Simulazione portafogli	Report personalizzati e data visualization	E-signature	Data visualization e performance monit.	Self-service account management + virtual support
Digital onboarding	Simulatori what-if analysis su asset allocat.	Digital trading & brokerage	Portfolio management	
AA/AI solutions	Hybrid portfolio advisory	Straight through order management & execution		
Digital acquisition & CRM				

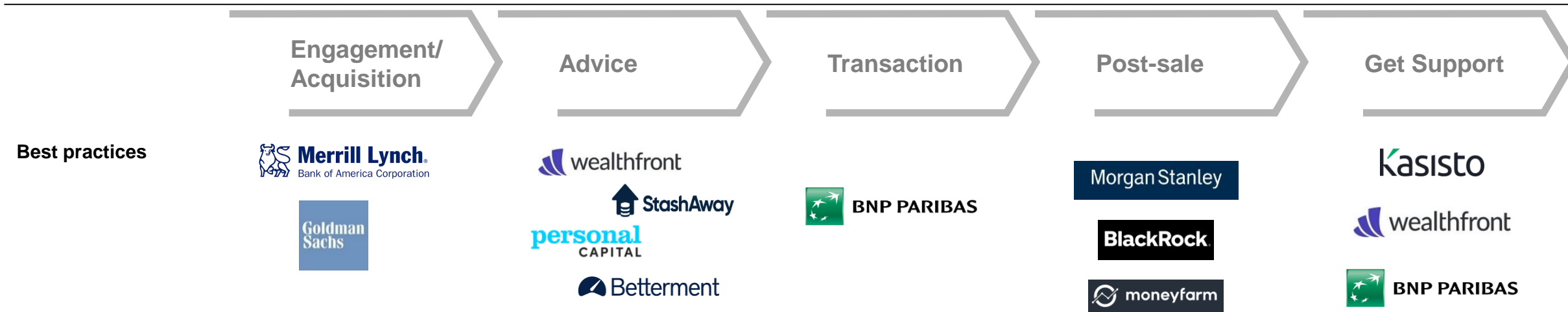
Sul mercato osserviamo differenti livelli di adoption di queste soluzioni da parte dei player italiani, con ancora spazi di miglioramento su cui investire nei prossimi anni

Wealth Management customer journey



Alcuni esempi di best practice di mercato internazionali

Best-practices nella customer journey del Wealth Management



Descrizione	PROFILING DEL CLIENTE	CONSULENZA DA REMOTO	OFFERTA A DISTANZA	SERVIZI PERSONALIZZATI	COMMUNITY
	<ul style="list-style-type: none"> Survey facile e visual per definire gli obiettivi finanziari Survey online per la valutazione del profilo di rischio 	<ul style="list-style-type: none"> Consulenza da remoto e virtual collaboration <p>PERFORMANCE E REPORT PERSONALIZZATI</p> <ul style="list-style-type: none"> Dashboard interattiva per analisi di performance di portafoglio <p>ADVISORY, SIMULAZIONI DI PORTAFOGLIO E WHAT-IF</p> <ul style="list-style-type: none"> Simulazioni di portafoglio e pianificazione obiettivi finanziari 	<ul style="list-style-type: none"> Raccomandazioni di investimento personalizzate su app / smartphone in modalità asincrona 	<ul style="list-style-type: none"> Insights e ricerche di mercato proposte da un comitato investimenti Reportistica personalizzata sui bisogni dei clienti Profilazione digitale dei clienti 	<ul style="list-style-type: none"> Accesso ad una comunità di investitori online <p>SUPPORTO/ HELP DESK</p> <ul style="list-style-type: none"> Soluzioni di AI per supportare i clienti Integrazione dei servizi accessori su piattaforme digitali

Il futuro del Wealth Management: tre imperativi



- **Aumento della qualità di offerta, consulenza e servizi**

- Essere client-specific ed evolvere l'offerta per il cliente (es. ESG, investimenti alternativi, estensione offerta su ambiti non finanziari)
- Realizzazione del pieno valore aggiunto delle relazioni umane, con una maggiore connettività ed interazione con il cliente



- **Offrire una customer experience d'eccellenza**

- Combinare esperienze human e digital
- Eliminare la frustrazione dei clienti e puntare sulla semplicità delle nuove soluzioni
- Ricercare l'effetto 'wow' nell'interazione con i clienti



- **Fare leva su soluzioni di AA/ AI per fornire insights e advice**

- Aumento della produttività dei consulenti/ banker
- Adottare le soluzioni «state of the art», anche con accordi con fintech/ new comers
- Approcciare la «prossima generazione del Wealth»