

Digital Wealth Management - Le diverse “facce” del prossimo digital financial advisor

a cura di: The Innovation Group
Excellence Consulting

Sommario

DALL'ESPERIENZA COVID AL CONSULENTE FINANZIARIO DIGITALE

**LA CONSULENZA FINANZIARIA PER I NUOVI CLIENTI RETAIL E DIGITALI:
DALL'EDUCAZIONE AL MARKETING AI PRODOTTI ALLA RELAZIONE**

**IL NUOVO DIGITAL AUGMENTED FINANCIAL ADVISOR & PRIVATE
BANKER**

**LA CONSULENZA FINANZIARIA PER GLI IMPRENDITORI ITALIANI
COSTRUITA INTORNO A LORO CON IL DIGITALE**

DALL'ESPERIENZA COVID AL CONSULENTE FINANZIARIO DIGITALE

L'esperienza COVID 19 ha determinato importanti cambiamenti nella vita quotidiana e nel contesto politico ed economico generale, ma anche nel contesto specifico del Wealth Management, rafforzando alcune linee di evoluzione della figura del Consulente Finanziario e della sua relazione con i Clienti.

L'evoluzione del mercato nell'era post-COVID19

Il COVID 19 ha avuto un forte impatto sul contesto socio/politico e di mercato, insegnandoci anche diversi nuovi elementi di cui abbiamo dovuto tenere conto nell'anno appena trascorso:

- controllo governativo Top Down (Lock-Down)
- utilizzo importante della legislazione di emergenza (DPCM)
- blocco di interi settori produttivi e rallentamento dei traffici globali
- diffusione delle relazioni digitali e delle tecnologie di web collaboration su ampie porzioni della società
- rilancio dei valori di solidarietà
- diffusione dello screening sanitario come requisito di libertà

La prossima fase di "rinascita" post-COVID19 segnerà verosimilmente un momento di spartiacque della storia contemporanea, con il futuro che sarà caratterizzato da numerosi nuovi elementi:

- pervasività del digitale nella realtà quotidiana di ognuno
- maggior coordinamento tra Paesi
- rinnovata attenzione verso i temi della sostenibilità, non solo ambientale, ma anche per ridisegnare la società
- accelerazione nello sviluppo di nuovi vaccini
- sviluppo delle "città intelligenti" (utilities, sistemi di trasporto, etc.)
- sviluppo di prodotti finanziari "alternativi" legati al supporto all'economia reale, che affiancheranno sempre più il sistema bancario nel ruolo di sostegno e finanziamento al mondo delle imprese

L'evoluzione del ruolo del Consulente Finanziario Digitale

Il nuovo contesto ha portato ad interrogarsi su:

- quali sono le caratteristiche chiave del Consulente Finanziario Digitale
- quali le competenze chiave che deve sviluppare
- quali gli elementi che diventano determinanti per rendere sempre più efficace la sua relazione con il Cliente

Le caratteristiche del Consulente Finanziario Digitale

Nel settore del Wealth Management sicuramente possiamo prevedere una variazione del modo di lavorare tradizionale del Consulente Finanziario, verso una relazione sempre più digitale con il cliente.

Il Consulente Finanziario Digitale è un concetto molto lontano da quello di Robot Advisor: il Consulente, infatti, continua ad incontrare “fisicamente” il proprio Cliente, e potrà tornare a farlo sempre di più nel futuro, ma potrà anche affiancare alla relazione “fisica” tradizionale, anche la relazione “digitale”, cioè intermediata da strumenti digitali.

La relazione digitale può portare valore in diversi modi:

- abbatte le distanze tra Consulente e Cliente rendendo la relazione più efficiente
- dà la possibilità di “registrare” i momenti salienti degli incontri con i Clienti
- fornisce al Consulente alcuni elementi propri dei robo-advisor mettendolo in condizione di competere meglio sul mercato.

Le competenze chiave da sviluppare

Lo *starting point* è comprendere che relazione fisica e digitale non sono alternative ma complementari, che non bisogna chiedersi quale “*funzioni meglio*” in assoluto, bensì quale sia “*la più giusta per ogni tipo di persona o ogni tipo di occasione*”.

L'utilizzo della tecnologia consente di creare valore in particolare nelle seguenti fasi:

- individuare meglio i bisogni dei clienti
- ampliare la gamma dei servizi offerti
- assicurare ai clienti una migliore Customer Experience interagendo anche a distanza

Diversi studi psicologici individuano le peculiarità delle modalità di interazione “digitali”, e quindi le competenze da sviluppare:

- la modalità di comunicazione ed i suoi tempi
- la possibilità di riascoltare ed imparare dai propri errori
- la scelta degli argomenti più efficaci da trasmettere al cliente
- imparare ad usare i vari linguaggi verbale e para verbale

È possibile sviluppare quindi un *framework* di consigli pratici per le nuove tecniche di comunicazione:

- costruire di uno storytelling semplice
- valorizzare dati e informazioni chiare e utili, più che report ed analisi complesse
- utilizzare metafore ed aneddoti

Gli elementi che diventano determinanti per una efficace relazione digitale

Si rafforza l’attenzione da parte dei Consulenti e dell’industria dell’asset e wealth management sull’utilizzo scientifico dei dati, che consentirà sempre più di:

- tenere traccia delle relazioni, oltre che dei risultati
- riconoscere le personalità del cliente finale per personalizzare il servizio
- individuare bisogni e desideri latenti del cliente
- essere più presente nei momenti chiave del Cliente all’interno del suo ciclo di vita
- individuare i costruttori e distruttori di valore secondo il Cliente

I canali digitali, inoltre, consentiranno di creare nuovi sistemi di networking e nuove modalità di acquisizione dei Clienti.

I vantaggi potenziali del nuovo modo di lavorare

L’osservazione del contesto americano e delle performance dei consulenti digitali su quel mercato dà modo di percepire il potenziale di questo nuovo modo di lavorare:

- clienti più soddisfatti (+ 30%)
- più Clienti private (+15%)
- più Clienti della generazione “X” e “Y” (+30%)
- portafogli mediamente più grandi (+42%)
- maggiore AUM/Cliente (+35%)
- compensi maggiori (+24%)

Emerge infine la possibilità di ottenere nuovi importanti livelli di produttività: affiancare gli incontri di persona, da dedicare alla gestione dei momenti chiave della relazione, agli incontri digitali, per la gestione dell'operatività o per gli aggiornamenti periodici più "semplici", consentirà di liberare "tempo commerciale" e dedicare circa il 40% del tempo complessivo del Consulente ad altre attività come l'acquisizione di nuovi clienti ed il proprio sviluppo professionale.

Un mondo, quello del Consulente Finanziario Digitale, che ha tanti profili di diversità e tante sfide di cambiamento ma che, come abbiamo visto anche con l'esempio del mercato americano, ha tanto potenziale in termini di sviluppo del business, di miglioramento della qualità dei portafogli e di incremento dei risultati del Consulente.

LA CONSULENZA FINANZIARIA PER I NUOVI CLIENTI RETAIL E DIGITALI: DALL'EDUCAZIONE AL MARKETING AI PRODOTTI ALLA RELAZIONE

I nuovi Clienti nativi digitali ed il loro rapporto con il Wealth Management

Nell'ultimo decennio si stanno affacciando al WM i "Digital Native" delle generazioni "Z" ed "Y", che spesso il settore finanziario ha considerato "non pronti" al mondo del risparmio.

Ciò ha creato nel tempo opportunità per piattaforme come *Oval* e *Flowe*, che nascono proprio con l'obiettivo di avvicinare quelli che saranno i prossimi risparmiatori / investitori proponendo soluzioni semplici per rispondere a bisogni che i sistemi tradizionali e gli *incumbent* non sono riusciti ad intercettare.

Questi applicativi consentono, attraverso regole *smart*, di risparmiare piccole cifre, finalizzate al raggiungimento di obiettivi concreti, investendo in strumenti passivi, che non necessitano di un servizio di advisory dedicato e consentono di mantenere un pricing ridotto.

Le caratteristiche fondamentali che le nuove generazioni cercano in queste soluzioni sono semplicità di utilizzo (prodotti semplici, scelte guidate, user experience smart), connessione con altri utenti della propria "community" con cui "imparare assieme".

Il ruolo delle Fintech nell' "Education" alle nuove generazioni

Queste piattaforme consentiranno agli utenti, nel tempo, di "abituarsi" al risparmio, e ad ottenere rendimenti positivi pur nei loro piccoli portafogli di investimento.

Svolgono inoltre un importante ruolo nell'educare le prossime generazioni ai temi dell'"*innovability*" (l'innovazione funzionale alla sostenibilità), favorendo un aumento della consapevolezza sulle risorse che un individuo possiede, su come le sta spendendo, sul funzionamento dei meccanismi di risparmio/investimento/rendimento.

Il business model delle realtà del futuro

Queste nuove realtà stanno coniugando quattro mondi apparentemente distinti come *finance*, *education*, *entertainment*, e *gaming*, in un'unica esperienza digitale.

È necessario quindi allontanarsi dal modello di business “tradizionale” ed avvicinarsi a modelli che prevedano stabili partnership con terze parti, basati su network di imprese.

Non si è ancora affermato un business model di riferimento. Il percorso di queste start up ad oggi prevede come obiettivo primario l'acquisizione di un'ampia customer base, per andare poi ad individuare un modello di business, che si poggerà su revenue anche non bancarie.

I due esempi sopra citati, Oval e Flowe, hanno alle spalle grandi gruppi bancari, che consentono loro di avere le risorse e le strutture per supportare una rapida crescita. D'altro canto, consentono a tali gruppi di innovare, rischiare, ideare nuovi prodotti e servizi in un mercato fortemente regolamentato.

Uno sguardo alla Cina

Il mercato cinese è caratterizzato da alcune peculiarità:

- utilizzo pervasivo delle tecnologie mobile, a tutti i livelli della società
- mercato dei pagamenti fortemente cashless:
 - utilizzo del cellulare per l'effettuazione dei pagamenti digitali largamente diffuso
 - sostanziale disintermediazione del ruolo delle Banche
 - concentrazione su due piattaforme principali: WeChat Pay e AliPay
- mercato degli investimenti e del WM con elevato potenziale ma ancora in via di sviluppo:
 - enorme massa di risparmio privato
 - servizi di investimento ancora poco evoluti
 - allocazione non efficiente dei portafogli:
 - 50% in conti correnti / conti deposito

- 50% “polarizzato” tra portafogli con investimenti altamente speculativi e poco “trasparenti” (es. investimenti diretti in aziende cinesi, prestiti peer to peer, etc) e portafogli con investimenti “a rischio zero” che negli ultimi anni hanno garantito comunque ritorni soddisfacenti, difficilmente sostenibili nel lungo periodo
 - L’obiettivo del governo è rendere più moderno ed efficiente il mercato dei capitali per meglio indirizzare il risparmio privato verso il finanziamento al sistema economico.
- Eco-sistema di app specializzate altamente “inter-operabili” che consentono una rapida integrazione all’interno della propria piattaforma di servizi

Per un grande gruppo europeo, affacciarsi al mercato del WM in Cina significa indirizzare alcune tematiche chiave, individuando:

- quali sono gli elementi distintivi del proprio modello su cui far leva come fonte di vantaggio competitivo
- come adeguare i principali elementi del proprio modello di consulenza per meglio rispondere alle necessità, agli obiettivi, ai bisogni dell’investitore cinese
- come integrare la propria piattaforma di consulenza con l’eco-sistema di app specializzate per dotarsi di un’offerta completa e integrata

La “superapp” Ant Financial

Un esempio di come la tecnologia si è adattata alla quotidianità ed alla cultura tecnologica cinese è ANT Financial: ANT Financial consente di avere accesso da un’unica piattaforma integrata di servizi di pagamento, finanziamenti, risparmio ed opportunità di investimento. Tutti i servizi sono forniti da terze parti, ma integrati in un unico eco-sistema applicativo.

Riesce inoltre a cogliere appieno le opportunità offerte dall’analisi dei dati, dalle soluzioni di “machine learning” ed “intelligenza artificiale” in termini di sviluppo per offrire un’esperienza sempre più personalizzata sulle esigenze del singolo cliente.

IL NUOVO DIGITAL AUGMENTED FINANCIAL ADVISOR & PRIVATE BANKER

Per le realtà che operano nel settore del WM definire un chiaro posizionamento rimane il primo passo fondamentale per poter cogliere appieno le opportunità offerte dai nuovi fattori di crescita che stanno emergendo dal nuovo contesto.

Nella definizione del proprio posizionamento, il servizio di consulenza offerto rappresenta il driver fondamentale.

È sempre più difficile che un modello di servizio “univoco” riesca a soddisfare fasce di clientela che hanno esigenze molto diverse, dal “retail” alle fasce più evolute di clientela “private”, che infatti negli ultimi anni ha trovato sempre meno risposte efficaci alle proprie esigenze nel modello di banca tradizionale. La specializzazione nel fornire un livello di consulenza evoluto a queste fasce diventa quindi un elemento fortemente distintivo.

Il digitale gioca un ruolo fondamentale in questo percorso di individuazione del proprio posizionamento e di definizione del livello di servizio offerto alle diverse fasce di clienti.

Sarà quindi necessario individuare il corretto bilanciamento tra consulenza “fisica” e “digitale”. La relazione e la presenza “fisica” del Consulente rimarranno l’elemento chiave del servizio offerto alle fasce “alte” di clientela con esigenze più articolate ed evolute (upper affluent, private, wealth), e la tecnologia “accompagnerà” il lavoro del Consulente ed “abiliterà” un’offerta sempre più a 360°. La tecnologia verrà invece inserita in modo sempre più preponderante nel servizio offerto alle fasce di clientela con esigenze meno complesse (mass, lower affluent). Sarà questo il vero banco di prova dove “verificare” i nuovi servizi digitali, per poi portarli anche ai segmenti più “alti”.

Il digitale come fattore abilitante

Di seguito gli ambiti fondamentali di applicazione del digitale nell’operatività del Consulente, ed i principali benefici potenziali:

- Data mining ed analytics:
 - Profiling evoluto dei Clienti
 - Analisi dei bisogni / obiettivi del Cliente e loro monitoraggio nel tempo

- Customizzazione del servizio su larga scala
- Eventi digitali:
 - Sviluppo del personal branding
 - Acquisizione nuova clientela
- Tool di supporto al Consulente per la consulenza patrimoniale
 - Supporti per la consulenza immobiliare
 - Supporti per la consulenza corporate ai Clienti Imprenditori
- Digitalizzazione dei processi
 - Completamento operazioni in modo semplice e rapido
 - Abilitazione alla web/mobile collaboration
 - Incremento della produttività ed efficienza operativa

In ogni caso la tecnologia dovrà essere vista come un “supporto” al lavoro del Consulente, che rimarrà l’elemento centrale del modello.

Sfruttare appieno le opportunità offerte dal digitale, di cui quelle sopra riportate sono solo alcuni esempi, richiede però di accompagnare le Reti ed i Consulenti lungo un percorso di evoluzione, anche culturale.

Il tasso di utilizzo delle tecnologie descritte ha avuto un forte incremento durante il lock-down, ma è successivamente tornato rapidamente a valori pre-pandemia: anche a seguito di forti shock, abitudini così consolidate non sono facili da mutare, ma dovranno passare per un cambiamento culturale.

Diventa quindi importante disegnare percorsi formativi ad hoc su come essere efficaci nella gestione della rivoluzione digitale in atto, promuovere l’utilizzo delle tecnologie social e mobile, slegare l’operatività da una “base fisica” fissa ed individuare anche forme contrattuali più elastiche.

Oggi i Consulenti under 30 sono meno del 2%, e questo non aiuta ad intercettare le fasce di clienti più giovani e più “pronte” al digitale. Occorre quindi dotarsi di squadre di Consulenti che conoscano questa clientela, e che avranno anche migliore padronanza con gli strumenti digitali.

Investimenti ESG, sostenibilità ed economia reale

Ulteriori temi che le banche stanno affrontando per evolvere i loro modelli di consulenza sono quelli della diversificazione dei portafogli sia in ottica “ESG” che di supporto all’“economia reale”, tramite strumenti finanziari alternativi o illiquidi.

La regolamentazione stessa sta sostenendo lo sviluppo e la ricerca degli intermediari finanziari verso la finanza sostenibile, che sta diventando una componente strutturale del business, piuttosto che una preferenza opzionabile dagli investitori.

Essere efficaci nella proposizione di queste nuove tematiche, richiede di passare da un'ottica "prodotto-centrica" ad un maggior focus sull'"approccio al Cliente", andando non tanto a proporre il singolo prodotto "sostenibile", ma a supportare il cliente nella costruzione di portafogli coerenti con la propria sensibilità sui temi ESG.

Ed anche qui la tecnologia e l'utilizzo intelligente dei dati possono costituire un forte fattore "abilitante", ad esempio sviluppando tool che supportino Consulente e Cliente nella costruzione di portafogli che prioritizzino i fattori ESG per lui più importanti ed includano nell'asset allocation soluzioni coerenti con tali preferenze.

Al pari della relazione digitale, anche i temi della sostenibilità aiuteranno ad avvicinare le nuove generazioni alla gestione professionale del risparmio e alla consulenza finanziaria, infatti esse sono particolarmente sensibili a questo tema.

LA CONSULENZA FINANZIARIA PER GLI IMPRENDITORI ITALIANI COSTRUITA INTORNO A LORO CON IL DIGITALE

Il nuovo rapporto Consulente/Banker – Imprenditore

Il Consulente/Banker assume un ruolo sempre più centrale nella gestione della relazione con il Cliente Imprenditore, diventando l'interlocutore di riferimento sia per le attività riguardanti l'impresa, sia per le altre sfere del patrimonio personale. Di seguito le principali.

Finanza straordinaria

Il Consulente / Banker riesce ad essere il trait d'union tra il mondo del WM e quello del Corporate nell'intercettare l'esigenza specifica del proprio Cliente in occasione di operazioni straordinarie (i.e. M&A) e nell'indirizzarla verso le aree specializzate, che lo supporteranno nella gestione dell'operazione specifica, e nel gestire successivamente il liquidity event.

Passaggio generazionale

La pandemia ha rafforzato la sensibilità dell'Imprenditore sulle tematiche successorie, che spesso in precedenza venivano vissute come "lontane" rispetto al proprio percorso di vita, o in generale "sottovalutate". È tornata centrale l'esigenza dell'Imprenditore di strutturare una pianificazione ordinata del passaggio sia del patrimonio che dell'Impresa.

Sostenibilità

Diventa un tema di interesse per l'imprenditore, sia nell'ottica di scelta verso cui orientare i propri investimenti, che nell'ottica di "corporate advisor ESG", dove la Banca può poi diventare erogatrice di prodotti e servizi legati all'investimento sostenibile.

Investimenti alternativi a supporto dell'economia reale

Una caratteristica intrinseca alla natura del contesto italiano, dove preponderante è il modello di piccola e media impresa, è quella di avere la banca come principale partner dei propri investimenti. Gli imprenditori stanno però iniziando ad affacciarsi a fonti di finanziamento alternative, ad esempio rivolgendosi direttamente al mercato.

Gli investimenti in economia reale stanno poi diventando un tema di crescente di interesse per l'imprenditore anche nell'ottica di

diversificazione dei propri investimenti, alla ricerca di rendimenti in un contesto di tassi negativi.

Supportare il Cliente Imprenditore su tutti questi ambiti richiede al Consulente di ampliare le proprie competenze. Non è necessario, né utile, che diventi l' "esperto" di riferimento su tematiche spesso molto specialistiche. È però importante che sviluppi le proprie competenze "soft" come "gestore di relazioni", e che possieda le competenze di base (su temi quali la fiscalità, la successione, la finanza d'impresa, etc.) che gli consentano di interagire con il Cliente, coglierne i bisogni e poter poi attivare opportunamente gli specialisti verso cui indirizzarlo.

Lato "Casa Madre" (Banca o Rete), l'efficacia di questo modello richiede interventi mirati su tre fronti, Formazione, Marketing e sistemi incentivanti, al fine di creare una struttura organizzativa adeguata che costituisca una "regia" centrale del rapporto con il Cliente, funzionale al modello.

Il Consulente / Banker diventa così capace di offrire una copertura a 360° delle esigenze del Cliente Imprenditore, svolgendo un ruolo di "guida" della relazione con il proprio Cliente, al centro di un eco-sistema di realtà specializzate, creando così opportunità congiunte di sviluppo del business, ed acquisendo per questa via un importante vantaggio competitivo.

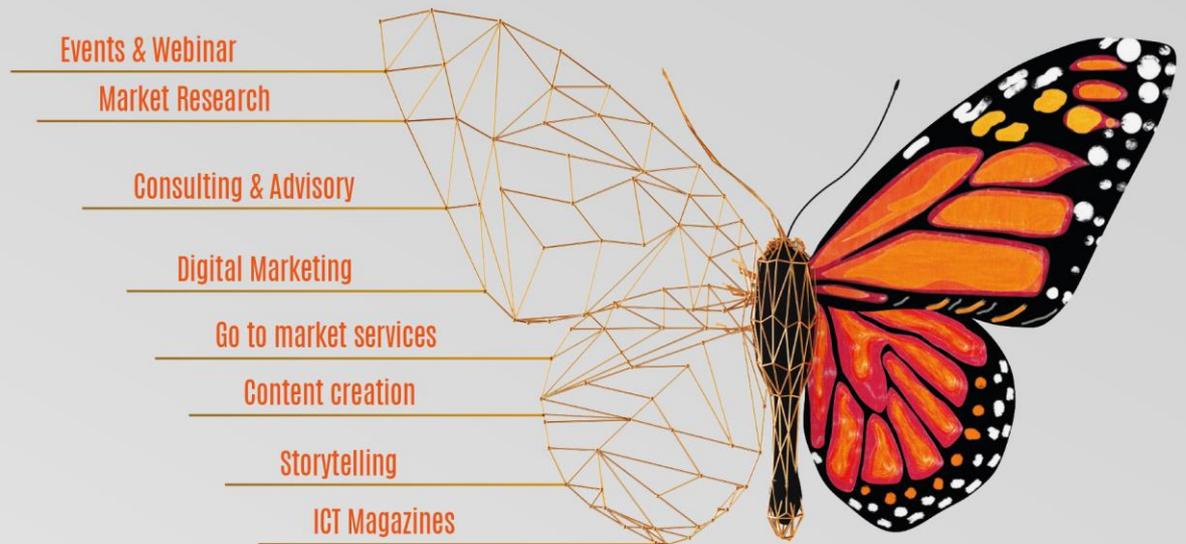
Si ringrazia per il supporto

EXCELLENCE
CONSULTING

e gli Sponsor di Digital Wealth Management

BlackRock®





The Innovation Group è una società di servizi di consulenza direzionale fondata nell'ottobre 2009 da **Roberto Masiero**, già Presidente di IDC International, **Ezio Viola** già Direttore Generale di IDC Italia e si rivolge ad aziende ed organizzazioni che intendono concretamente sviluppare strategie di innovazione, avviare iniziative e progetti innovativi per accrescere significativamente l'efficienza dell'azienda, facilitare l'innovazione di prodotto e di processo, creare modelli di business e di marketing innovativi attraverso l'adozione dell'ICT, delle nuove tecnologie digitali, l'utilizzo di nuovi modelli di sourcing e di produzione della conoscenza in azienda.

Nata nel 2004, **Indigo Communication** è una media company specializzata nel segmento hi-tech che associa una notevole esperienza giornalistica con il know how di marketing e comunicazione per segmentare la target audience e creare contenuti mirati e coinvolgenti. Pubblica due testate a tema Ict e digitale caratterizzate da target e taglio complementari e un portale verticale dedicato al mondo della tecnologia per banche e assicurazioni. Lo staff di Indigo Communication realizza anche White Paper e Case History (testo e video) per i maggiori vendor del mercato Ict.

Tutte le informazioni/i contenuti presenti sono di proprietà esclusiva di The Innovation Group (TIG) e sono da riferirsi al momento della pubblicazione. Nessuna informazione o parte del report può essere copiata, modificata, ripubblicata, caricata, trasmessa, postata o distribuita in alcuna forma senza un permesso scritto da parte di TIG. L'uso non autorizzato delle informazioni / i contenuti della presente pubblicazione viola il copyright e comporta penalità per chi lo commette.

Copyright © 2020 The Innovation Group