

# Introduzione

---

**Il contesto di riferimento.** Gli ultimi 36 mesi sono stati caratterizzati da un'esplosione di attenzione delle aziende, della stampa, delle università, delle istituzioni e degli operatori in generale sull'impatto della tecnologia sul mondo delle banche e della finanza nel suo complesso e di come questo muti la relazione con i clienti. Gli ultimi tre anni sono quelli finali del decennio iniziato nel 2007 con lo scoppio di una bolla finanziaria, che ha determinato conseguenze economiche gravissime a livello globale – ancora evidenti in alcuni casi. Il recupero dei mercati finanziari e dell'economia internazionale, la volontà di superare quella violenta crisi hanno imposto, favorito grandi investimenti in tecnologia dando luogo a un nuovo fenomeno: il fintech.

Dalla crisi dei termini finanza e tecnologia nasce fintech, ossia quell'insieme di iniziative progettuali, di business e analisi che trovano la loro ragion d'essere appunto nel nuovo legame tra finanza e tecnologia. In un'accezione ampia, possiamo considerare in questo ambito i sistemi di pagamento digitale e mobili, l'intercanalità come evoluzione della multicanalità e come modalità d'interazione tra clienti e intermediari, il mondo dei big data e la loro conoscenza e interpretazione, ma anche gli algoritmi e i sistemi di negoziazione sui mercati finanziari, nonché le innovazioni in termini di business model e quindi le evoluzioni nella gestione della relazione con la clientela.

Fintech è quindi un ampio campo di ricerca, analisi e applicazioni che sta cambiando il mondo della finanza. I cambiamenti stanno avvenendo lungo varie direttrici come la ricerca di soluzioni per comprimere i costi o per migliorare la customer experience, lo sviluppo di sistemi utili alla gestione della ricchezza oppure alla consapevolezza della clientela. Tuttavia, per quanto rilevante di per sé, sarebbe riduttivo analizzare gli impatti dell'innovazione tecnologica sul mondo della finanza e del wealth management senza considerare contemporaneamente gli altri fattori che reciprocamente si influenzano in un circolo ora virtuoso, perché spinge gli operatori ad aprirsi ed evolvere strategicamente, ora drammatico perché di fatto rappresenta la difesa di baluardi del mondo finanziario come l'asimmetria informativa, l'inconsapevolezza degli investitori, il basso valore erroneamente attribuito alla propria reputazione. Gli ultimi dieci anni ci hanno

insegnato quanto sia rilevante la *reputazione* per il mondo bancario e quanto il wealth management sia sempre di più un business basato sulla *fiducia*. L'alternarsi delle crisi a cicli positivi dei mercati ha sempre lasciato il segno, ma la crisi del 2007-08 ha avuto effetti dirompenti su tutto il settore. I cambiamenti normativi ne sono un esempio, i processi di consolidamento un altro, la minor fiducia verso le banche un altro ancora.

L'impatto della tecnologia è sì enorme, ma lo è tanto più quando si interrelazione, influenza o è influenzata da altri fattori che si affacciano con diverse velocità sulla soglia dell'industria finanziaria. Per esempio, il profilo di rischio della clientela, propedeutico e necessario prima di affrontare una scelta d'investimento, come impatta sui modelli di servizio degli intermediari alla luce dell'intercanalità o dello sviluppo dei robo advisor? La firma digitale e quindi la possibilità di operare a distanza come impatta sulla struttura organizzativa degli intermediari alla luce delle evoluzioni demografiche? Il passaggio generazionale della ricchezza a favore di clienti con un livello d'istruzione elevato e perfettamente digitali come influenzerà il rapporto con i wealth manager?

**Il campo di analisi.** Scrivere un libro sul wealth management analizzando i trend in atto e le loro implicazioni sui business model degli operatori è una sfida titanica per l'insieme di fattori e di elementi da considerare. Occorre quindi compiere delle scelte a livello di organizzazione del lavoro. Gli estremi sono tra un lavoro enciclopedico e uno incompleto: per questo è opportuno delineare bene sia il campo di analisi sia la finalità.

Per quanto concerne il campo di analisi, ci soffermeremo su quelle evoluzioni sociali, economiche e tecnologiche che stanno modificando l'attività del wealth manager e che, nel prossimo futuro, determineranno un'evoluzione dello scenario competitivo nel suo complesso. Per comodità di analisi ed espositiva limiterò il mio terreno di realtà e per questo considererò il wealth management come area di analisi e d'influenza della tecnologia. In questa accezione il wealth management comprende quell'insieme di operatori attivi nella gestione del risparmio/ricchezza sia lato distribuzione sia lato produzione di prodotti e servizi.

Nel corso del lavoro, benché si parli di wealth management con un riferimento rilevante ai segmenti private e HNWI (*high net worth individuals*), quando necessario si affronterà anche il ruolo delle banche retail non specializzate: questo perché i cambiamenti nella struttura competitiva in Italia nell'industria del wealth management deriveranno anche dalla capacità o incapacità di questi operatori nel gestire una quota rilevante di ricchezza del sistema-paese riferibile ai clienti affluenti e private. Inoltre, la chiusura di molte filiali bancarie determinerà un minor presidio fisico del territorio lasciando spazio alle reti di promozione finanziaria o spingendo i clienti private a cercare anche altrove interlocutori – ragionevolmente specializzati.

**Le finalità.** L'obiettivo è richiamare l'attenzione degli operatori in campo (private bank, wealth manager, consulenti indipendenti, family office, banche tradizionali, asset manager, compagnie assicurative) sull'impatto che tali cambiamenti avranno

sul loro core business e su quali azioni sono già oggi necessarie affinché sia vinta la sfida dei prossimi anni. La finalità è quindi quella di contestualizzare l'innovazione tecnologica in un quadro più ampio e analizzarne gli impatti diretti e indiretti.

Non è obiettivo di questo lavoro affrontare il tema dei singoli prodotti, della value proposition o della performance dei fondi comuni, delle strategie di marketing. L'obiettivo è condurre il lettore lungo il percorso evolutivo del wealth management, inteso come quell'approccio commerciale e relazionale dedicato alla gestione della ricchezza della clientela in ottica familiare e intergenerazionale. In altri termini, l'obiettivo è delineare lo sfondo evolutivo nel quale competono oggi i vari operatori e che nel prossimo futuro sarà profondamente alterato da un insieme di fattori tra cui tecnologia, invecchiamento della popolazione e crescita della rilevanza dei Millennials come target di riferimento di oggi e di domani. Non ho la pretesa di indicare una via risolutiva quanto piuttosto di condividere alcune riflessioni su quelle azioni comunque necessarie per captare e convivere con i cambiamenti in atto.

La riduzione delle asimmetrie tra intermediari e clienti imposta dalle nuove normative avrà un impatto rilevante sulla creazione di prodotti e sulle strategie commerciali e si rifletterà direttamente sulla redditività del settore: gli operatori sono pronti? Negli ultimi 36 mesi su tutti i principali quotidiani, siti web, settimanali, vengono enfatizzate le startup tecnologiche che avranno un impatto rilevante sul mondo del wealth management e questo deve spingerci a riflettere seriamente su come banche, società di gestione del risparmio e reti di promozione finanziaria possano beneficiare di queste innovazioni o in alternative pagarne le conseguenze.

Personalmente credo che il mondo del wealth management sarà sempre più influenzato dalla tecnologia, con maggiore e ulteriore intensità rispetto a quanto accaduto negli ultimi quindici anni. In senso lato beneficerà dell'impatto del fintech perché imporrà agli attori tradizionali di:

- ripensare rapidamente i loro modelli di servizio;
- efficientare le strutture di back office per poter investire nel front office;
- investire in termini di competenze nelle risorse relazionali;
- investire per migliorare la customer experience.

**Brevi conclusioni.** Come in altre occasioni, sin dall'introduzione presento le mie personali convinzioni e conclusioni. Con lo sviluppo di internet nel 2000 e del fintech oggi nel mondo del credito e della finanza, alcuni segmenti di operatività vengono drammaticamente influenzati dallo sviluppo tecnologico. Si pensi per esempio al trasferimento di denaro da un cellulare all'altro, o agli stessi pagamenti tramite mobile banking, allo sviluppo di casse self-service sempre più sofisticate. Si pensi ancora alle attività di back office che possono essere sempre più automatizzate. In questo ambito la tecnologia ha un effetto dirompente sulle banche fino a disintermediarle.

- La relazione con i clienti e la loro percezione miglioreranno con i sistemi di firma digitale e di comunicazione e operatività a distanza, con i sistemi di reportistica in termini di completezza, chiarezza, profondità. In questo ambito la tecnologia è un supporto utile per migliorare la customer experience fino al limite estremo di creare nuovi modelli di business;
- altri segmenti vedono un enorme potenziale di sviluppo, come l'analisi dei dati, lo sviluppo di algoritmi di negoziazione e di analisi del rischio.

In altri termini, in uno scenario necessariamente caratterizzato da forti pressioni per l'industria del wealth management:

- le filiali fisiche non scompariranno così come non scompariranno i personal banker o i private banker, ma certamente si ridurranno fortemente nel mondo retail e affluent. Nel private la fisicità della filiale può avere un suo ruolo nell'ambito di una strategia di multicanalità integrata in modo da poter gestire clienti con esigenze e attitudini differenti;
- il fintech rafforzerà il capitale relazionale nelle fasce di clientela private e HNWI (*high net worth individuals*) attraverso una rivisitazione dei modelli di servizio, dei sistemi di pricing e di comunicazione. Nel wealth management svolgerà un ruolo crescente di facilitatore dell'attività del wealth manager favorendo il raggiungimento di elevati livelli di efficacia commerciale e di ottimizzazione nella gestione del tempo, univa variabile non espandibile;
- nell'arco di cinque, dieci anni assisteremo a una seconda ondata di riorganizzazione delle quote di mercato anche in conseguenza dell'ingresso di nuovi competitor specializzati per fasce di clientela particolari, a seguito della pressione sui margini unitari per effetto della concorrenza e delle evoluzioni normative nonché dell'ingresso delle grandi società tecnologiche che, forti della loro customer experience, debutteranno nel mondo del wealth management;
- convivranno modelli di business molto differenziati e iperspecializzati anche all'interno della struttura organizzativa;
- si avrà una crescente convergenza tra modelli di business digitali e modelli di business basati sulla persona nell'ambito di un approccio d'intercanalità relazionale.

La tecnologia – pur rappresentando un'importante barriera all'entrata per molti istituti, per il reperimento di risorse ma ancor di più per la mancanza di competenza o visione strategica – consentirà di sviluppare modelli differenziati anche all'interno di uno stesso operatore finanziario e non finanziario perché di fatto permetterà una profilazione della clientela sempre più accurata e compliance, e quindi lo sviluppo di conseguenti strategie commerciali in termini di prodotto, pricing, complessità.

**A chi si rivolge il libro.** A tutti gli operatori dell'industria del wealth management che quotidianamente affrontano scelte in termini organizzativi, commerciali, di marketing e di investimenti. Certamente due figure potranno trovare utili queste riflessioni, condividendole o confutandole: chi si occupa di marketing e deve sviluppare modelli di servizio e value proposition e chi segue direttamente la clientela.

I primi infatti devono immaginare un nuovo modo di sviluppare relazioni commerciali con la clientela, i secondi devono attuarle. Il punto d'incontro tra queste figure professionali poggia su una domanda semplice: fra dieci anni come saranno serviti i clienti affluent, private e HNWI? Per i gestori affluent, per i private banker, i wealth manager e i promotori finanziari è una domanda cruciale poiché impatta direttamente sul loro lavoro e sulla loro vita. I nuovi clienti ricchi saranno digitali: come si relazioneranno con gli intermediari? Come opereranno sui mercati?

**Struttura del lavoro.** Il libro si struttura in due parti. La prima, «Business model, robo advisor e trend in atto», si snoda lungo un percorso che parte da un'analisi generale dei principali trend e fattori di cambiamento nel mondo del wealth management per poi approfondire i loro impatti in termini di modelli di business ed evoluzione nei prossimi cinque, dieci anni.

Vediamo sinteticamente gli argomenti trattati dai primi undici capitoli.

Il primo capitolo ci introduce all'evoluzione del settore del wealth management partendo da un'analisi della struttura competitiva attuale: è una base di partenza utile per analizzare subito dopo i trend che influenzeranno sempre di più il settore. L'evoluzione della struttura competitiva sarà ripresa più avanti affrontando il tema dei nuovi competitor digitali.

Il secondo capitolo affronta brevemente le recenti evoluzioni normative che costituiscono l'architettura regolamentare del wealth manager ma anche delle strutture centrali dedicate alla strategia commerciale e all'implementazione dei modelli di servizio.

Il terzo capitolo si concentra sul ruolo della tecnologia nel mondo del wealth management con un approccio generale.

Il quarto capitolo è quindi dedicato all'analisi dei principali trend di carattere generale che influenzano l'industria del wealth management come le evoluzioni demografiche, il livello dei tassi di interesse, i cambiamenti geopolitici, le nuove forme di famiglia che si riflettono sul rapporto cliente-intermediario, sulle scelte d'investimento della clientela e anche sulla redditività degli operatori stessi.

Il quinto capitolo ci accompagna verso l'approfondimento di alcuni cambiamenti propri del settore del wealth management come l'ingresso dei Millennials, l'invecchiamento dei wealth manager, lo sviluppo della clientela senior.

Il sesto capitolo introduce i robo advisor nello scenario competitivo descrivendo le differenti modalità di funzionamento, il mercato potenziale e i cambiamenti in atto nella stessa arena delle piattaforme tecnologiche d'intermediazione finanziaria.

Il settimo capitolo affronta la conseguenza diretta dei cambiamenti in atto, ossia l'impatto sulla generazione di ricavi e di redditività nel wealth management.

Nel capitolo ottavo si affronta l'evoluzione della struttura competitiva per effetto della fusione tra banche private o banche retail o in seguito a operazioni di M&A e si analizzano i motori di crescita del business.

Il capitolo nono affronta le tematiche relative all'evoluzione dei business model e della value proposition alla luce di tutti i trend analizzati nelle pagine precedenti.

Il capitolo dieci analizza la figura del wealth manager, che svolgerà un ruolo sempre più rilevante in un ambiente ancor più competitivo dove entrano in scena i robo advisor.

Con il capitolo undici si conclude la prima parte del nostro viaggio nell'evoluzione del wealth management nell'era digitale affrontando le scelte strategiche che oggi appaiono rilevanti per l'intera industria.

Dopodiché si apre la seconda parte del libro, «Fintech e digital wealth management: punti di vista e approfondimenti», che riporta analisi e riflessioni molto interessanti scritte da tre amici – che lavorano presso di Accenture, A.T. Kearney e Deus Technology – con i quali da sempre mi confronto. Nei rispettivi capitoli sviluppano temi molto rilevanti per il futuro del wealth management e il loro punto di vista è certamente utile e complementare al mio che, viceversa, posso essere considerato un operatore e un cultore della materia.

Il capitolo dodici, scritto da Alberto Antonietti e PierPaolo Cazzola, entrambi Managing Director di Accenture Strategy, affronta il tema dell'evoluzione dei modelli organizzativi e di servizio per l'impatto della tecnologia.

Il capitolo tredici, a cura di Ettore Pastore, Senior Partner Financial Institutions Group di A.T. Kearney, approfondisce il tema dell'innovazione tecnologica, in particolare la presenza sul mercato dei robo advisor.

Infine, l'ultimo capitolo, dalla penna di Pasquale Orlando, CMO & Co-Founder di Deus Technology, affronta l'evoluzione dell'industria approfondendo un tema centrale tracciato nelle pagine precedenti: l'impatto della tecnologia nell'erogazione dei servizi di wealth management e lo sviluppo del digital wealth management.

Come sempre, vorrei evidenziare che le riflessioni sono riconducibili esclusivamente al mio pensiero e non coinvolgono l'istituto per il quale lavoro con passione dal 2003.

**Ringraziamenti.** Prima di concludere vorrei ringraziare alcune persone che mi hanno aiutato in questo percorso riflessivo o mi hanno accompagnato negli anni nella valutazione e analisi del wealth management. Inizierei con i colleghi di Fideuram-Intesa Sanpaolo Private Banking che sono stati spesso fonte d'ispirazione e riflessione come Paolo Molesini, Fabio Cubelli, Saverio Perissinotto, Andrea Chioatto e Laura Piatti: con loro ho condiviso direttamente o indirettamente momenti di riflessione sulle dinamiche evolutive oggi in atto. Un grazie anche a Paola Papanicolaou che ha creato il Private Wealth Management all'interno della nostra Divisione Private con una visione molto innovativa; un grazie anche a Raffaele

Levi di Fideuram con il quale mi sono fermato ad analizzare spesso le evoluzioni in atto sul mercato.

Un grazie a coloro che nel corso degli ultimi sei anni mi hanno accompagnato nei ruoli che ho ricoperto come Responsabile della Clientela Affluent, Responsabile dei Prodotti di Liquidità e Investimento e Direttore Commerciale Personal nella Divisione Banca dei Territori di Intesa Sanpaolo: e quindi grazie a Stefano Barrese e Pierluigi Monceri della Divisione Banca dei Territori, a Marco Siracusano oggi in Poste SpA, a Tommaso Corcos e Massimo Mazzini di Eurizon Capital, a Nicola Fioravanti di Intesa Sanpaolo Vita, a Mauro Micillo e Alberto Mancuso di Banca IMI, Gregorio De Felice e Paolo Guida dell'Ufficio Studi di Intesa Sanpaolo.

Un grazie a tutti i colleghi di Fideuram che mi hanno accolto un anno fa tra loro e con i quali ho condiviso un 2017 intenso e molto formativo. Un grazie agli Area Manager, Divisional Manager e Regional Manager con i quali ci siamo confrontati sui temi in oggetto e abbiamo condiviso esperienze molto positive sia di formazione sia di negoziazione con la clientela private. L'esperienza sul campo è sempre motore di analisi e fonte d'ispirazione. Un grazie particolare ai colleghi del Private Wealth Management che in questo anno mi hanno spesso fornito molti spunti di approfondimento e in particolare a Shirin Barari Tajani che mi ha aiutato nella ricerca del materiale e riletto alcuni capitoli con spirito critico.

Un grazie al professor Marco Oriani dell'Università Cattolica, ad Alberto Antonietti e PierPaolo Cazzola di Accenture, a Ettore Pastore di A.T. Kearney e a Pasquale Orlando di Deus Technology per i loro contributi nella stesura di questo volume. Un grazie sentito anche al professor Enrico Maria Cervellati dell'Università Ca' Foscari di Venezia con il quale abbiamo spesso riflettuto sull'impatto della tecnologia e della finanza comportamentale sul wealth management.

Un grazie ad Aldo Tedone, Massimo Tartaro e Davide Castellani di Tefen con i quali mi sono confrontato a lungo in questi mesi. Un grazie a Maurizio Primanni di Excellence Consulting con il quale ho condiviso idee sull'impatto delle nuove normative sulle strategie commerciali. Un grazie a Theo Delia-Russell, sempre pronto a discutere sul futuro del wealth management. Un grazie anche agli amici Sergio Albarelli di Azimut, Davide Gatti di Anima, Alberto Minali di Cattolica Assicurazioni, Andrea Guazzi di Mediolanum con i quali molto spesso ho passato momenti di approfondimenti sui nuovi trend.

Infine vorrei ringraziare ancora una volta Lorena Giovanessi, presidente di Insieme Intelligenti onlus, che ha accettato la donazione dei diritti di autore di questo volume. L'Associazione nasce nell'ottobre 1999 in occasione della Laurea Honoris Causa in Scienze dell'Educazione conferita al professor Reuven Feuerstein dall'Università di Torino. Da allora si occupa del recupero della disabilità cognitiva e del potenziamento delle capacità di apprendimento, seguendo il metodo creato dal professore e fondato sulla teoria della Modificabilità Cognitiva Strutturale.