

DIGITAL WEALTH MANAGEMENT HUB GLOBAL WEALTHTECH VIEW 2020



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

CeTIF

**Strategia,
innovazione e finanza.**

Questi i tre elementi fondanti le attività del CeTIF

Il Centro di Ricerca su Tecnologie, Innovazione e Servizi Finanziari (CeTIF) dal 1990 realizza studi e promuove ricerche sulle dinamiche di cambiamento strategico e organizzativo nei settori finanziario, bancario e assicurativo.

Ogni anno CeTIF attiva più di 15 strutture di ricerca, quali Competence Centre e Osservatori, cui possono partecipare gli oltre 20.000 professionisti che sono parte del network e organizza oltre 10 workshop dedicati a banche assicurazioni e aziende non finanziarie con l'obiettivo di favorire fra i partecipanti lo scambio di esperienze e l'adozione di pratiche innovative.

Le attività di ricerca si focalizzano principalmente sugli effetti **dello sviluppo di nuove strategie, sull'innovazione normativa, sull'approfondimento di prassi organizzative e di processo e sugli effetti dell'introduzione dell'innovazione tecnologica.**

Tra i partner istituzionali di CeTIF figurano: **Banca d'Italia, IVASS, ABI, ANBP, ANIA, AIPB e CONSOB.**

In seno a CeTIF è stato costituito il **CEFIRS - Centre for European Financial Regulations Studies** - un Osservatorio Permanente sulla regolamentazione nel settore finanziario, bancario e assicurativo.

Inoltre è presente la struttura **CeTIF Academy**, scuola di Alta Formazione Universitaria, che si pone l'obiettivo di trasferire ai top e middle manager le conoscenze sviluppate in oltre vent'anni di ricerca.

CeTIF - Università Cattolica

Via Olona, 2 - 20123 Milano

Tel. +39 02 7234.2590

E-mail: cetif@unicatt.it

www.cetif.it

DIGITAL WEALTH MANAGEMENT HUB

GLOBAL WEALTHTECH VIEW

2020

WealthTech Global Trends

AUTORI:

Chiara Frigerio

Carlo La Rosa

Federico Rajola

Tudor Andrei Sava

Clelia Tosi

In collaborazione con Banca Generali

Pubblicato nel mese di maggio 2020

Copyright © CeTIF. Tutti i diritti riservati.

Ogni utilizzo o riproduzione anche parziale
del presente documento non è consentita senza
previa autorizzazione di CeTIF.

DISCLAIMER: CeTIF assicura che il presente documento è stato realizzato con la massima cura e con tutta la professionalità acquisita nel corso della sua lunga attività. Tuttavia, stante la pluralità delle fonti d'informazione e nonostante il meticoloso impegno da parte di CeTIF affinché le informazioni contenute siano esatte al momento della pubblicazione, né CeTIF né i suoi collaboratori possono promettere o garantire (anche nei confronti di terzi) esplicitamente o implicitamente l'esattezza, l'affidabilità o la completezza di tali informazioni. CeTIF, pertanto, declina qualsiasi responsabilità per eventuali danni, di qualsiasi tipo, che possano derivare dall'uso delle informazioni contenute nel presente rapporto.

Si evidenzia, inoltre, che il presente rapporto potrebbe contenere proiezioni future o altre dichiarazioni in chiave prospettica, circostanza che comporta rischi e incertezze. Si avvisano pertanto i lettori che tali affermazioni sono solamente previsioni e potrebbero quindi discostarsi in modo considerevole dagli effettivi riscontri ed eventi futuri. CeTIF declina fin d'ora qualsiasi responsabilità e garanzia in relazione a tali proiezioni.

Research Report

GLOBAL WEALTHTECH VIEW

WealthTech Global Trend



PREFAZIONE: IL CONTESTO TECNOLOGICO ED ECONOMICO



LA SPINTA INNOVATIVA DEL DIGITAL NEL WEALTH MANAGEMENT



IL CLIENTE TRA DIGITALIZZAZIONE E NUOVE ESIGENZE



STRATEGIE, PROCESSI E STRUMENTI A SUPPORTO DEL BANKER DIGITALE



BANCA GENERALI IN THE DIGITAL WEALTH



I NUOVI PLAYER: LO SCENARIO WEALTHTECH



PREFAZIONE: IL CONTESTO TECNOLOGICO ED ECONOMICO

Il rapido ed esponenziale **sviluppo tecnologico** ed **economico** ha gettato le basi per la nascita di nuovi mercati, player, norme e **innovativi metodi di consumo**. Allo stesso tempo ha portato a numerosi rischi e svariati errori strategici, fallimenti e ripercussioni negative all'interno del mercato a causa della crescente incertezza verso il futuro.

In questo contesto, anche il settore del **Wealth Management** si trova in un **momento di cambiamento** estremamente **dinamico** in cui tutti i player devono destreggiarsi tra sfide ed opportunità.

La più importante declinazione che tale sviluppo **tecnologico** assume nel mercato del Wealth Management è senza dubbio quella portata dalla **digitalizzazione**, intesa come una strategia di crescita e sviluppo fondata su **processi, prodotti e strumenti** digitali. Il processo di Digital Transformation che ne deriva incentiva quindi gli Istituti Finanziari a innovare i propri **modelli di business** secondo due direttrici: l'**immediatezza** e la **personalizzazione**.

Dal punto di vista **macroeconomico**, invece, risulta esserci stato un cambiamento meno accentuato rispetto a quello tecnologico. Infatti la **ricchezza media** detenuta dai risparmiatori europei ha registrato, nell'ultimo decennio, una lieve ma costante **crescita** (Fig. 1.1). Allo stesso modo la composizione degli **asset finanziari** detenuti rimane stabile nel tempo

(Fig. 1.2): la maggior parte (> del 25%) del patrimonio finanziario è detenuto in liquidità (contanti e depositi), seguiti dai principali strumenti assicurativi e di protezione. Un ulteriore indicatore di cambiamento economico è inoltre il livello di **utilizzo di prodotti finanziari base** come i conti correnti, le carte di credito e le carte di debito vedono un netto **aumento** a livello europeo tra il 2011 e il 2017.

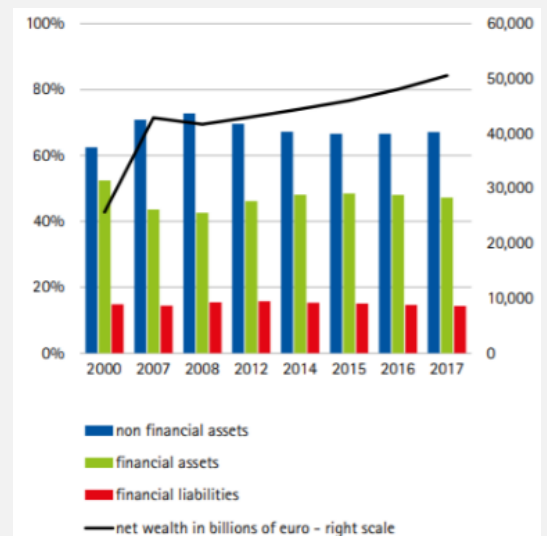


Fig. 1.1 Household net wealth: level and composition

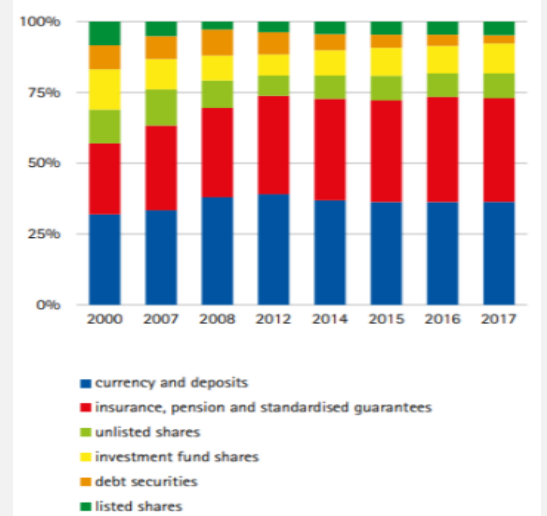


Fig. 1.2 Household net wealth: level and composition

Fonte: Report on financial investments of Italian households, CONSOB, 2018

All'interno di questo scenario di evoluzione e cambiamento diverse sono le attività promosse nell'ambito di individuare e analizzare i trend in atto, tra queste vi è la collaborazione tra **CeTIF – Università Cattolica** e **Banca Generali** che ha portato alla stesura di questo **rapporto di ricerca**.

Tale documento si prefissa l'obiettivo di raccogliere e rappresentare lo stato dell'arte delle **evoluzioni** nel settore del Wealth Management analizzandone i principali **aspetti** e **player** coinvolti. In particolare: nel primo capitolo saranno analizzati gli elementi chiave della trasformazione in atto nel Wealth Management. Nel secondo e terzo capitolo, ci si concentrerà sull'analisi dell'evoluzione dei due attori principali e delle loro **esigenze**, il **cliente** e il **Banker**. Successivamente, dopo un breve focus sul ruolo di Banca Generali nel Digital Wealth Management, passeremo ad analizzare i **nuovi player** e i **nuovi mercati** che si stanno sviluppando grazie alla **tecnologia**.



LA SPINTA INNOVATIVA DEL DIGITAL NEL WEALTH MANAGEMENT

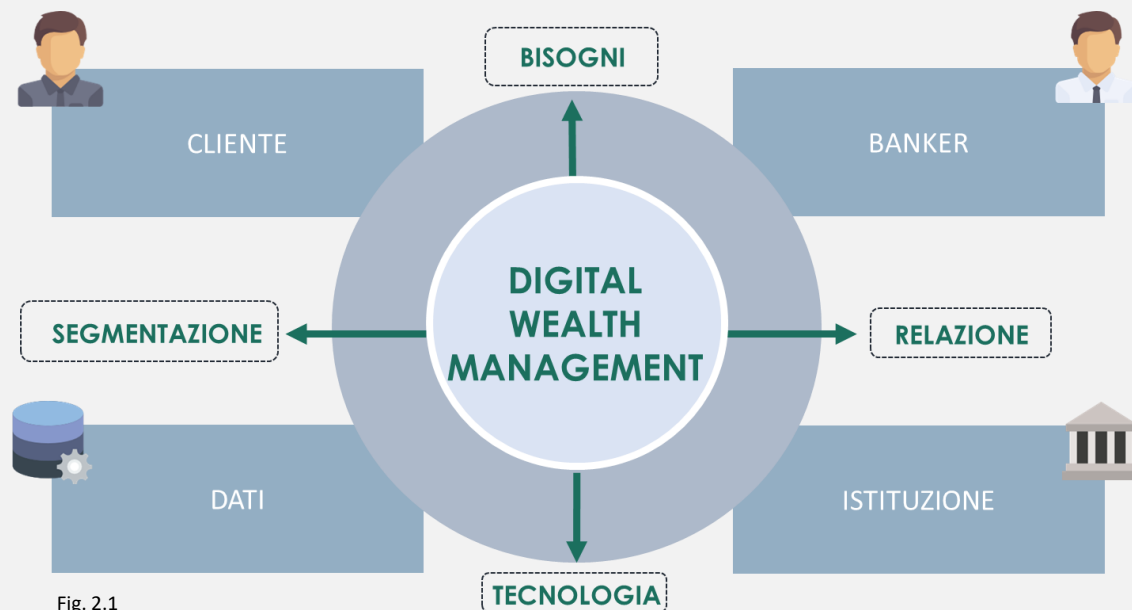


Fig. 2.1

Fonte: CeTIF –Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

DIGITAL: SERVIZI, PRODOTTI E APPROCCI

Il **Digital Wealth Management** (il cui *framework* è raffigurato in Fig.2.1) rappresenta l'evoluzione del modello di servizio nel settore Private/Wealth spinta dalla **tecnologia** e dagli **approcci digitali**.

La direzione strategica che ne deriva, mira ad aumentare la capacità di soddisfare le **esigenze** sia finanziarie sia non finanziarie dei clienti, di raggiungere in maniera più **efficace** i prospect e aumentare l'**efficienza** organizzativa e operativa dell'intero Istituto.

Il più ampio **Digital Approach** che ne deriva, inteso come approccio operativo basa sull'insieme di **tecnologie**, **modelli** e **processi** digitali, incarna tale evoluzione e ha **impatti** ed **effetti** differenti su tutti i soggetti coinvolti nel settore del Wealth.

Una chiara visione dipende da evoluzioni digitali di tipo sociale come l'avvento dei **social network** e dei **marketplace** che ha fatto emergere, in tutti i settori e in particolare quello **finanziario**, una crescente richiesta da parte degli utenti di **personalizzazione**, **continuità** e **immediatezza** della relazione e del servizio.

Anche e soprattutto nel settore del Wealth Management il **cliente** si aspetta quindi di ritrovare queste caratteristiche nel **rapporto** con la propria Banca e Consulenti, se non addirittura con standard più alti. In quest'ottica di «digitalizzazione della domanda» gli Istituti rivestono un ruolo fondamentale di catalizzatore nella **relazione** tra i **clienti** e i **Banker** garantendo da una parte la massima **qualità** dei servizi offerti e dall'altra incrementando l'**immediatezza** e la **semplificazione**.

In questo scenario, il **Banker** rimane tuttavia il primo e più rilevante attore in questo contesto e infatti è chiamato a innovare le **modalità**, i **processi** e gli **strumenti** che utilizza nella relazione con un cliente con esigenze ancora più complesse, per offrirgli una sempre più vasta gamma di prodotti e servizi.

IL RUOLO DI UNA DIGITAL ADVISORY

Un secondo aspetto cardine attraverso il quale si può analizzare la scala evolutiva del settore del Wealth Management è quello definito come **Global View**, ossia la visione globalizzata abilitata anche in questo caso dalla tecnologia. Questa chiave di lettura si pone alla base della comprensione di come tutti i player finanziari, che siano essi **clienti**, **Banker** o **Istituti**, si relazionino tra di loro nel contesto attuale.

In tale scenario globale, la sfida che gli si pone è dunque quella di sfruttare **piattaforme digitali** che, attraverso un'**interfaccia efficace** e **algoritmi evoluti**, permettano la semplificazione dei processi ed efficientino le attività da svolgere. Per sfruttare al meglio tali tecnologie e traguardare queste priorità, il **management** deve essere dotato di **strutture organizzative** e **processi operativi** più **agili** ed **affidabili**, atti a trasformare le informazioni in dati e i dati in valore aggiunto tangibile per tutti i soggetti.

In questo senso diventa ancora più strategico e determinante il ruolo del Banker che, supportato da piattaforme e **strumenti integrati** (anche in ottica Robo 4 Advisor), deve saper interpretare il reale **valore**

percepito dell'offerta e comunicarlo al cliente offrendo una consulenza di alta qualità attraverso le risorse digitali a disposizione.

VALUABLE INSIGHTS PER CREARE NUOVE OPPORTUNITÀ

Il *fil rouge* di questi approcci verso il Digital Wealth Management è senza dubbio quindi il **dato**, ossia la rappresentazione di un'informazione sotto forma di **valore elaborabile**, che permette di sviluppare processi *data-driven* (che si autoregolino sulla base dei dati raccolti) volti a **semplificare** i punti di contatto con i clienti permettendone una conoscenza più accurata, **migliorare** le attività dei Banker e **abilitare** i manager a formulare **strategie** supportati da un flusso informativo costante e di qualità.

Diventa dunque necessario **raccogliere** un maggior numero di **informazioni** e **strutturarle** sotto forma di **dati**. Tradizionalmente tali le informazioni, complesse e non strutturate, venivano recepite, collezionate ed utilizzate dai soggetti più prossimi al cliente, ossia il Banker e venivano raccolti nella sua «agenda». L'avvento dei computer ha permesso un primo step evolutivo mettendo a disposizione software a **supporto della operatività** del singolo Banker.

Ormai da tempo la tecnologia permette di raccogliere tutti i dati generati in data-set aziendali offrendo la continua disponibilità di accesso a tutti i soggetti della **catena del valore**. La centralizzazione delle informazioni, di conseguenza, lascia autonomia e abilita l'arricchimento dei dati, definiti come «Valuable Insight», per offrire all'Istituto una visione più completa dei clienti e poter pianificare **strategie commerciali** efficaci ed efficienti.

È importante sottolineare che questo tipo di approccio innovativo alla gestione dei dati rappresenta una **chiave di volta** nell'operatività, solo se i **processi** e gli **strumenti** vengono strutturati nell'ottica *data-driven* definita precedentemente. Tale logica di trasformazione degli asset attuali verso applicativi evoluti, come ad esempio il **Customer Relationship Management (CRM)**, risulta difficile da raggiungere nel breve periodo a causa della complessità e dell'interconnessione delle infrastrutture interne.

E' quindi fondamentale abilitare la diffusione di una **cultura orientata al dato**, che consenta, da una parte di arricchire e innovare i punti e i momenti di contatto con il cliente come precedentemente indicato e, dall'altra, di superare i silos informativi esistenti tra le diverse funzioni aziendali che guardando all'esterno dell'Istituto, tra i vari stakeholder della catena del valore del Wealth Management.

A questo scenario di trasformazione, si

aggiunge la spinta **normativa** che mira allo sviluppo di servizi evoluti di consulenza in termini di ampliamento dell'offerta e gestione del **ciclo di vita** del cliente, coerentemente con i suoi bisogni e la sua tutela. Se applicata in maniera strategica la **normativa** diventa un vero e proprio punto di contatto; infatti, dalle ricerche condotte emerge che ogni punto di incontro tra il cliente e l'Istituzione, ma in particolare la compilazione dei **questionari MiFID/IDD/AML**, deve essere visto come un «**momento della verità**» nel quale si saggia la qualità dei servizi offerti e si ascoltano le esigenze del cliente in modo integrato per creare e sviluppare il vero e proprio **valore aggiunto** per il cliente, il Banker e l'Istituto stesso.



Fig. 2.2

Fonte: CeTIF –Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

L'EVOLUZIONE DIGITALE

La **trasformazione digitale** è ormai un dato di fatto nella maggior parte degli ambiti e dei mercati. Ma è possibile andare a definire quanto questo fenomeno abbia un **impatto** sulle persone?

Senza dubbio i principali strumenti **Hardware** e **Software** sono ad oggi accessibili a prezzi contenuti, situazione che ne permette una **diffusione capillare**. Nel 2019 la popolazione mondiale risulta essere di 7.676 miliardi con un indice di penetrazione di **Internet** del **57%** (4.388 miliardi) in forte aumento rispetto al 2018 che registrava un indice di penetrazione del 53% (+ 367 milioni di utenti). Inoltre il numero di **Utenti** unici di **Telefoni Cellulari** è di **5.112 miliardi** (+2% rispetto al 2018) e il numero di utenti di *social media* ammonta a 3.484 miliardi con una penetrazione del 45% (+ 9% rispetto al 2018). [Fonte We Are Social 2019]

Alla luce di tale crescita e diffusione è pienamente giustificabile la definizione di «**Evoluzione Digitale**», in quanto ha una portata di cambiamento pari delle precedenti evoluzioni sociali ed economiche.

I principali impatti che questa evoluzione può avere nel modo di comportarsi e di consumare delle persone si possono individuare sotto due aspetti: le **relazioni** e i **bisogni**.

LA RELAZIONE DIGITALE

Dal punto di vista relazionale l'impatto che i **Social Network** hanno avuto è senza dubbio dirompente all'interno degli schemi sociali. Gli oltre **3.484 miliardi** di **Utenti iscritti** a social rappresentano un aggregato di popolazione tale da rappresentare un «**continente virtuale**» molto più ampio di qualunque continente reale. Un secondo dato estremamente rilevante risulta essere il **Mobile** infatti la maggior parte di questi utenti accedono tramite Smartphone (3.256 miliardi di utenti) facendo registrare rilevanti tassi di **crescita** della **connessione** tra le **persone** in tutto il mondo.

Un esempio concreto che è possibile trovare in letteratura è quello della teoria dei «**6 gradi di separazione**» (Stanley Milgram, 1967) ossia l'ipotesi secondo la quale **ogni persona** può essere **collegata** a qualunque **altra persona** o oggetto attraverso una **catena di conoscenze** e relazioni con **non più di 5 intermediari**. Questa teoria per anni ha sfidato sociologi e statistici. I primi dati relativi alla distanza tra due persone emergono proprio dai social network e come vedremo il risultato ne è di per sé influenzato:

- **2006 – 6,6** Gradi di Separazione. calcolati con il supporto di Microsoft attraverso MSN.¹⁰
- **2011 – 4,74** Gradi di Separazione calcolati attraverso la piattaforma Facebook.¹¹

Un esempio molto concreto del concetto dei Gradi di Separazione è rappresentato da **LinkedIn** che suddivide la connessione tra due Utenti in 1°, 2° e 3°, in base alla distanza tra le rispettive community.

IL CONSUMO DIGITALE

Questi risultati portano una prima risposta alla domanda espressa precedentemente: la **digitalizzazione** ha modificato il modo di relazionarsi anche e soprattutto perché permette di avvicinare con **facilità** e **immediatezza** persone e luoghi estremamente distanti.

Tuttavia emerge un'ulteriore considerazione su come sia cambiato il modo in cui le **persone** si **relazionano** con il **mercato** nell'atto di acquistare beni e servizi.

Facendo riferimento ai principali 100 *Marketplace Online* per numero di acquisti raggruppati nel *Internet Retailer Online Marketplace Online Database* emergono alcuni dati che dimostrano quanto il modello di acquisto digitale abbia una portata globale e una diffusione capillare:

- \$ 1.860 Miliardi spesi sui Marketplace Online.
- + 23% Crescita del valore lordo delle merci scambiate (rispetto al 2017).
- 61 Marketplace Online in Nord America.
- 17 Marketplace Online in Asia.
- 14 Marketplace Online in Europa.
- 5 Marketplace Online in America Latina.
- 3 Marketplace Online in Medio Oriente e Africa.

[Fonte

<https://www.digitalcommerce360.com/product/online-marketplaces-database/>]

Il quadro che emerge da questi risultati è che i **modelli di acquisto Online** hanno raggiunto un'importanza estremamente rilevante nei **consumi** delle persone e di come il mercato non sia più né locale né regionale ma globale.

L'aspetto che emerge dallo sviluppo della digitalizzazione nei rapporti sociali tramite i Social Network e i rapporti commerciali tramite Marketplace Online è che la **tecnologia** sta concretamente **impattando** e **modificando** il modo di **relazionarsi** delle persone.

Risulta di conseguenza necessario approfondire i **cambiamenti nei consumi** e se questo tipo di Evoluzione Digitale abbia degli impatti anche sui bisogni che le persone hanno, della loro gerarchia e se vi possano essere differenze rispetto ai modelli precedenti.

Dal punto di vista psicologico In Psicologia il **bisogno** è la percezione della mancanza totale o parziale di uno o più elementi che costituiscono il **benessere** della propria persona. La spinta a ricercare questi elementi non è necessariamente una motivazione sufficiente per agire. D'altro canto esistono condizioni di percezione, di inconsapevolezza e pulsioni ad agire che non trovano la loro origine in uno stato di carenza.

La “bussola” di riferimento utilizzata nello studio e nell'analisi dei principali bisogni umani è quella della Gerarchia dei Bisogni dello psicologo americano Abraham Harold Maslow ¹⁴ che organizza una **scala gerarchica dei bisogni** suddivisa in 5 differenti livelli, dai più elementari (necessari alla sopravvivenza dell'individuo) ai più complessi (di carattere sociale).

L'individuo realizza sé stesso passando per i vari stadi che devono essere soddisfatti in modo progressivo.

I livelli di bisogno concepiti da Maslow sono:

- Bisogni **fisiologici** (fame, sete, ecc.);
- Bisogni di **salvezza, sicurezza e protezione**;
- Bisogni di **appartenenza** (affetto, identificazione);
- Bisogni di **stima, di prestigio, di successo**;
- Bisogni di **realizzazione di sé** (realizzando la propria identità e le proprie aspettative e occupando una posizione soddisfacente nel gruppo sociale).

[Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. doi:10.1037/h0054346]

Analizzando tale scala emerge come la pletora dei bisogni che ogni individuo ha può essere suddivisa e raggruppata nelle 5 categorie di Maslow, ma emerge anche come tutti i bisogni siano «**umani**», per cui la **tecnologia non dovrebbe modificarne né l'essenza né le priorità**.

Certamente la **trasformazione digitale** non ha effetti sui bisogni in quanto tali: il bisogno di cibo non cambierà, nemmeno il bisogno di essere in salute, di avere degli amici e avere confidenza in sé e di essere creativi potranno cambiare. Di conseguenza se la digitalizzazione non modifica i bisogni, ha comunque degli **impatti** su di essi?

La risposta è che sicuramente vi sono delle variazioni nel livello di difficoltà per poterli soddisfare grazie alle risposte che il mercato

da e di come il digitale ne semplifichi il raggiungimento.

Di seguito alcuni esempi esempio:

1. Le **App di Delivery** permettono in pochi semplici passaggi di ordinare e ricevere a casa il cibo desiderato – risposta più immediata ai Bisogni Fisiologici.
2. Le **App di Health Monitory** (Strava, Runtastic, etc.) permettono di monitorare e condividere i progressi e gli obiettivi di salute preposti – risposta più efficace ai Bisogni di Salvezza, Sicurezza e Protezione.
3. I **Social Network**, come descritto precedentemente, permettono di mantenere i contatti e relazionarsi in tempo reale con i propri amici e conoscenti – risposta più immediata ai Bisogni di Appartenenza.
4. Alcuni Social Network (es. Instagram) vengono utilizzati per condividere con le proprie cerchie sociali una visione vincente di sé ottenendo vari feedback come **like** e commenti – risposta più immediata ai Bisogni di Stima, di Prestigio, di Successo.
5. I Bisogni di Realizzazione di Sé, invece nell'accezione di Maslow rappresentano un moto interno di auto-realizzazione per il quale sembrano, del tutto ininfluenti gli stimoli esterni.

Per cui, in relazione ai **bisogni umani**, l'Evoluzione Digitale in generale e la Digitalizzazione in particolare non hanno **effetti sulla gerarchia** ma **sull'immediatezza**.

IL CLIENTE DIGITALE

Risulta poi importante analizzare anche quelli che vengono definiti i «bisogni finanziari». Anche in questo caso vi è in letteratura una gerarchizzazione di tali bisogni, che riflette lo stato di **complessità** del modello di Maslow descritto prima.

1. **Bisogno di Reddito:** per coprire le spese base ed è il fondamento della sicurezza finanziaria.
2. **Bisogno di Assicurazione:** per tutelare i guadagni e tutelarsi dagli eventi imprevisti. Ciò richiede l'immobilizzazione di scorte di beni per la protezione da perdite, furti, danni e malattie.
3. **Bisogno di Credito:** per acquisire beni di alto valore nominale e personale come (case, auto, istruzione) difficilmente raggiungibili con il solo reddito.
4. **Bisogno di Risparmio:** per obiettivi specifici tramite l'accantonamento di risorse in surplus.
5. **Bisogno di Investimenti:** per realizzare il dinamismo del loro potenziale economico generando reddito con capitale a rischio al fine raggiungere importanti obiettivi di vita.

[Mission Asset Foundation, 2015]

Da tempo sono state trovate e offerte molte soluzioni in risposta a questi tipi di bisogni. **Strumenti e prodotti finanziari** dai più semplici ai più complessi permettono di poter **gestire, tutelare e accrescere** il

patrimonio e negli ultimi anni hanno subito profonde trasformazioni a seguito della Trasformazione Digitale.

Questa visione emerge anche dalle evidenze rappresentate da Consob nel “Report on financial investments of Italian households, 2018” nella quale la maggior parte del campione rappresentativo della popolazione Italiana utilizza strumenti che rispondono a questi bisogni. Emerge inoltre che i principali strumenti finanziari utilizzati sono: Conto Corrente bancario, Carta di Credito e Carta di Debito che ad oggi diventano sempre più digitalizzati (es. Mobile Banking, Mobile Payment).

La possibile analisi che emerge da queste due gerarchizzazioni dei **bisogni umani** e dei **bisogni finanziari** è che è possibile utilizzare prodotti e strumenti finanziari per rispondere in parte ai bisogni delle persone. In questo senso i consumatori sono effettivamente suscettibili alle innovazioni tecnologiche nell'ambito finanziario se esse possono **migliorare la qualità dei servizi** ricevuti.

L'APPROCCIO PHYGITAL VERSO IL CLIENTE

Per rispondere in maniera efficace ed efficiente a questo processo evolutivo stanno cambiando le relazioni con il cliente, e di conseguenza, i **modelli di servizio** costruiti attorno ad esso, che devono tener conto di nuovi **comportamenti** ed **esigenze**.

Questo richiede un ripensamento, da parte delle Istituzioni, delle **modalità di contatto** e relazione. Tuttavia essere esclusivamente «**digital**» non basta e non è efficace per gli Incumbent che operano in questo settore.

Risulta infatti necessario impostare una strategia in cui i **rapporti umani** vengano valorizzati e dove la distinzione tra fisico e virtuale viene minimizzata.

Infatti con l'avvento della Digital Transformation, cambiano le **relazioni** con il cliente, e di conseguenza, i modelli di servizio costruiti attorno ad esso, che devono tener conto di nuovi

comportamenti ed esigenze.

Questo richiede un ripensamento, da parte delle Istituzioni, delle modalità di contatto e relazione. Essere esclusivamente «digital» non basta e non è efficace per gli **Incumbent** che operano in questo settore.

Risulta infatti necessario impostare una strategia in cui i **rapporti umani** vengano **valorizzati** e dove la distinzione tra fisico e virtuale venga minimizzata.

In questi casi, la strategia vincente è indirizzarsi verso un approccio definito «**Phygital**», all'interno del quale tutti i canali online e offline si alternano sinergicamente in un flusso di contatti armonizzati che crea **un'esperienza a 360°** per il cliente.

Da qui il naturale passaggio **dalla multicanalità all'omnicanalità** nel quale viene messa al centro la qualità più che la quantità dei **touchpoint**, (le App, il Web Collaboration, i Mobile & Wearable Devices e il consulente) in un'**ottica olistica** di totale integrazione strategica e operativa tra le informazioni ricavate da ogni contatto.

CLIENT CENTRICITY E TOUCHPOINTS DIVENTANO OPPORTUNITÀ

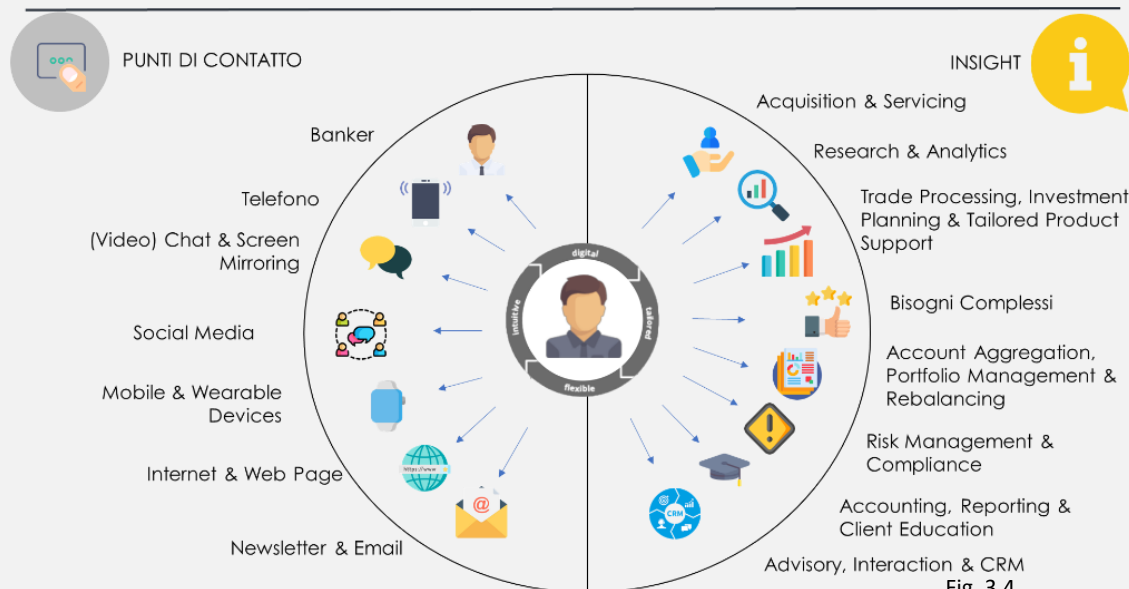


Fig. 3.4

Fonte: Rielaborazione CeTIF, Deloitte 2018

IL CLIENTE NEL DIGITAL WEALTH

Come già analizzato, nel Digital Wealth Management l'elemento chiave e distintivo rimane la **fiducia** tra **Banker** e **cliente**, ma la tecnologia e il digitale permettono di mantenere la continuità della relazione («**anytime** e **anywhere**») e di efficientare le attività di interazione con il cliente.

Questo nuovo modo di relazionarsi aumenta anche l'efficienza, poiché mira ad aumentare la quantità e la qualità delle informazioni sul cliente.

L'Istituto dovrà migliorare e integrare il set informativo per **personalizzare** ulteriormente l'offerta, alla luce di una migliore segmentazione della clientela, più efficace e completa, basata sulla conoscenza e analisi delle **reali esigenze** del cliente, oltre ad informazioni derivanti da altre fonti dati interne (ad esempio i prodotti posseduti) e l'attitudine all'utilizzo della tecnologia nella relazione con la banca.

Il cerchio delle esigenze del cliente si può di conseguenza allargare oltrepassando i limiti

legati alla segmentazione patrimoniale tradizionale. Diventa quindi necessario **ripensare ai modelli di clusterizzazione**, integrando, per esempio, nuove fonti informative o Insight che derivano da una vista più completa dei comportamenti del cliente e di nuovi prodotti.

In definitiva quindi, solo attraverso un **mindset digitale** è possibile definire un modello agile che, sfruttando le principali tecnologie abilitanti, risulti efficiente rispetto ai cambiamenti del mercato finanziario ed efficace nel coinvolgimento del cliente per offrire una **Customer eXperience** di altissima qualità, unita ad una eccellente performance commerciale.

Inoltre emerge la possibilità di arricchire il patrimonio informativo del cliente, grazie alla definizione strategica della **Customer Journey** integrata e omnicanale, con fonti dati ulteriori rispetto a quelle tradizionali e proprietarie, che diventa una leva fondamentale in questo contesto.

DA SEGMENTAZIONE TRADIZIONALE A GESTIONE DI ESIGENZE COMPLESSE



Fig. 3.5

Fonte: CeTIF –Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

LA CUSTOMER JOURNEY - LE EVIDENZE EMERSE DALLA RICERCA CeTIF:

Per ottenere delle rilevanze empiriche e sviluppare una Customer Journey reale è stata sviluppata un’analisi Delphi. È stato proposto un questionario con l’obiettivo di favorire l’individuazione e la condivisione dei principali trend in relazione alla Customer Journey dei clienti Wealth.

In particolare, sono state individuate 3 tipologie di cliente (*Personas*) e, per ciascuna di esse è stato chiesto di definire le modalità di contatto e utilizzo di alcuni **touchpoint**, in funzione delle principali esigenze del cliente, attraverso l’identificazione di un grado di accordo (da 0= per nulla d’accordo a 5=molto d’accordo), sia in ottica attuale (2019) sia prospettica (2022). Un primo cluster di riferimento è il cosiddetto **Talent**, ovvero persone giovani tra i 30 e i 45 anni che sono riuscite ad accumulare un importante patrimonio o più drasticamente lo hanno ricevuto in eredità (> 200.000

euro). Affrontano la vita personale e professionale con molta dinamicità, con l’obiettivo di aumentare ulteriormente il capitale.

Per questo target:

- I momenti di contatto con la banca diminuiscono nel medio periodo poiché questo tipo di cliente richiede **immediatezza, istantaneità e personalizzazione** nel monitoraggio del portafoglio, nelle richieste di informazioni utili per gli investimenti e nel ricevere la consulenza.
- Parallelamente la relazione con il Banker risulta fondamentale solo per le attività «critiche» come la **gestione delle problematiche**, mentre per le altre attività vengono prediletti i canali digitali.
- Il **Mobile** e la messaggistica hanno aspettative di crescita maggiori rispetto alla **Web Collaboration** nel medio periodo.

TALENT - TOUCHPOINT IN EVOLUZIONE 2019-2022

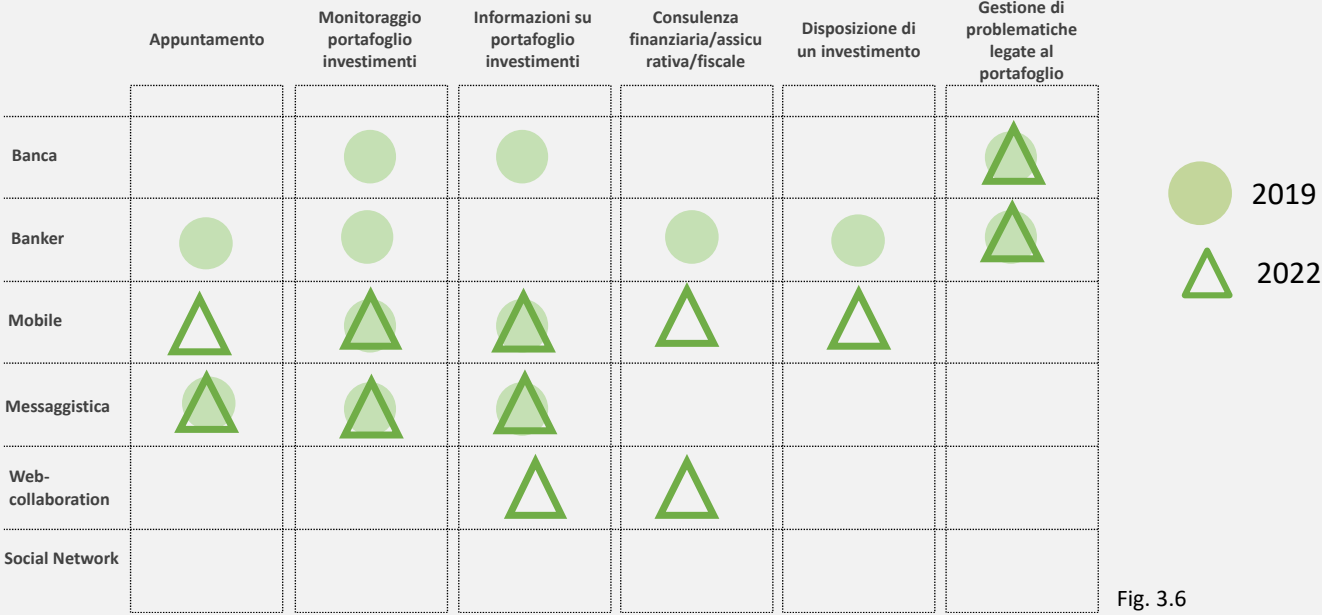


Fig. 3.6

Fonte: CeTIF –Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

Il cluster definito «**Professional**», è riferito ai soggetti di età compresa tra i 45 e i 65 anni che sono riusciti ad accumulare un ingente patrimonio (> 1.000.000 euro) e che hanno l'obiettivo primario di mantenere lo stile di vita raggiunto e potenzialmente migliorarlo ulteriormente. Per questo target:

- Con la banca le modalità di **relazione tradizionale** e fisica sono stabili nel medio periodo, con un particolare focus sulla gestione delle problematiche che, anche in futuro, avverrà in presenza.
- Con il Banker invece l'importanza del rapporto risulta medio alta e costante per ogni tipo di attività,

soprattutto per la gestione delle problematiche dove rimarrà il canale preferito, a dimostrare l'importanza della **relazione di fiducia** costruita nel tempo.

- La stessa stabilità, ma con importanza mediamente maggiore, assumeranno nel 2020 tutte le attività che si possono svolgere tramite **mobile, messaggistica** e **web collaboration**. Quest'ultimo strumento, che permette di efficientare la collaborazione «fisica» con Banker, risulta essere il canale di contatto più importante, da sviluppare nel medio periodo.

PROFESSIONAL - TOUCHPOINT IN EVOLUZIONE 2019-2022

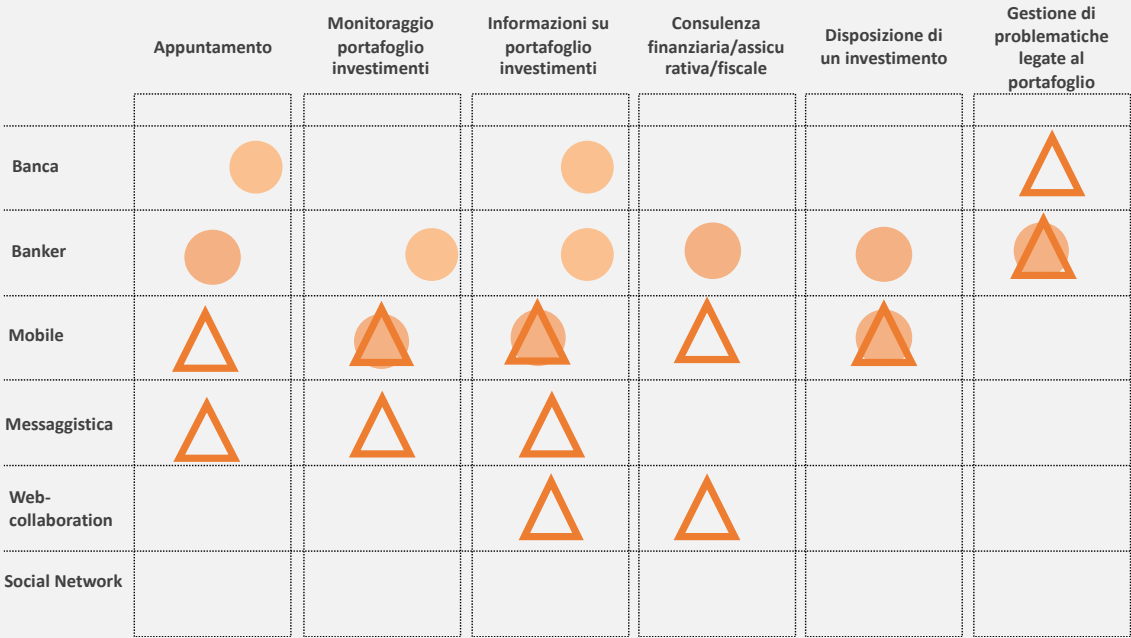


Fig. 3.7

2019 2022

Fonte: CeTIF –Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

Altro cluster di riferimento sono gli **Over**, ossia persone oltre i 65 anni che sono riuscite ad accumulare un patrimonio estremamente significativo (>5.000.000 euro) e che hanno come obiettivo quello di tutelare quanto costruito nel tempo e programmare il passaggio generazionale. Per questo cluster:

- Il rapporto tradizionale con la banca è in leggera flessione, con una diminuzione nelle attività di **bassa complessità** e **basso valore aggiunto** come il monitoraggio del portafoglio, le richieste di

informazioni utili per gli investimenti.

- D'altra parte il Banker rimane il canale prediletto, la cui importanza addirittura aumenta per le attività di consulenza.
- Ad oggi tecnologie come il Mobile e la web collaboration non sono reputate di interesse, e nel futuro avranno prospettive ridotte di utilizzo rispetto all'**importanza del contatto** con il Banker. Risulta interessante invece l'aumento prospettico dell'utilizzo della messaggistica, che efficienti e riduce i costi nel momento in cui la relazione in loco risulta difficile.

OVER - TOUCHPOINT IN EVOLUZIONE 2019-2022

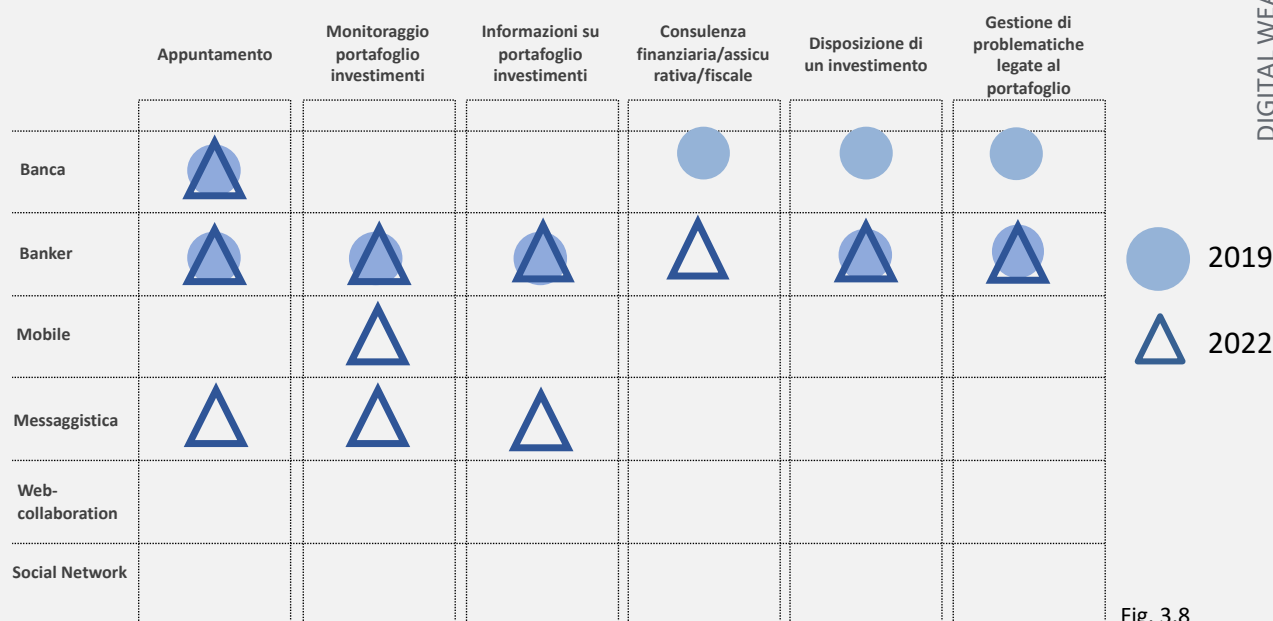


Fig. 3.8

Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

Elemento di riflessione, riscontrato nell'analisi delle varie *Personas*, è la bassa considerazione dei social network per tutte le tipologie di cliente e per tutte le attività.

I social network sono infatti considerati ottimi canali di marketing e di promozione, ma la gestione del cliente e la

comunicazione tra le parti deve essere sviluppata in via prioritaria tramite canali diretti, implementati dall'Istituto e non intermediati da altre piattaforme social. La sicurezza e i vincoli di carattere normativo sono i principali motivi di tale scelta, secondo quanto indicato dai rispondenti.

SURVEY AS A MOMENT OF TRUTH

Sono numerose le **opportunità** di innovazione che il settore degli Intermediari Finanziari può sviluppare nell'ottica di una maggiore tutela nei confronti dei consumatori, anche alla luce delle recenti novità normative.

Questo obiettivo è perseguito con molto impegno, oltre che dagli Istituti, anche da parte delle **Autorità di Vigilanza** nazionali e comunitarie.

Un possibile passo in avanti in questo percorso potrebbe riguardare il primo punto di contatto tra i clienti e gli Istituti, ossia la compilazione dei **questionari obbligatori**, in quanto, da una parte si arricchisce la conoscenza del cliente e dall'altra ne si tutelano gli investimenti.

Un esempio in quest'ottica è il questionario MiFID, considerato in primis lo strumento obbligatorio di **profilazione** e **valutazione** di adeguatezza e, dall'altra, come un vero e proprio «momento di conoscenza» durante il quale le informazioni sul cliente raccolte e ben strutturate, possono generare valore aggiunto significativo.

Vi sono tuttavia delle differenze di approccio da parte del mercato, alla luce dei diversi modelli di business adottati. Per le Banche Universali in cui la divisione Wealth si appoggia spesso alle strutture retail delle filiali, il momento del questionario è fondamentale ma, per esigenze di carattere operativo, la compilazione deve avvenire in

modo **agile** e non eccessivamente *time consuming* per i gestori, pur mantenendo la massima qualità e rispondendo agli obblighi normativi.

Per le banche Private, il questionario rappresenta un **punto di contatto** molto delicato e importante perché permette di approfondire la conoscenza tra il Banker e il cliente attraverso l'ascolto e rendendo la compilazione dello stesso, che in alcuni casi, può durare anche quasi un'ora, un momento di estremo valore per tutti.

Queste due visioni differenti, possono tuttavia convergere verso un punto di evoluzione comune che può essere ulteriormente rafforzato dal supporto tecnologico: potersi dotare di uno strumento digitale che superi i vincoli dei questionari stampati su carta, che **dinamicamente** sia modificabile in funzione delle risposte fornite *real time* dal cliente e che eventualmente sia corredato da algoritmi di **Intelligenza Artificiale** che supportino tramite **chatbot** la compilazione, può consentire di personalizzare le domande, favorire una maggiore comprensione delle informazioni richieste al cliente e supportare il Banker nella gestione efficace sia nel front end sia nel back office.

EFFICACIA ED EFFICIENZA NELLA GLOBAL ADVISORY

La **direzione strategica** che ne deriva, mira ad aumentare la capacità di soddisfare in modo **personalizzato** le esigenze finanziarie e non finanziarie dei clienti, di raggiungerne in maniera più efficace nuovi e aumentare l'efficienza organizzativa e operativa generale, sia del Banker, sia dell'Istituto.

A questo scenario di trasformazione, si aggiunge la spinta normativa che mira allo sviluppo di **servizi evoluti di consulenza** in termini di ampliamento dell'offerta e gestione del ciclo di vita del cliente, coerentemente con i suoi bisogni.

Efficienza dell'operatività ed **efficacia** della relazione sono i due obiettivi strategici che consentono di sviluppare la **Global Advisory**: una **consulenza integrata** e personalizzata, che pone il cliente e il complesso delle sue **esigenze al centro**, sfruttando tutte le informazioni e i dati presenti all'interno dell'Istituto, grazie al superamento dei silos organizzativi e tecnologici.

La logica del **customer life cycle** è la leva alla base della Global Advisory. In termini di offerta, infatti, si passa da un focus sul prodotto a quello sul servizio, ampliando in

primis gli ambiti della stessa: alla classica **asset allocation** e **gestione patrimoniale** si aggiungono servizi per gestire il **passaggio generazionale** e l'**ottimizzazione fiscale** e quelli di carattere assicurativo di protezione del reddito e del patrimonio, oltre naturalmente ad offrire una visione integrata sugli altri componenti della famiglia, sugli immobili posseduti e sul business e hobby del cliente. Perché tale approccio sia concretamente attuabile, il Banker è chiamato a ripensare, tuttavia, ad alcuni aspetti della propria professionalità.

Nuove conoscenze sia di tipo non finanziario sia legale e fiscale, ma anche nuove doti e **capacità relazionali** e tecnologiche, diventano la chiave di volta per sviluppare una maggior attenzione e sensibilità ai comportamenti del cliente (behavioral coaching) e traguardare gli obiettivi di una **conoscenza olistica** del cliente, della corretta comunicazione del reale **valore percepito** della consulenza e della gestione della relazione per goal (goal management).

La **tecnologia** e in generale gli **strumenti digitali** messi a disposizione del Banker, giocano sicuramente un ruolo di primaria importanza in tale scenario, anche se con **gradi di maturità** e **implementazione differenti** nelle diverse istituzioni.

Firma grafometrica, App, web collaboration, CRM evoluto e integrato, piattaforme omnicanale, fino ad arrivare ad algoritmi e **software di analisi comportamentale**, devono tuttavia essere governate e progettate strategicamente in una logica integrata e *data driven* le cui redini sono tenute dall'Istituto.

Efficientamento dei processi, miglioramento della *experience* sia del Banker sia del cliente e consulenza a 360° sono quindi i primi aspetti da prendere in considerazione nella costruzione della roadmap strategica del Digital Wealth Management, ma tale evoluzione implica sicuramente un **cambiamento di paradigma organizzativo** e di competenze, anche alla luce del contesto competitivo e di **Open Banking** con il quale questo mercato sta iniziando ad avere a che fare.

L'EXPERIENCE COME ELEMENTO DI EVOLUZIONE DEL MODELLO DI SERVIZIO

Di seguito sono stati riportati i risultati della Survey «The New Banker in the Digital Wealth» sviluppata con l'obiettivo di

analizzare i driver di innovazione a disposizione dei Banker per relazionarsi al meglio con i clienti alla luce della trasformazione digitale del settore.

Il suddetto questionario è stato somministrato da CeTIF durante il periodo di aprile/maggio 2019.

La Survey è stata suddivisa in 5 sezioni:

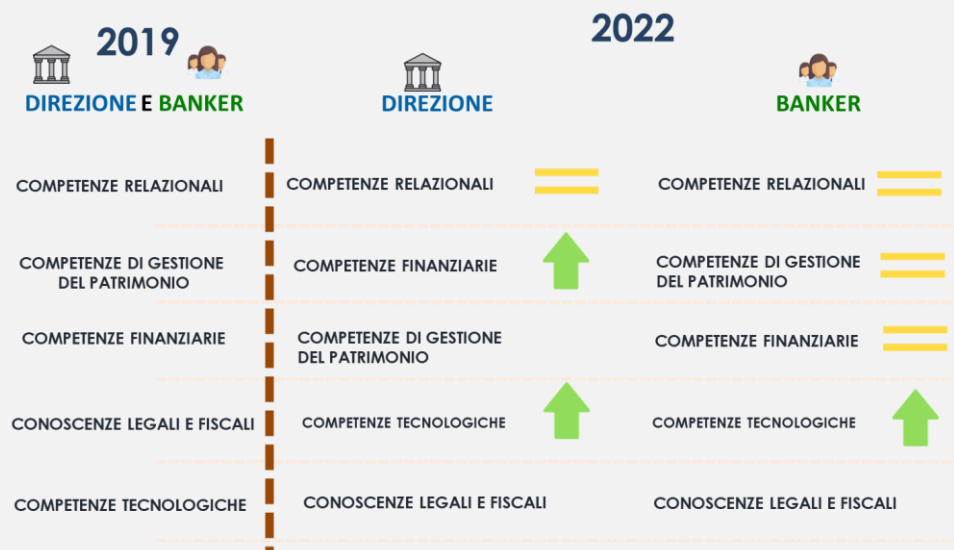
- 1) LE COMPETENZE E CONOSCENZE DEL BANKER;
- 2) LE ATTITUDINI DEL BANKER;
- 3) GLI OBIETTIVI DELLA DIGITAL TRANSFORMATION;
- 4) LE TECNOLOGIE A SUPPORTO DEL BANKER;
- 5) LA GIORNATA DEL BANKER.

La somministrazione è avvenuta su due sotto-popolazioni differenziate sulla base dei ruoli ricoperti all'interno dell'Istituto:

- a. Direzione: Manager della Direzione Centrale, Direzione Commerciale e di Rete;
- b. Banker: Banker Private, Banker Affluent, Promotori e Consulenti.

Tab.1

Ordine di importanza delle **competenze** e **conoscenze** del Banker:



Fonte: CeTIF –Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

La Tabella 1 rappresenta il risultato aggregato delle risposte date dalla Direzione e dai Banker.

La prima evidenza individuata è il perfetto allineamento tra le visioni nel 2019. Il risultato che ne emerge è che per i Banker la **primaria competenza** da possedere è quella **relazionale**, ossia di riuscire ad interfacciarsi con i clienti in maniera efficace.

Tale competenza è seguita al secondo posto da quella di **gestione del patrimonio** (non finanziario), successivamente dalle **competenze finanziarie** e poi da quelle **legali e fiscali**. La figura del Banker che emerge da tali risposte è quella di un consulente puro che intrattiene e gestisce una relazione diretta con il proprio cliente per potergli offrire servizi e prodotti finanziari tutelandone il patrimonio e mantenendolo al sicuro da eventuali problematiche.

In evoluzione rispetto a quanto accade tra le visioni delle conoscenze e competenze attuali del Banker, le risposte in previsione del 2022 fanno emergere non solo importanti margini di evoluzione ma anche una lieve diversione tra le visioni dei rispondenti. Difatti l'allineamento tra le risposte diminuisce, ad eccezione della prima posizione, che per entrambe le sottopopolazioni rimane salda alle competenze relazionali.

Un'ulteriore risultanza rilevante sul tema dello status delle competenze dei Banker è quella data dalle **competenze tecnologiche** che ricoprono, in senso relativo e non assoluto, l'ultima posizione. Questo risultato nel 2022 vede un'importante crescita salendo di una posizione, per entrambi i cluster di rispondenti. Tale risposta amplia la visione descritta precedentemente dando un'accezione ulteriore: la relazione rimane fisica, ma in evoluzione verso il digitale.

Tab.2
Ordine di importanza delle **attitudini** del Banker:



Fonte: CeTIF –Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

Indagando tra le principali 5 attività che vengono richieste ai Banker (affidabilità, chiarezza, competenze, empatia e proattività) l'obiettivo è individuare quali siano le caratteristiche principali che i Banker devono avere in tutte le loro attività e, su di esse, comprendere quali siano le principali **aspettative** che il cliente ha sul **servizio offerto**.

Tra le prime risultanze emerse vi è il perfetto allineamento tra le risposte dei Banker rispetto ai due periodi temporali 2019 – 2022 indicando ai primi posti l'affidabilità, seguita dalle competenze che sono alla base della qualità del servizio offerto al cliente e dall'empatia, invece, fondamentale nel **rapporto personale**.

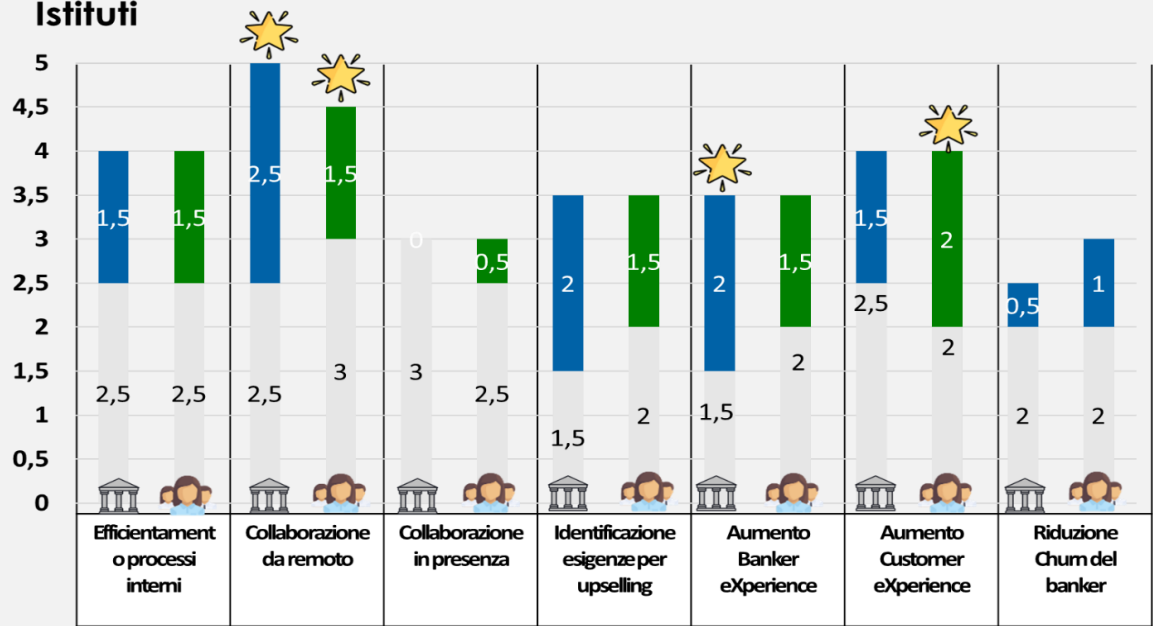
La Direzione, dall'altra parte, per il 2019 ha una visione lievemente diversa, mettendo al primo posto la proattività, ossia l'atteggiamento che implica l'agire in anticipo

per la risoluzione di una possibile problematica, che, dal punto di vista del cliente, significa meno problemi a cui dover pensare mentre, per l'Istituto, vuol dire un minor costo nella risoluzione delle eventuali problematiche ed un miglior **cross-selling**.

Risulta interessante, di conseguenza, soffermarci sui risultati del 2022, periodo nel quale le risposte tra le due diverse sotto-popolazioni si vanno avvicinando fino a quasi corrispondere. L'unica differenza risulta essere tra le prime due attitudini che sono invertite (affidabilità e competenze).

La visione che ne emerge è quella di un settore con molta autocoscienza, nel quale sia la Direzione sia la rete vedono il **Banker** con un **ruolo centrale**, soprattutto come prima linea nella relazione con il cliente.

Tab.3 (Confronto)
Importanza obiettivi della Digital Transformation per gli Istituti



SUPPORTO ALLA LETTURA DEI RISULTATI ALLA TABELLA 3 E ALLA TABELLA 4

- Importanza percepita all'anno 2019.
- Importanza strategica per il 2022 per la sotto-popolazione **Direzione**.
- Importanza strategica per il 2022 per la sotto-popolazione **Banker**.

Fonte: CeTIF –Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

La Tabella 3 rappresenta la sintesi delle risposte date dalla Direzione e dal Banker rispetto alla domanda relativa all'Importanza degli obiettivi della Digital Transformation per gli Istituti.

Per il 2019 l'obiettivo principale secondo la Direzione risulta essere la Collaborazione in presenza, ossia offrire **strumenti e applicativi** che **migliorino l'attività dei Banker** quando si trova insieme al cliente, sia in sede sia fuori sede.

Probabilmente tale visione dipende dal fatto che, negli ultimi anni, molti Istituti hanno messo in atto importanti investimenti nello sviluppare e aggregare strumenti operativi efficaci.

D'altra parte i Banker, sempre per il 2019, vedono come primo obiettivo della Digital Transformation quello della **collaborazione da remoto** facendo riferimento a strumenti on-line che semplificano il loro lavoro anche quando il cliente non è fisicamente presente.

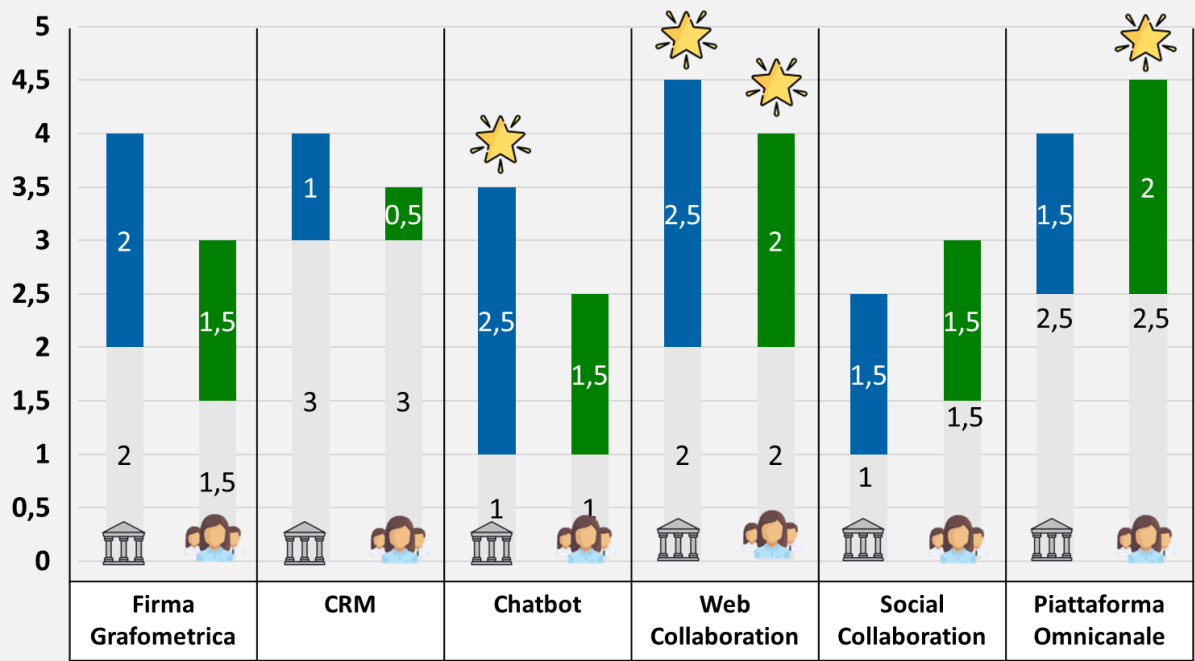
Nel 2022, la collaborazione da remoto raggiungerà il massimo punteggio (5/5) per la Direzione e 4,5/5 per i Banker, a testimonianza dell'importanza delle strategie di Digital Transformation poste in atto dagli Istituti e percepita dal Banker.

L'evoluzione di tali strumenti porta alla luce altri due obiettivi della Digital Transformation: la **Banker eXperience** e la **Customer eXperience**. Con tali obiettivi si intende la **percezione olistica** del Banker e del cliente rispetto al Brand e ai servizi dell'Istituto che, nel caso del Digital Wealth Management, è fortemente influenzata dagli strumenti tecnologici. Tali **sfide** di conseguenza risultano essere quelle con il maggiore tasso di crescita per il 2022, con un'interessante sottolineatura: ogni soggetto pensa al proprio cliente, la Direzione al proprio cliente interno (il Banker) e il Banker, a sua volta al proprio

cliente (il cliente finale).
Tramite questi risultati è possibile tracciare una prima direttrice di come si stia affrontando la Digital Transformation nel settore del Wealth Management, ossia, perseguendo una strategia che permetta ai Banker di collaborare in maniera efficace con il cliente a prescindere da dove si trovi e di offrire tutti gli strumenti che possano **migliorarne l'esperienza**.
In sintesi la visione nei prossimi anni del Digital Wealth Management può essere definita Experience centrica.

SEZIONE 4: LE TECNOLOGIE A SUPPORTO DEL BANKER

Tab.4 (Confronto)
Importanza delle tecnologie per il miglioramento dell'efficacia dell'operatività del banker



Fonte: CeTIF –Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

La Tabella 4 è la rappresentazione aggregata delle risposte date dalle due sottopopolazioni rispetto all'importanza percepita sulle principali tecnologie e di quanto possa aumentare l'efficacia operativa dei Banker. In risposta a questa domanda sono state individuate le principali tecnologie che stanno modellando il futuro delle infrastrutture degli Istituti.

Per il 2019 risulta un importante allineamento tra i Banker e la Direzione che vedono al primo posto il **CRM**. Infatti tale strumento di gestione delle relazioni con i clienti è alla base di molti processi di **conoscenza** e **fidelizzazione**, di fatti questo risultato può essere giustificato sia dagli ingenti investimenti attuati dagli Istituti per sviluppare **applicativi** sempre più **performanti** sia dalle attività che i Banker vedono semplificate potendo contare su un *repository* interno che contiene le informazioni più rilevanti dei clienti.

Una seconda tecnologia che a livello attuale (2019) ottiene punteggi rilevanti e che a livello prospettico (2022) aumenteranno ancora di più è la **Piattaforma Omnicanale** intesa come infrastruttura che gestisca in maniera olistica tutti i punti di contatto con i quali il cliente si interfaccia con l'Istituto.

Tale strumento, la cui importanza è condivisa tra tutti i rispondenti, rappresenta un passo avanti rilevante rispetto all'offerta di un'esperienza completa e continua del

cliente dove l'obiettivo è quello di permettere di ricevere risposte alle proprie esigenze in maniera sempre efficace ed efficiente, a prescindere dal canale fisico o digitale utilizzato e durante l'intero ciclo di vita.

Questo modello di relazione olistica si basa su una infrastruttura informativa senza silos che si pone alla base di tutte le strategie di Digital Transformation.

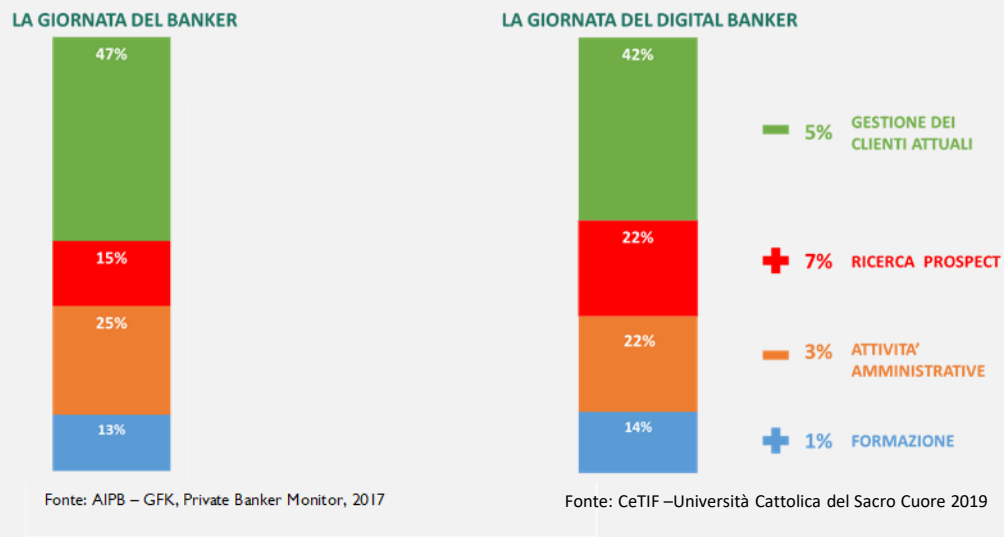
Ad ampliare tale visione strategica vi sono infine le risposte date in relazione all'importanza della Web Collaboration.

L'alto valore attuale e prospettico assegnato a **CRM**, **Web Collaboration** e **Piattaforma Omnicanale** rappresenta una concretizzazione estremamente chiara di come gli Istituti stiano mettendo in pratica la Digital Transformation, ovvero puntando a migliorare l'esperienza di tutti i soggetti coinvolti e l'efficienza interna della Direzione e della rete, in un'ottica il più possibile integrata, possibilmente in real time.

SEZIONE 5: LA GIORNATA DEL BANKER

Tab.5 (Confronto)

Tempo che i banker spendono utilizzando strumenti, processi e applicazioni Digital nelle diverse attività svolte:



La Tabella 5 si pone l'obiettivo di rappresentare, in maniera sintetica, la media delle previsioni sull'effort che i Banker dedicheranno alle proprie attività alla luce della Digital Transformation.

Per darne una visione più concreta è stata confrontata con l'esito della ricerca condotta nel 2017 da AIPB e GfK sulle attività dei Banker.

Da tale raffigurazione emerge come la quantità di tempo impiegato dai Banker sulle diverse attività muti nel concreto grazie alla Digital Transformation. Diverse interpretazioni possono essere ricavate da tali variazioni: la riduzione di effort può rappresentare una maggiore efficienza nelle attività svolte mentre un aumento dell'effort può indicare una maggiore quantità e qualità di tempo dedicato alle singole attività.

Infatti, l'attività che per il Banker rappresenta la maggior parte della propria giornata ossia la **gestione dei clienti attuali**, registra una riduzione di tempo significativa, circa il 5%. Risultato che dimostra che con una strategia organica e completa di trasformazione digitale sia possibile rendere più efficienti le attività che si trovano alla base del **modello di servizio**. La stessa evidenza emerge dalla riduzione delle attività amministrative (-3%) che sono una quota importante delle attività che vengono svolte ma che, alla fine, non rappresentano per il cliente un maggior valore aggiunto concreto.

Invece l'aumento della quantità del tempo che il Banker potrà dedicare ad attività come la ricerca dei clienti prospect (+7%) rappresenta una grande conquista per il settore del Wealth Management.

Il tutto viene completato dall'aumento dell'effort, seppur limitato, che il Banker potrà dedicare alla **Formazione** (+1%) che rappresenta le fondamenta sulle quali **sviluppare le competenze** del Banker per agire e reagire in maniera efficace all'evoluzione del settore, come abbiamo visto in precedenza.

Tali evidenze sulla giornata del Banker rappresentano la summa delle risposte precedenti in cui l'innovazione dei processi, degli strumenti e degli applicativi, viene perseguita con lo scopo di efficientare le attività permettendo una maggiore focalizzazione su ciò che può portare un alto valore aggiunto sia all'Istituto sia ai clienti finali.

L'ESPERIENZA DI BANCA GENERALI

Di seguito è stato fatto un focus sulla visione di **Banca Generali** raccolta dalla survey: «The New Banker in the Digital Wealth» descritta prima. Le risultanze emerse dalle risposte date sia dalla direzione sia dai Banker rappresenta quello che può essere definito un benchmark di mercato infatti per molte risposte la visione di Banca Generali è allineata a quella degli altri Istituti.

COMPETENZE E ATTITUDINI

Sebbene vi siano rilevanti allineamenti, rispetto alle competenze dei Banker emergono importanti differenze tra Banca Generali e la media delle risposte.

La Direzione, infatti, vede, tra le **competenze** dei Banker, come preponderante nel 2019 e nel 2022 quelle **Tecnologiche**, seguite dalle conoscenze **Legali** e **Fiscali** e quelle **Relazionali**. In netto contrasto con le risposte medie che vedono le Competenze tecnologiche al quinto e ultimo posto.

Dal punto di vista della rete dei Banker di Banca Generali, in linea alla direzione, vi è la percezione delle Competenze Tecnologiche come cardine nel 2019 seguite immediatamente dalle Competenze Relazionali. La **strategia** sul 2022, invece, è caratterizzata dalle Competenze di **Gestione del Patrimonio** al primo posto, seguite sempre da quelle Relazionali.

Sul tema delle attitudini invece riemerge l'allineamento tra Banca Generali e il resto dei partecipanti. Infatti la Direzione vede come predominanti nel 2019 la **Proattività** e l'**Affidabilità**, attitudini che nel 2022 vedranno emergere al primo posto le Competenze e mantenere al secondo l'Affidabilità. I Banker invece hanno dimostrato, in linea con le altre reti analizzate, una visione chiara delle attitudini sulle quali basare il proprio lavoro sia nel 2019 sia nel 2022: Affidabilità al primo posto e Competenze immediatamente dopo.

Da queste prime risposte emerge una **visione chiara**, ossia che la strategia di sviluppo del Wealth Management in Banca Generali segue la direttrice dell'evoluzione tecnologica che spinge verso un modello di servizio che punta sulla relazione e sulla completezza dei servizi offerti.

TECNOLOGIE

A rafforzare tale visione vi sono le risposte date riguardo all'importanza delle Tecnologie per permettere il

miglioramento dell'efficacia dell'operatività dei Banker.

Anche in questo caso i rispondenti in rappresentanza di Banca Generali fanno emergere una visione chiara del settore, infatti le risposte date a questa domanda, come ad alcune delle successive, risultano fortemente allineate sia tra la Direzione e i Banker sia tra i diversi Istituti. Infatti la tecnologia sulla quale, all'unanimità, sembra bisogna puntare nel 2022 è la **Piattaforma Omnicanale**. A tale risposta si aggiunge al secondo posto, in ordine di importanza, la Web Collaboration. Tali strumenti hanno, per tutta la struttura, un duplice beneficio: aumentare l'efficienza operativa interna e l'efficacia nell'attrarre i clienti e i **possibili prospect** attraverso canali di contatto che semplifichino la relazione.

LA DIGITAL TRANSFORMATION

Inoltre la visione data da Banca Generali in merito agli Obiettivi della Digital Transformation, rappresenta il benchmark detto prima, infatti risultano allineati alle risposte medie date dall'intero gruppo dei rispondenti con la collaborazione da remoto che raggiunge il primo posto per entrambe le sotto-categorie di risponditori e l'aumento dell'eXperience del proprio "cliente" interno o esterno come secondo target.

LA GIORNATA DEL DIGITAL BANKER

Allo stesso modo emerge una rilevante assimilazione alle risposte date dai rappresentati di Banca Generali e da quelle date dai rappresentanti degli altri Istituti per costruire la giornata del Digital Banker, il quale, in Banca Generali potrà efficientare, grazie alle tecnologie digitali, le proprie attività, soprattutto quelle legate al soddisfacimento delle esigenze dei clienti attuali e della ricerca dei Prospect. Sono infatti state registrate risposte in linea a quelle rilevate dalla media dei rispondenti.

La visione di insieme delle risposte può essere riassunta in una strategia di trasformazione digitale atta a permettere al Banker di efficientare le proprie attività e di rispondere in maniera efficace alle diverse esigenze del cliente, rendendo l'Istituto un Life Time Partner.

LA RIVOLUZIONE FINTECH

La “rivoluzione” FinTech sta rimodellando l'intero **ecosistema finanziario**. La Digital Transformation da una **priorità** è diventata, oggi, una **necessità**. Tutti i mercati vengono attraversati da impulsi di evoluzione tecnologica, che li rendono aperti a nuovi prodotti, servizi e alla nascita di realtà innovative che fanno della tecnologia la propria *value proposition*. Al pari della rivoluzione in atto nel settore dei media e della comunicazione, quello finanziario, forse con qualche anno di ritardo rispetto ad altri mercati, è riuscito a diventare un terreno fertile e stabile per questa **innovazione**.

La nascita dei fenomeni **FinTech**, **InsurTech**, **WealthTech** e **RegTech**, iniziati come risposta alla “disillusione” delle aspettative dei clienti dopo la crisi finanziaria del 2008, oggi viene percepita come un'evoluzione fondamentale dei player all'interno del panorama finanziario.

A conferma di questa visione, possono essere analizzati alcuni aspetti.

Queste nuove realtà che hanno intercettato gli interessi reali dei clienti più evoluti nell'uso della tecnologia e nei bisogni (come i Millennials), hanno ormai conquistato la fiducia degli stessi e stanno allargando il pubblico. Sono infatti riuscite a **rispondere** in maniera efficace e concreta a queste nuove **esigenze** con soluzioni totalmente *customer centric* che rendono più accessibili i

servizi finanziari.

Le nuove Direttive Europee (ad es. la **PSD2**) in materia finanziaria sono state sviluppate per incentivare i rapporti tra le FinTech e le Istituzioni al fine di garantire la **tutela della clientela**, la stabilità del mercato, incentivando la **trasparenza** e la concorrenza e sviluppando un *level playing field* tra i diversi operatori.

Dopo l'*exploit* dei servizi di pagamento, altri mercati FinTech in Italia stanno evolvendo, sia dal punto di vista della tecnologia che del processo, come quello del *Peer To Peer Lending* (che permette ai clienti di prestare o ricevere denaro, in maniera più efficiente e in alcuni casi “disintermediando” di fatto gli Istituti di Credito tradizionali) e quello delle piattaforme di *Invoice Trading*, che hanno raggiunto volumi importanti e che le pongono come un reale asset di ampliamento dei servizi di credito tradizionali.

Infatti la crescita esponenziale avvenuta nelle prime fasi di vita di alcune FinTech, descritta dai critici come l'inizio di una bolla, oggi si è attestata e stabilizzata portando alcune **startup finanziarie** a raggiungere una alta maturità e stabilità economico/finanziaria.

L'insieme di questi eventi ha reso gli Incumbent sempre più coscienti e predisposti nei confronti di queste realtà innovative, considerate non più come soli competitor ma come dei possibili partner **abilitatori** e **acceleratori dell'evoluzione** corso.

Questo cambio di paradigma, recepito anche a livello **legislativo** e **regolamentare**, che si pone alla base delle strategie di Open Banking, permetterà a questi soggetti di accedere al patrimonio informativo delle Istituzioni per offrire, nell'interesse del cliente finale, prodotti e **servizi personalizzati**.

Questo processo di stabilizzazione ha portato ad un significativo aumento di iniziative di **partnership** e **collaborazioni** tra FinTech e Incumbent, nello sviluppo di quello che può essere definito come il moderno eco-sistema finanziario.

I FONDAMENTI DEL FINTECH

Nel contesto descritto, tre sono i **driver** fondamentali che stanno spingendo la crescita di questo ecosistema.

Il primo è l'**evoluzione tecnologica**, portata dalla digitalizzazione dei processi e dallo sviluppo di standard di collaborazione, resi obbligatori, come per l'esposizione delle **API** in un contesto di **Open Banking**.

Il secondo è l'introduzione di **nuovi prodotti e servizi finanziari** (ad esempio il P2P Lending) e, il terzo, è la **collaborazione strategica** che porta allo sviluppo di sinergie e partnership, tra player tradizionali e innovativi e che risulta essere il driver più efficace per lo sviluppo *win-win* del mercato.

L'insieme di questi elementi viene racchiusi all'interno del concetto di «**Fintegration**», ossia di **strategia di integrazione** tra

strutture, processi, servizi e prodotti degli Incumbent e delle FinTech, per il raggiungimento di una maggiore efficacia dei modelli di servizio.

In questo panorama armonizzato di cooperazione e competizione definito «**Coopetition**», è indubbio che tutti i player debbano indirizzare le possibili iniziative di partnership strategiche verso l'ampliamento delle opportunità, mantenendo un focus sulle rispettive **peculiarità** (facilità di accesso, velocità di innovazione, usabilità, utilizzo della tecnologia da parte delle FinTech e dimensione, base utenti, sicurezza e rispetto dei vincoli compliance da parte degli Incumbent) per la crescita e continuità del business.

Ciò nonostante, per una serie di fattori come la cultura, i costi e l'instabilità del mercato l'**utilizzo** di servizi FinTech rimane **limitatamente diffuso** rispetto a quello bancario e assicurativo offerto dalle istituzioni tradizionali. Inoltre è presente una vera e propria barriera culturale che è causa ed effetto di un altro fattore di disallineamento tra Incumbent e Newcomers: i tempi di attuazione dell'innovazione. Infatti, nonostante le nuove strategie di innovazione adottate dalle Banche e dalle Compagnie di Assicurazione, che spingono verso una **Open Innovation** sempre più veloce e aperta, la realizzazione concreta dei progetti innovativi risulta essere ancora rallentata dalla complessità organizzativa e operativa.

Il ruolo degli Incumbent, alla luce di questo scenario collaborativo, può essere quello di orchestratore delle realtà con le quali collabora, per offrire ai propri clienti un'esperienza più appagante nell'utilizzo dei prodotti e dei servizi finanziari. A questo scopo risulta efficacemente applicato il concetto di «**Fintegration**», rispetto a come era inteso negli anni precedenti, considerato non più come un approccio atto a colmare i punti di forza e di debolezza di Incumbent, startup, FinTech, ma come una **strategia** sviluppata da tutti i player volta a rendere più efficiente l'**ecosistema**, verso il concetto di **Open Platform**.

Questo cambio di paradigma, oggi, viene affrontato **focalizzandosi sull'innovazione effettiva** di **processi, pratiche, elementi culturali, prodotti e servizi** finanziari disegnati sulle esigenze del cliente e non vincolati alle strutture organizzative e operative suscettibili ad obsolescenza, portando molti benefici verso tutti i driver di efficacia ed efficienza richiesti nel settore finanziario.

FINTECH E WEALTH MANAGEMENT – LE WEALTHTECH

Nel caso specifico del Wealth Management, la **gestione del risparmio** e la **crescita del patrimonio**, sono tematiche che per tanto tempo sono state trattate in modo tradizionale dagli Incumbent. **L'asimmetria informativa** e la **poca conoscenza del cliente** rendevano questi prodotti poco innovativi e conosciuti dalla maggior parte della popolazione.

Negli ultimi anni, la **centralizzazione** e la **semplificazione** nell'ottenere e utilizzare le **informazioni**, in aggiunta a uno sviluppo tecnologico significativo hanno reso i prodotti di investimento accessibili a nuove fasce di clientela con **servizi personalizzati** e **costi competitivi**.

Le realtà che sono nate in questo contesto si contraddistinguono per essere totalmente *digital* e con una **User eXperience** che semplifica in primis la comprensione per il cliente.

Le cosiddette **WealthTech**, ovvero le nuove **realtà altamente tecnologiche** che hanno un focus sui servizi finanziari di **investimento**, non sempre tolgono spazio e mercato ai *player* tradizionali ma bensì hanno accelerato la modernizzazione in questi ambiti, **diversificando e ampliando l'offerta**.

Se quindi da un lato le nuove realtà possono essere viste come un competitor per le Istituzioni, dall'altro hanno dato agli Incumbent la possibilità di ripensare il proprio modello di servizio. Gli Incumbent, possono fare affidamento d'altro canto a una **commisurata esperienza** nella gestione del risparmio e nel **rapporto di fiducia** che si instaura con il cliente, anche grazie, come abbiamo visto dalla relazione con il Banker.

Questo tipo di valore è difficilmente raggiunto dalle WealthTech e per questo alcune offrono un modello di servizio **B2B** con l'obiettivo di efficientare il processo interno di erogazione del servizio, senza disintermediare gli Incumbent, ma bensì costruendo una **sinergia win-win**.

I MODELLI DI BUSINESS NEL WEALTHTECH

I principali servizi/modelli offerti dalle WealthTech sono i seguenti:

- **Digital Brokerage:** con questo termine ci si riferisce a piattaforme e software che facilitano l'accesso al stock market e agli investimenti.
- **Financial Services Software:** tali software sono principalmente B2B e si rivolgono al supporto dell'operatività del Banker e dell'Istituzione.
- **Investing Tools:** sono diversi tipi di strumenti e software che abilitano servizi di comparazione, di ricerca e altre attività di consulenza.
- **Micro Investing:** le piattaforme permettono alle persone di investire piccole somme di denaro. La possibilità di risparmiare e investire volta per volta, «democratizza» gli investimenti.
- **Portfolio Management:** sono piattaforme che aiutano gli investitori e i consulenti nell'integrare e gestire il portafoglio attraverso un unico tool.
- **Robo Advisor:** sono piattaforme digitali che offrono consulenza finanziaria per la gestione del patrimonio, riducendo al minimo l'intervento umano. I software utilizzano algoritmi per scegliere automaticamente gli investimenti e la costruzione del portafoglio basato sulla propensione al rischio del cliente.
- **Robo 4 Advisor:** sono piattaforme evolute di cui il Banker si serve per offrire una consulenza di qualità al cliente.

Secondo uno studio di Consob (2018) anche

i servizi automatizzati vengono sempre più affiancati dall'interazione tra cliente e consulente, orientando il mercato verso la **valorizzazione della relazione 'umana'**. Il modello più diffuso, difatti, è quello ibrido, che combina il canale web/digital con la possibilità di contattare un consulente fisico in una o più fasi del processo.

LE TECNOLOGIE NEL WEALTHTECH

Il valore aggiunto generato dalle WealthTech è dato senza dubbio dall'elemento tecnologico usato da un lato per offrire servizi innovativi e dall'altro per **creare engagement**.

Le principali tecnologie che, secondo la letteratura cambieranno il Wealth Management saranno l'**Artificial Intelligence, Augmented Reality/Virtual Reality, Analytics e Machine Learning**.

In verità, le banche stanno impiegando l'Intelligenza Artificiale (AI) da molti anni, anche se spesso in forma rudimentale. Il settore bancario da sempre ha dato impulso all'applicazione di nuove tecnologie: l'automazione è stata introdotta per il back office e per le *operations* già dagli anni '60. Gli investimenti in Intelligenza Artificiale sono poi cresciuti nel corso degli anni '80 nella forma dei sistemi esperti. Se si pensa all'AI come ecosistema si possono identificare cinque caratteristiche cardine:

- **Visual Recognition:** capacità delle macchine di riconoscere e differenziare gli input video;

- **Machine Learning:** abilità delle macchine di apprendere senza essere state esplicitamente e preventivamente programmate;
- **Deep Learning:** approccio di Machine Learning ispirato alla struttura e al funzionamento della mente umana, con una moltitudine di connessioni tra i neuroni (Artificial Neural Network);
- **Natural Language Processing:** trattamento informatico del linguaggio naturale, per qualsiasi scopo, indipendentemente dal livello di approfondimento dell'analisi;
- **Natural Language Generation:** abilità delle macchine di generare linguaggio naturale scritto o parlato sulla base di un *dataset* o *input*.
- **Virtual Trading:** vengono create delle stazioni di lavoro virtuali per la negoziazione, utilizzate per fornire agli utenti un migliore accesso agli algoritmi e agli strumenti commerciali;
- **Financial Education:** è importante sia per i dipendenti sia per i clienti per la comprensione delle evoluzioni nei sistemi finanziari e per l'insegnamento dei concetti base della finanza;
- **Customer Service:** vengono utilizzate AR e VR per contribuire a migliorare l'esperienza del cliente, al momento della richiesta di bisogni.
- **Virtual Branches:** vi sarà presto la possibilità di andare in una filiale virtuale, costruita per migliorare la customer experience e ridurre i costi delle banche;
- **Customer Acquisition:** le banche cercano di attrarre le nuove generazioni incorporando le tecnologie di VR e AR nelle fasi di onboarding e marketing.

Ad oggi AR e VR sono molto utilizzate nelle esperienze dei clienti in tutti i settori e il settore bancario non fa eccezione. L'Extended Reality (XR) che include Realtà Aumentata (AR), Realtà Virtuale (VR) e Realtà Mista (MR) è uno dei trend tecnologici più promettenti nel settore finanziario. Considerando la crescita stimata del mercato AR / VR nei prossimi due anni, il settore bancario dovrà tenere il passo e entrare in una **tendenza** che è un modo perfetto per **coinvolgere, intrattenere e fidelizzare** i propri clienti. Di seguito le possibili implementazioni nel settore Wealth:

- **Data Visualization:** si può interagire con i dati in modo più naturale per vederli da una prospettiva più chiara;

Il legame tra volumi di dati eterogenei e **Business Analytics** è una condizione indispensabile per poter indicare i **Big Data** come reale opportunità di generazione di valore.

Gli Analytics sono una necessità gestionale per qualsiasi tipo di organizzazione. La crescita dei dataset sarà la chiave della **competitività**, della **crescita del business** e dell'innovazione, per aiutare a capire in anticipo quali sono i fattori che governano le reazioni e le performance del cliente ma anche dei dipendenti sia di «centro» che della rete attraverso:

- Segmentazione della popolazione per personalizzare quanto più possibile le strategie d'azione verso la clientela finale;
- Individuazione di schemi comportamentali e *pattern* che si potrebbero nascondere all'occhio umano ma che evidenziano particolari pratiche scorrette/bias;
- Abilitazione nuove sperimentazioni consentite dalla disponibilità di dati inediti;
- Sfruttamento di uno storico di informazioni talmente ad ampio raggio e puntuale, da consentire simulazioni molto più che verosimili.

La vera innovazione dei Big Data sta nella capacità, attraverso algoritmi, di collegare ed elaborare tutti questi dati diversi e mutevoli per fornire schemi interpretativi, Insight e fare previsioni attendibili sugli eventi futuri al fine di ottimizzare il processo decisionale e creare un consistente vantaggio competitivo.

Nelle pagine successive sono state evidenziate e presentate alcune interessanti realtà nel panorama WealthTech distinte per aree geografiche: Americas, EMEA – Europe, Middle East and Africa, APAC – Asia Pacific.

Asia



Sito Web

Legenda



Numero dipendenti delle successive schede:



Capitale raccolto



Country di origine



Anno di fondazione



Segmento



Best quality

A stylized map of the Americas, including North and South America, is shown in a dark gray silhouette. The map is set against a light gray background featuring a complex network of white lines and nodes, resembling a digital or financial network. The lines connect various points, some of which are highlighted with small circles or hexagons. The overall aesthetic is modern and tech-oriented.

AMERICAS

FinTech individuate:

5.779

Investimenti complessivi:

\$ 52,5 B

nel 2019



<https://robinhood.com/>



Digital Brokerage



251-500 dipendenti



San Francisco, USA



\$ 862 M

Raccolti



2013

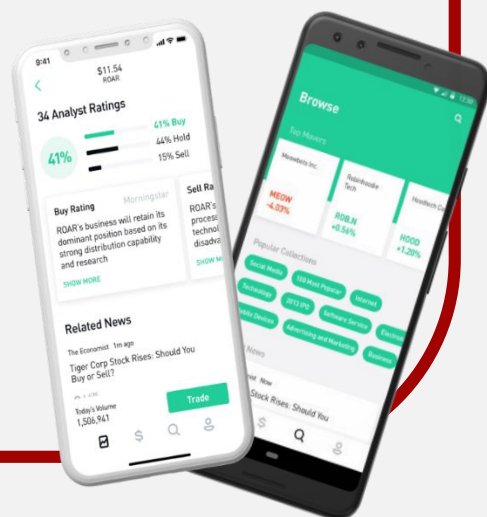


User Experience

Robinhood è la piattaforma di investimenti usata da milioni di americani, fondata nel 2013 da Baiju Bhatt e Vlad Tenev con l'obiettivo di "democratizzare il sistema finanziario americano".

Un vero e proprio unicorno del FinTech che ha raccolto più di \$ 862 milioni di dollari. Ad inizio 2019 il valore di mercato è valutato oltre i \$ 7,6 billion. Gli utenti possono acquistare e vendere stock, ETF, option e cryptovalute senza commissioni.

La User eXperience proposta permette la gamification nel disporre operazioni e la sua capacità di essere user friendly nella visualizzazione del portafoglio permette a tutti i tipi di utenti (esperti e non) di essere a proprio agio. Tra i servizi a valore aggiunto offerti per clienti premium è la possibilità di accedere a ricerche, analisi e consigli per gli investimenti.



alkanza



<https://www.alkanza.us/>



Robo Advisor



51– 100 dipendenti



San Francisco, USA



\$ 7,7 M

Raccolti

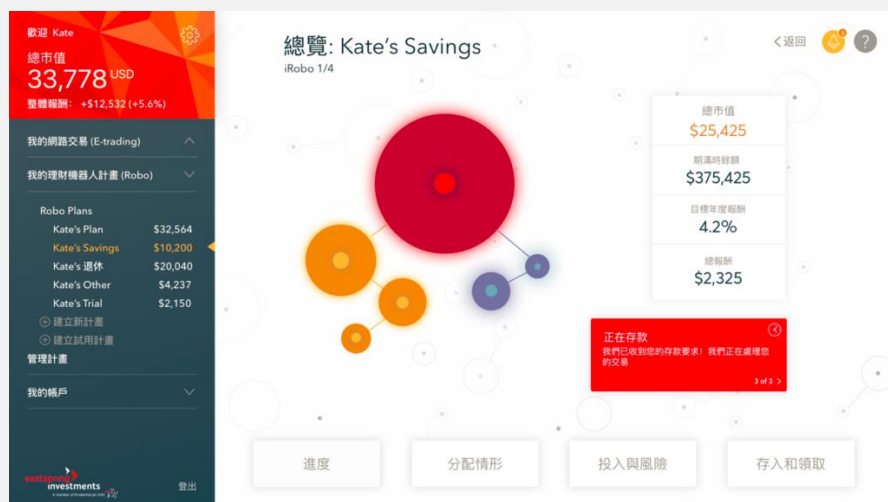


2014



Totale Integrazione
con Incumbent

Alkanza è una piattaforma SaaS per il B2B. Le Istituzioni Finanziarie, in particolare quelle situate in USA e nel Sud America, possono usufruire di una suite di Robo Advisor basata su AI e Machine Learning. Le opzioni custom permettono alle Istituzioni di avere una piattaforma perfettamente integrata per offrire portafogli completamente personalizzati, adattati alle esigenze specifiche del cliente, migliorando l'esperienza digitale del cliente nell'interfacciarsi con il consulente.





<https://www.betterment.com/>



Robo Advisor



101– 250 dipendenti



San Francisco, USA



\$ 275 M

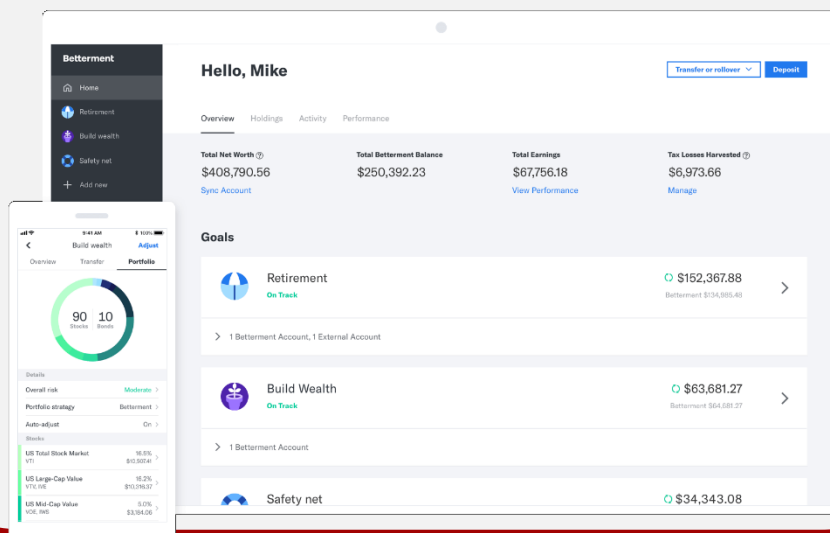


2008



User Experience

Betterment è molto conosciuta nel panorama americano per quanto riguarda il robo advisor e la possibilità per i clienti di investire partendo anche piccole somme. Sono stati infatti i pionieri del Robo Advisor. La piattaforma, che permette di identificare il livello di rischio del cliente e i suoi obiettivi, costruisce portafogli ad-hoc con commissioni molto basse e una user experience accattivante. Per acquisire la fiducia del cliente, da un modello totalmente automatizzato si è passati recentemente alla possibilità di farsi supportare da Banker professionisti nell'utilizzo della piattaforma e la gestione del portafoglio sviluppando quindi un modello ibrido.



STASH



<https://www.stashinvest.com/>



Micro Investing



101– 2500 dipendenti



New York, USA



Raccolti

181,3 M

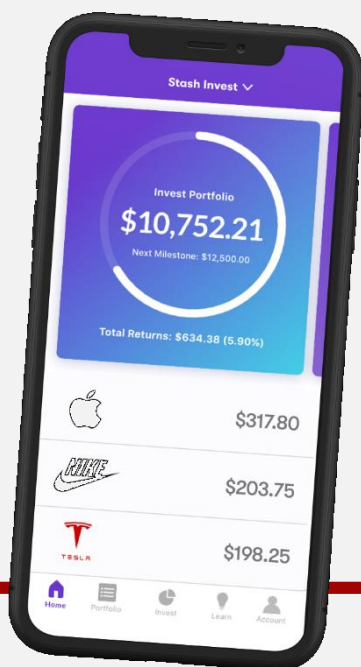


2015



Educazione Finanziaria

Stash punta a raggiungere tutte le generazioni di investitori, permettendo a tutti l'accesso alle opportunità finanziarie. Gli investitori fanno l'*onboarding* in App o online e scelgono da una lista di investimenti curata per loro. I consulenti di Stash aiutano a guidare gli investitori da lì, con consigli, supporto e raccomandazioni. Per gli abbonati premium sono previsti anche corsi di educazione finanziaria.





EMEA Europe, Middle East and Africa

FinTech individuate :

3.583

Investimenti complessivi:

\$ 34,2 B

nel 2019



<https://www.etoro.com/it/>



Digital Brokerage



501- 1000 dipendenti



London, UK



\$ 172,7 M

Raccolti



2007



Social Community

eToro si presenta agli investitori come un social network degli investimenti. Conta più di 140 milioni di utenti registrati in 140 paesi. Oltre a fare trading in azioni e crypto con commissioni basse, ha da poco lanciato anche il proprio exchange.

La novità maggiore è la possibilità di fare *social trading* «copiando» altri trader di successo, e chi viene copiato può guadagnare attraverso commissioni.

eToro ha raccolto 173 milioni di dollari in cinque round e oggi ha oltre un miliardo di dollari di patrimonio gestito complessivamente dai suoi trader, con un volume intermediato arrivato a un trilione di dollari nel 2017.

Portfolio

ACTION	INVESTED	P/L (\$)	P/L (%)	VALUE	
 Naomi70 Naomi stevens	\$1,170.00	\$636.53	54.40%	\$1,817.75 	
 Kms178 John kor	\$1,750.00	\$222.99		\$1,972.99 	
 Kms178 John kor	\$1,750.00 INITIAL	\$222.99 P/L	\$1,972.99 VALUE		
MARKET (37)	UNITS	INVESTED	P/L (%)	P/L (\$)	VALUE
 FB Facebook	0.08	\$100.00	50.00%	\$100.00	\$200.00
 NFLX Netflix	0.12	\$500.00	50.00%	\$100.00	\$200.00
 AAPL Apple	0.08	\$250.00	50.00%	\$100.00	\$200.00

BUX



<https://getbux.it/>



Digital Brokerage



51– 100 dipendenti



Amsterdam, NL



\$ 35,3 M

Raccolti

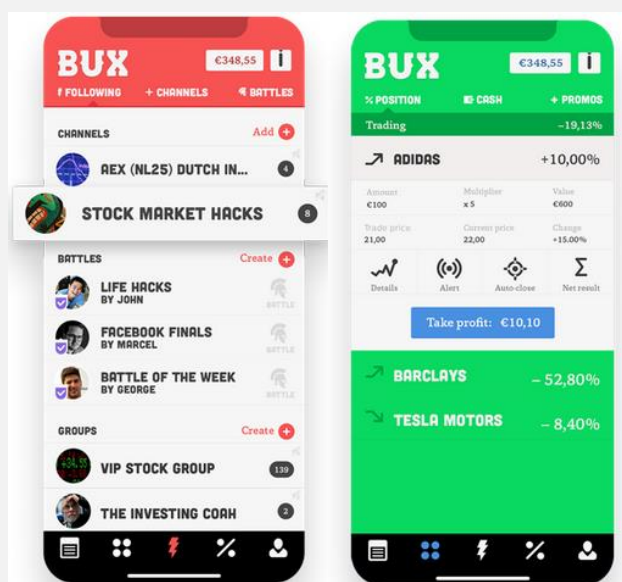


2014



Commissioni Basse

BUX rende facile e conveniente per le persone investire nei mercati finanziari attraverso piattaforme mobili per l'investimento azionario senza commissioni e la negoziazione di CFD. Le persone possono acquistare azioni senza commissioni, sia che l'utente sia un veterano del mercato azionario, sia che sia alle prime armi, oltre a poter godere della semplicità e dell'esperienza.





moneyfarm



<https://www.moneyfarm.com/it/>



Robo Advisor



51– 100 dipendenti



London, UK



Raccolti

\$ 82,9 M



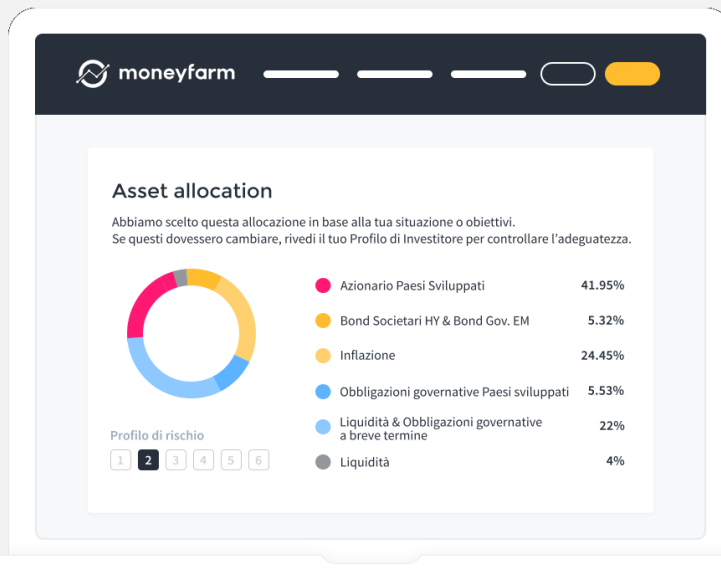
2011



User Experience e

Automazione end-to-end

MoneyFarm è un fornitore indipendente di servizi finanziari che offre servizi di consulenza ed esecuzione finanziaria online in Italia e nel Regno Unito. La società consente ai suoi utenti di gestire il proprio denaro in modo efficiente e offre un servizio unico in Europa, fornendo consulenza personale sugli ETF e sull'attività di trading. MoneyFarm identifica i profili degli investitori attraverso un questionario online e offre loro uno dei 12 portafogli di investimento diversificati e su misura per il loro profilo. Lanciato nel 2012, i ricavi di MoneyFarm provengono solo dalle commissioni dei suoi clienti.





<https://www.wealthify.com/>



Digital Brokerage



11-50 dipendenti



Penarth, UK



\$ 1,1 M

Raccolti

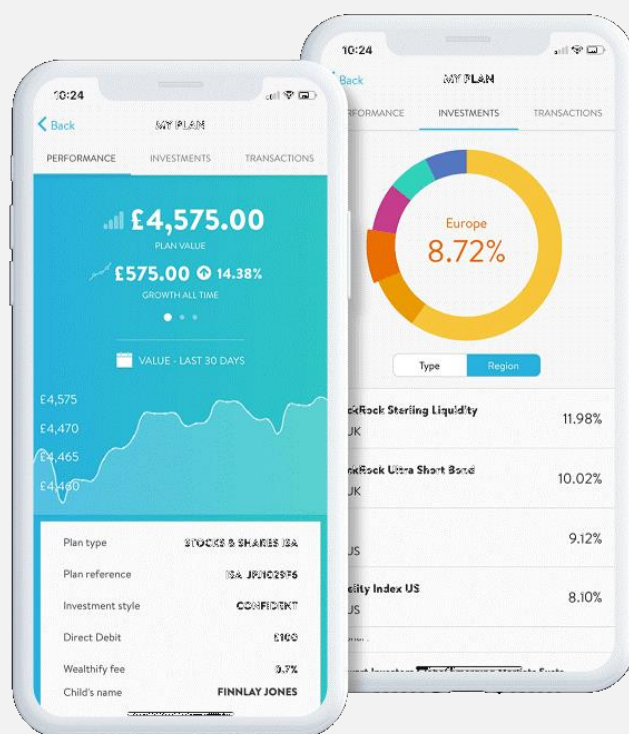


2014



Totale Integrazione

Wealthify costruisce un piano di investimento o ISA. Si può iniziare a investire con appena 1 sterlina. Nell'ottobre 2017, Wealthify è stata sostenuta da un significativo investimento strategico del colosso delle assicurazioni, Aviva, che ha adottato Wealthify come soluzione di investimento per i consumatori britannici.





APAC

Asia Pacific

FinTech individuate :

2.849

Investimenti complessivi:

\$ 22,7 B

nel 2019



<https://www.lu.com/>



Investing Tools



501- 1000 dipendenti



Shanghai, CHN



Raccolti

\$ 3000 M



2011



User Experience simile
ad un Marketplace

Lufax è il colosso cinese appartenente a gruppo Ping An, l'assicurazione più grande al mondo (2019).

Lu.com è un marketplace online di prodotti finanziari di vario genere, dai mutui alle assicurazioni. Attraverso i servizi di gestione patrimoniale online in Cina, che includono robo advisory e distribuzione di fondi tramite dispositivi mobili, continua a farsi largo nel settore del Wealth Management e la tendenza non sembra destinata a rallentare.

Per la popolazione asiatica risulta una nuova modalità di interfacciarsi con il risparmio gestito.



<https://folio-sec.com/>

Digital Brokerage



51– 100 dipendenti



Tokyo, JP



\$ 90,5 M

Raccolti



2015

Diversificazione e
Commissioni Basse

È la piattaforma in cui è possibile creare un numero illimitato di portafogli di investimento diversificati. È possibile personalizzare ogni portafoglio con un massimo di 100 azioni, ETF e fondi comuni di investimento, oppure scegliere tra oltre 160 portafogli Ready-to-Go gratuiti, che è possibile utilizzare così come sono o personalizzare. La diversificazione è facile e accessibile perché grazie all'investimento frazionario di azioni, è possibile negoziare titoli a qualsiasi importo in dollari (anche meno di una quota intera).

自動運用だから忙しいあなたにも

おまかせ投資

ロボアドバイザーがあなたに最適な運用プランを提案&運用してくれる投資サービス。一度運用を開始したら何もすることはありません! ノーベル賞受賞理論をベースにしたアルゴリズムで運用。投資先の個別銘柄やテーマを選ぶことが億劫になった人におすすめ! しかも、10万円から。

[詳しくみる](#)今すぐ
はじめる


<https://www.finfabrik.com/>


Investing Tools



11-50 dipendenti



Hong Kong, HK



\$ n.d.

Raccolti



2014



Blockchain Experience

FinFabrik mette in contatto i proprietari degli asset e gli investitori per rendere le opportunità di investimento accessibili a chiunque, sfruttando la tecnologia Blockchain. FinFabrik alimenta un ciclo di vita end-to-end integrato digitalmente, dall'emissione alla negoziazione. Questo consente di ampliare l'accesso alle attività e al capitale di collegare l'offerta e la domanda in modo più efficiente e di implementare l'adozione di nuovi modelli di business.





<https://www.valuefy.com/>



Financial Services
Software



51-100 dipendenti



Mumbai, IND



\$ n.d.

Raccolti

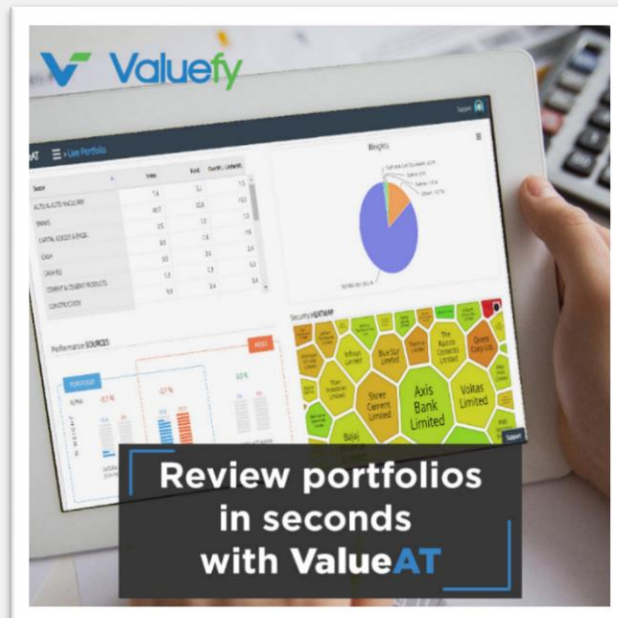


2010



Totale Integrazione

Valuefy è un pioniere globale nella tecnologia d'investimento all'avanguardia. Aiuta gli advisor a prendere decisioni più intelligenti e basate sui dati in ogni fase del ciclo di vita dell'investimento. Molte istituzioni finanziarie utilizzano le loro soluzioni di mercato per ridurre i rischi della loro strategia di investimento.



BIBLIOGRAFIA:

1. CONSOB Report on financial investments of Italian householders, 2018
2. CONSOB Lo sviluppo del FinTech. Opportunità e rischi per l'industria finanziaria nell'era digitale, C. Schena, A. Tanda, C. Arlotta, G. Potenza N. 1 (marzo 2018) ISBN 9788894369700
3. CONSOB Il FinTech e l'economia dei dati. Considerazioni su alcuni profili civilistici e penalistici. Le soluzioni del diritto vigente ai rischi per la clientela e gli operatori, E. Palmerini, G. Aiello, V. Cappelli, G. Morgante, N. Amore, G. Di Vetta, G. Fiorinelli, M. Galli N. 2 (dicembre 2018) ISBN 9788894369717
4. CONSOB La digitalizzazione della consulenza in materia di investimenti finanziari. Gruppo di lavoro Consob, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, Università Bocconi, Università di Pavia, Università di Roma 'Tor Vergata', Università di Verona N. 3 (gennaio 2019) ISBN 9788894369731
5. CONSOB Financial Data Aggregation e Account Information Services. Questioni regolamentari e profili di business, A. Burchi, S. Mezzacapo, P. Musile Tanzi, V. Troiano N. 4 (marzo 2019) ISBN 9788894369724
6. CONSOB Marketplace lending. Verso nuove forme di intermediazione finanziaria? A. Sciarrone Alibrandi, G. Borello, R. Ferretti, F. Lenoci, E. Macchiavello, F. Mattassoglio, F. Panisi N. 5 (luglio 2019) ISBN 9788894369755
7. We Are Social – Global Digital Analysis, 2018
8. Frigyes Karinthy – Chain Links, 1929
9. De Sola Pool, I., & Kochen, M. (1978). Contacts and influence. Social Networks, 1(1), 5–51. doi:10.1016/0378-8733(78)90011-4
10. Leskovec, J., & Horvitz, E. (2008). Planetary-scale views on a large instant-messaging network. Proceeding of the 17th International Conference on World Wide Web - WWW '08. doi:10.1145/1367497.1367620
11. Barnett, Emma (22 November 2011). "Facebook cuts six degrees of separation to four". Telegraph. Retrieved 7 May 2012
12. <https://www.digitalcommerce360.com/product/online-marketplaces-database/>
13. <https://it.wikipedia.org/wiki/Bisogno>
14. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396. doi:10.1037/h0054346
15. Mission Asset Foundation, 2015
16. <https://missionassetfund.org/>



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

CeTIF

CeTIF - Università Cattolica

Via Olona, 2 - 20123 Milano

Tel. +39 02 7234.2590

E-mail: ce.tif@unicatt.it

www.ce.tif.it