

DIGITAL WEALTH MANAGEMENT HUB WEALTHTECH ITALIAN INDEX 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 WEALTHTECH ITALIAN INDEX 2020

AUTORI:

Carlo La Rosa

Chiara Frigerio

Federico Rajola

Salerno Giuseppe

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 INDEX

WealthTech Global Trend



INTRODUZIONE ALLA RICERCA E METODOLOGIA



SEGMENTAZIONE DELLA CLIENTELA NEL DIGITAL WEALTH MANAGEMENT



STRATEGIE DI OMNISCANALITA' NEL SETTORE DEL WEALTH MANAGEMENT



STRATEGIE D'INNOVAZIONE NEL SETTORE DEL WEALTH MANAGEMENT



WEALTHTECH INDEX 2020

Il mercato del patrimonio gestito si sta affacciando a dei cambiamenti radicali che sono spinti da variabili come il rallentamento generale dell'economia globale, l'esistenza di segmenti di clientela sotto serviti che stanno ripiegando verso nuovi competitori *fully digital*, da regolamentazioni sempre più stringenti e da un aumento dei costi operativi. Questi elementi stanno spingendo le banche tradizionali a ridefinire le proprie proposizioni di business, con un'ottica basata sull'innovazione che è volta a non perdere quote di mercato rilevanti.

Il **WealthTech Italian Index Report**, sviluppato da CeTIF - Centro di ricerca sulle Tecnologie Informatiche e Finanziarie dell'Università Cattolica del Sacro Cuore con il supporto e la collaborazione di Banca Generali, ha l'obiettivo di rappresentare lo stato dell'arte e le strategie di evoluzione nell'innovazione del settore del Wealth Management nel mercato italiano. In particolare, è stato costruito un indice d'innovazione basato sulle modalità di **segmentazione dei clienti** basate su tecnologie emergenti, le **strategie di omnicanalità** e la **gestione delle attività relative all'innovazione**. Sono stati selezionati questi tre elementi in quanto sono tra i principali componenti legati al processo di cambiamento del settore del Wealth Management in Italia.

Gli approfondimenti contenuti nelle sezioni successive mirano ad evidenziare le evoluzioni dei modelli di business che si focalizzano sulla creazione di prodotti e servizi basati sulla **centralità e la soddisfazione del cliente**. Infatti, come emerge dalle ricerche, l'industria del patrimonio gestito si sta spostando dalla logica di vendita di prodotto alla **logica consulenziale**, che mira a conoscere e servire il cliente in maniera più completa tramite servizi aggiuntivi e complementari. Tali cambiamenti nei modelli di business hanno degli evidenti riflessi all'interno dell'attuale **value chain** del Wealth Management, che implicano l'utilizzo della tecnologia e degli strumenti digitali per rendere efficienti i processi di sviluppo e di erogazione di tali servizi.

La crescente competizione nei mercati dettata dai nuovi entranti **«digital by design»** e dalle **BigTech** sta spingendo gli Istituti tradizionali ad accrescere le proprie offerte a nuovi segmenti di clientela. Tra questi troviamo il mercato dei cosiddetti clienti *Affluent* (tra i 250K e il milione di Euro) che molto spesso sono sotto-serviti o serviti tramite offerte **plain vanilla** che si rivelano troppo standardizzate e insoddisfacenti. Inoltre, vista l'ampia base clienti, rispetto ai segmenti più facoltosi, è possibile constatare l'esistenza di diversi cluster all'interno del segmento *Affluent* che hanno esigenze e prospettive molto diverse tra loro. Per questo motivo, i processi di segmentazione risultano essenziali per cogliere le necessità di ogni cliente ed offrire le giuste soluzioni sia in ottica di acquisizione che di ritenzione. Per di più, questa tesi è avvalorata dal fatto che i clienti ad ogni livello della piramide richiedono una personalizzazione del servizio sempre crescente e focalizzata sui propri desideri. Di conseguenza, individuare queste preferenze e necessità risulterebbe abbastanza complesso ed inefficiente senza il supporto della tecnologia.

Una segmentazione efficiente richiede una mole di dati ed informazioni consistenti ed aggiornate. In tale contesto, i consulenti finanziari sono ancora il punto cardine della relazione tra Istituto e cliente. Tuttavia, le stringenti regolamentazioni (come la **MIFID II – Markets in Financial Instruments Directive**), l'ampliamento della base clienti e dell'offerta di prodotti e servizi, creano la necessità da parte degli Istituti di fornire loro degli **strumenti operativi digitali** più o meno complessi e completi (come ad es. i **Robo Advisor** e i **Robo 4 Advisor**), che permettano loro di semplificare le attività a basso valore aggiunto e di potersi concentrare sulla gestione della relazione con il cliente.

Inoltre, il grado di digitalizzazione imposto da altre industrie sta abituando i clienti ad ottenere informazioni e supporto in real-time tramite l'utilizzo di **smartphone** e altri **digital devices**. Infatti, anche nel settore Wealth, la gestione dei punti di contatto con i clienti sta cambiando attraverso l'implementazione di **piattaforme omnicanale** che permettono la fornitura di servizi globali favorendo un **customer journey end-to-end**. Questo accade principalmente per i segmenti alla base della piramide che vengono considerati come **tech savvy** e per i clienti più giovani come i **millennials** che svolgono una moltitudine di attività tramite i loro **smartphone**.

Tuttavia, tali piattaforme hanno anche un valore strategico per la banca che è volto al soddisfacimento del crescente bisogno di acquisire informazioni rilevanti in maniera più strutturata ed efficiente. In questo contesto, diventa sempre più importante la creazione di **app** e di portali di **Online Banking** per il controllo delle attività da parte dei clienti, che siano caratterizzati da una **user experience** semplice ed ingaggiante. L'utilizzo di **Chatbot** si sta diffondendo per la risoluzione di problematiche minori in ottica 24/7. Mentre la **Web Collaboration** diventa sempre più richiesta per lo svolgimento di meeting tra consulenti e clienti a distanza permettendo di risparmiare tempo e aumentare la reattività di entrambe le parti.

Infine, risulta utile approfondire le tematiche inerenti alla **gestione dell'innovazione**, in quanto azioni prettamente tattiche e non strategiche da parte degli Istituti tradizionali potrebbero lasciare spazio ai competitori **digital by design**. Anche il settore del Wealth Management sta iniziando ad essere investito dall'ondata di cambiamento digitale che ha già trasformato ampiamente i servizi *retail* bancari. Di conseguenza, un'efficace gestione delle attività relative alla digitalizzazione e l'innovazione è necessaria per prevenire delle azioni competitive che potrebbero rimodulare l'arena competitiva così come è conosciuta oggi.

Gli strumenti adoperati per la stesura di questo report sono stati: questionari, interviste e momenti di confronto diretto con dirigenti che fanno parte di alcuni dei principali Istituti di gestione patrimoniale italiani. Sono state analizzate **10 Istituzioni Finanziarie** che rappresentano un campione rappresentativo del settore del Wealth Management italiano, sia in termini di diversità del principale segmento servito che del modello di business messo in campo (**Figura 1.1**). Come è possibile notare dalla **Figura 1.2**, circa l'80% del campione analizzato focalizza il proprio servizio su clienti che possiedono dei patrimoni consistenti (approssimativamente oltre i 500 mila €).

Questa puntualizzazione è cruciale perché le **proposizioni di business** e gli **stimoli di innovazione** fanno emergere risultati differenti anche a causa del tipo di segmento di clientela servito. In generale, è possibile affermare che un segmento molto facoltoso predilige un rapporto più diretto e fisico con il proprio banker. La principale motivazione risiede nel fatto che la gestione di grandi patrimoni implica delle complessità e delle personalizzazioni che sono ancora difficili da gestire con mezzi tecnologici standardizzati. Mentre, un segmento di clientela alla base della piramide patrimoniale, come il segmento *Affluent* (< 100 mila €), viene servito con più efficienza attraverso strumenti digitali, per via di margini più ristretti e per una corretta allocazione delle risorse dell'Istituzione Finanziaria.

Istituzioni	Segmento*
BANK A	Private
BANK B	Affluent
BANK C	U_Affluent
BANK D	U_Affluent
BANK E	HNWI
BANK F	U_Affluent
BANK G	U_Affluent
BANK H	Private
BANK I	Affluent
BANK L	HNWI

Figura 1.1

*
Affluent – patrimonio da €100 mila a €500 mila
Upper Affluent (U_Affluent) – patrimonio da €500 mila a €1 mln
Private – patrimonio da €1 mln a €5 mln
HNWI – patrimonio da oltre i €5 mln

Segment Composition %

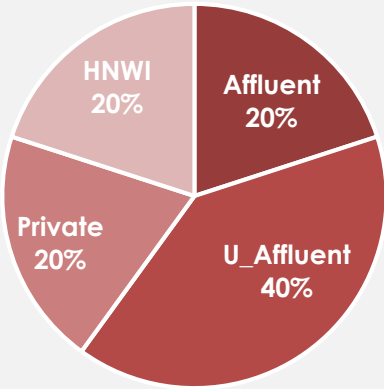


Figura 1.2

Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019



SEGMENTAZIONE DELLA CLIENTELA NEL DIGITAL WEALTH MANAGEMENT

Questa sezione è stata sviluppata con l'obiettivo di fornire delle informazioni riguardo alla segmentazione della clientela all'interno del settore del Wealth Management. Il processo di segmentazione viene principalmente utilizzato per creare dei cluster omogenei di clientela, che condividono le stesse caratteristiche (es. propensione al rischio) e le stesse necessità (es. future esigenze familiari quali rette universitarie). Questo processo è molto importante non solo da un punto di vista descrittivo dei propri clienti, ma anche da un punto di vista propositivo. Una conoscenza più accurata dei propri clienti può aiutare gli Intermediari Finanziari a definire prodotti e servizi basati sulle caratteristiche, necessità e desideri dei propri clienti. Inoltre, una volta determinate queste caratteristiche, risulta molto più semplice condurre delle attività di marketing per l'acquisizione di nuovi clienti in target.

Le attività di acquisizione e di elaborazione delle **informazioni** vengono ancora compiute maggiormente attraverso dei processi manuali che richiedono una grande quantità di risorse che molto spesso non portano nessun valore aggiunto all'Istituzione. Inoltre, operazioni svolte secondo una logica **paper-based** sono per loro natura più esposti al rischio dell'errore umano e generano alti costi di carattere operativo. Questo risulta molto più accentuato per i segmenti di clientela alla base della piramide patrimoniale, come quelli *Affluent* e *Upper Affluent*, caratterizzati da un ampio numero di clienti che presentano delle necessità molto diverse tra loro. In tal senso la normativa **MIFID II** (Markets in Financial Instruments Directive) ha aiutato ad ampliare una base minima di conoscenze che le Banche sono obbligate ad avere, ma questo strumento si sta rivelando insufficiente per sopprimere agli obiettivi sopra menzionati.

Per questi motivi, gli Istituti si stanno muovendo per utilizzare la **tecnologia** per il supporto e la semplificazione di queste attività. Una segmentazione approfondita e corretta dei clienti risulta dunque fondamentale non solo da un punto di vista di ottemperamento alle normative, ma anche e soprattutto per focalizzare le azioni da dover compiere per i clienti. Le recenti innovazioni regolamentari e tecnologiche in tema di **Open Banking** hanno spinto le Banche a condividere i propri dati con soggetti terzi, che si sono specializzati in operazioni come l'analisi delle caratteristiche comportamentali dei clienti. Queste tipologie di analisi iniziano ad essere sempre più sofisticate ed abbracciare non solo dati finanziari e demografici, ma anche variabili psicografiche e comportamentali che possono permettere alle Istituzioni di prevedere quali sono i bisogni attuali ed anticiparne quelli futuri.

BEHAVIOUR

NEEDS

SMART CLUSTERING



- Real-Time needs
- Dynamic Approach
- Customer Experience



Figura 2. La segmentazione dei clienti nel Digital Wealth Management. Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

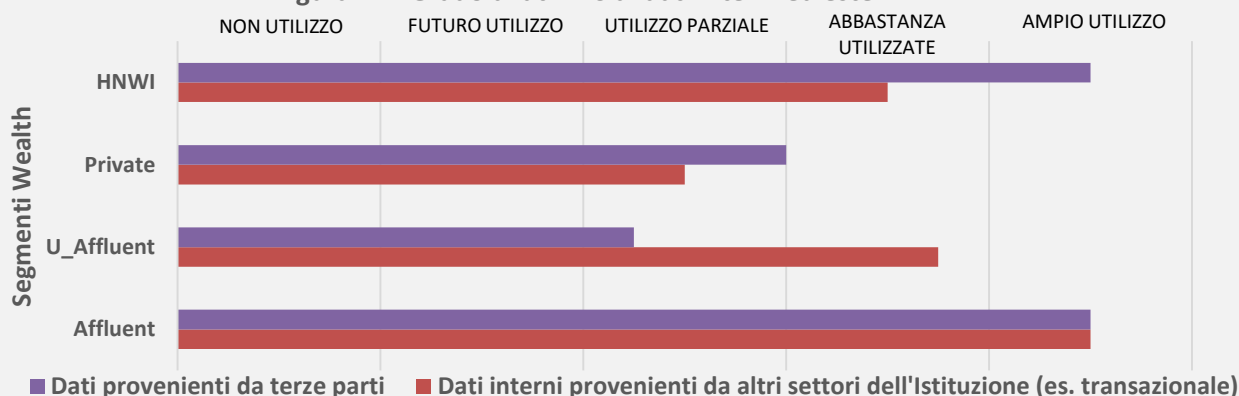
Nei capitoli successivi verranno analizzati diversi indicatori che riguardano quali tecnologie sono impiegate dalle Banche e quali sono i benefici e le prospettive per la loro implementazione. Un'altra tematica rilevante che è stata analizzata riguarda la tipologia di **dati** utilizzati per queste analisi e le modalità di reperimento degli stessi. Ad esempio, molte Istituzioni possiedono altri business oltre quello della gestione patrimoniale, ma molto spesso informazioni inerenti allo stesso cliente si trovano in dei silos informativi diversi che non comunicano tra di loro.

Le necessità di conoscere i propri clienti in maniera più dettagliata e strutturata impone alle Istituzioni di Wealth Management di collezionare una mole di dati più ampia e diversificata. L'obiettivo di offrire servizi maggiormente **personalizzati** può essere raggiunto arricchendo le proprie basi dati tramite: l'acquisizione di dati di **terze parti**; e/o integrando le informazioni di un cliente che fanno capo a dipartimenti diversi dello stesso Istituto. Infatti diverse banche stanno focalizzando le proprie attività e investimenti in progetti di **Data Enrichment** abbattendo i silos informativi tra le diverse strutture e raccogliendo e analizzando l'insieme delle attività che il cliente svolge presso l'Istituto in maniera automatizzata e integrata. Tale attività ha lo scopo di ridurre i costi operativi e focalizzarsi sulle attività che generano maggiore valore ed essere in grado di creare una più ampia offerta di prodotti/servizi. Inoltre la visione completa del cliente offre una migliore esperienza anche ai *banker* che potrebbero servire più agilmente i propri clienti e focalizzandosi sui rapporti relazionali più rilevanti.

Per questo motivo è stato analizzato lo stato dell'arte dell'uso di informazioni non attualmente all'interno delle Istituzioni di Wealth Management alla luce dei recenti sviluppi in tema di **Open Banking**. Infatti l'ottica con la quale è possibile sviluppare tale stimolo di evoluzione nell'approcciare i dati, può derivare da una visione strategica di collaborazione aperta. All'interno del mercato è possibile osservare diverse **FinTech** che si stanno specializzando nella trasformazione di dati in informazioni utili per sopperire al bisogno di una soddisfazione dei clienti e anticipazione dei loro bisogni. Le Banche, dunque, oggi possono decidere di non focalizzare esclusivamente i propri investimenti in tali tecnologie ma possono sviluppare **partnership strategiche** con terze parti che supportino la gestione di un determinato processo (come ad es. la segmentazione) all'interno delle Istituzioni.

Dalla **Figura 2.1** si evince che le realtà che servono segmenti più facoltosi (*Private* e *HNWI*) hanno la tendenza ad utilizzare maggiormente dati che provengono da terze parti, mentre la tendenza risulta abbastanza diversa per le Istituzioni che servono i segmenti *Affluent* e *Upper Affluent*. È utile sottolineare che alcune Istituzioni sono altamente specializzate e quindi non possiedono altri business da cui attingere dati internamente. Quindi le motivazioni di questi risultati devono essere ricercati anche nel modello di business globale dell'Istituzione finanziaria.

Figura 2.1: Grado di utilizzo di dati interni ed esterni



Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

Dalla figura emerge che le banche **Affluent** utilizzano ampiamente sia dati interni che dati provenienti da terze parti dato che questo è il segmento di clientela più ampio e più standardizzabile da un punto di vista informativo. Invece, gli Intermediari che si rivolgono al settore **Upper Affluent** si stanno focalizzando maggiormente nell'abbattimento dei propri silos informativi interni al fine di ottenere una base dati univoca e condivisa. Infine, il settore **Private** si trova ancora nella fase esplorativa o di prima implementazione su questi versanti. Questo può essere spiegato dal fatto che ancora oggi il consulente è il punto focale per l'ottenimento dei dati utilizzati per la segmentazione della clientela.

2.2

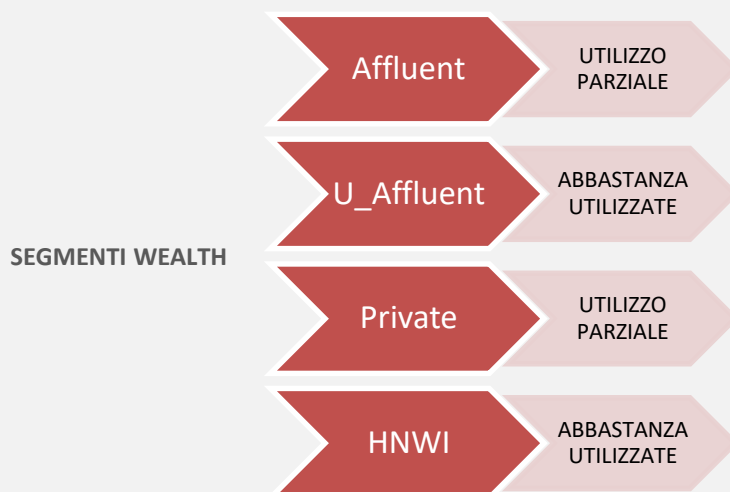
USO DI VARIABILI NON FINANZIARIE PER LA SEGMENTAZIONE

Il settore del Wealth Management si sta avvicinando sempre di più all'analisi di dati che includono non solo variabili finanziarie e socio-demografiche ma anche psicologiche. L'attuazione di tali approcci è utile per una migliore conoscenza delle aspettative e delle unicità dei propri clienti. Una migliore conoscenza dei propri clienti può permettere agli Intermediari Finanziari di mettere in campo delle strategie dedicate volte ad aumentare l'efficacia nella relazione nelle proposizioni di vendita e nella gestione delle problematiche. Infatti, per gestire e sviluppare al meglio la relazione con i clienti, non è più sufficiente utilizzare metodi di segmentazione basati su dati quantitativi e finanziari, come ad esempio età, reddito e il profilo di rischio-rendimento. Ma diventa necessario puntare ad una **profilazione psicografica** più completa, atta far emergere e anticipare i bisogni/desideri reali dei clienti, che permetta di offrire un servizio più adatto alla singola esigenza sia attuale che prospettica.

Ogni cliente basa le proprie scelte d'investimento prendendo in considerazione diversi fattori come la propensione al rischio, la tipologia di prodotti d'interesse (es. passione per l'arte), interessi ai temi della sostenibilità, l'orizzonte temporale prescelto, i propri obiettivi di spesa, ecc. Questi processi di *decision making* rendono tali scelte uniche per ogni singolo cliente, creando il bisogno di sviluppare portafogli che tengono conto non solo del rendimento, ma anche dei rischi e delle emozioni che suscitano nei propri clienti. La tipologia di analisi menzionate possono aiutare le aziende Wealth a creare prodotti e servizi con un focus sulla personalizzazione (creando peraltro un valore distintivo) ed aumentare la soddisfazione dei propri clienti. Tuttavia, l'utilizzo di questi strumenti deve rispettare la **privacy** dei propri clienti e adempiere a dei criteri di trasparenza volti a non discriminare determinati aspetti sociodemografici e psicologici nella proposizione delle proprie offerte.

Come emerge dalla **Figura 2.2** l'utilizzo di variabili non finanziarie è parziale sia per il segmento *Affluent* che per quello *Private*. Invece i segmenti *U_Affluent* e *HNWI* hanno già cominciato ad utilizzare questo tipo di attributi in maniera sostenuta.

Figura 2.2 : Uso di variabili non finanziarie per la segmentazione



Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

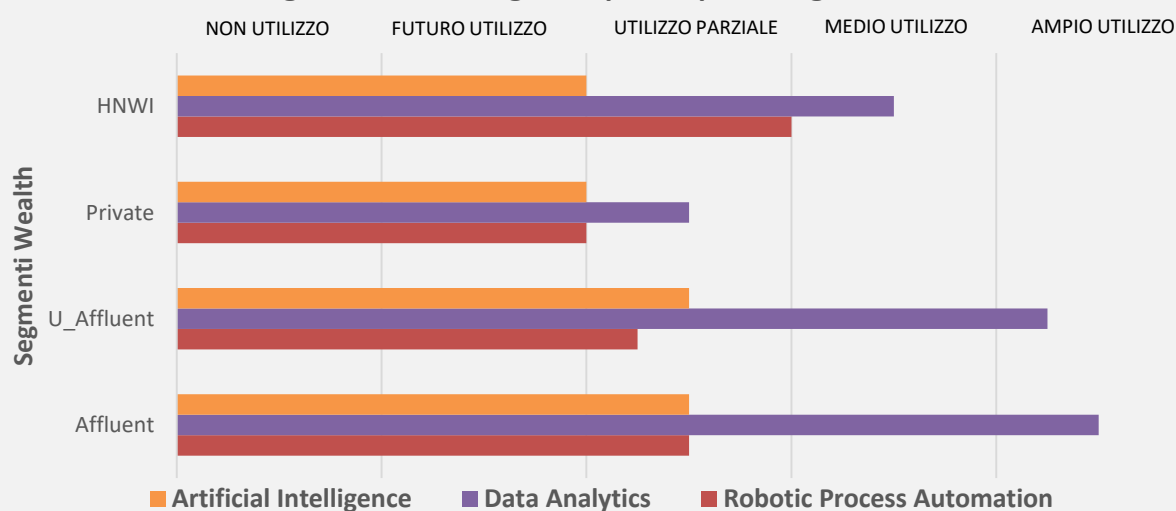
Da questa figura emerge che non esiste una correlazione tra l'utilizzo di variabili non finanziari e il principale segmento servito. Tuttavia, è utile sottolineare che le Banche ad ogni livello hanno mostrato un certo interesse relativo a questo tema e che stiano effettivamente lavorando ad un'implementazione strategica di tali variabili. Una futura domanda di ricerca potrebbe riguardare le motivazioni di utilizzo in relazione al modello business delle realtà del settore Wealth.

In questa sezione è stato fornito il grado di penetrazione tecnologica nel processo di segmentazione, che è stato parametrizzato secondo il grado di utilizzo delle seguenti tecnologie: **Robotic Process Automation (RPA)**, **Data Analytics (DA)** e **Artificial Intelligence (AI)**. Tali soluzioni sono state scelte in quanto le loro caratteristiche hanno il potenziale di abilitare la semplificazione e una maggiore accuratezza del processo di segmentazione della clientela.

La **RPA** riguarda l'uso di programmi computerizzati specializzati, conosciuti come «**software robots**», che automatizzano e standardizzano attività ripetitive presenti nei diversi sistemi aziendali, con l'obiettivo di efficientare processi e ridurre gli errori umani. L'**analisi avanzata dei dati** è diventata una pratica largamente diffusa nella maggior parte delle industrie. Ciò nonostante, non tutte le aziende riescono a trasformare i dati in un asset strategico per il proprio business. In particolare, ci riferiamo alla branca di *data analysis* denominata **prescriptive analytics**. Ovvero, quella tecnica che consente di trovare il miglior corso d'azione in una determinata circostanza. Infatti, tale analisi è l'ultimo step di un processo iterativo che inizia con la descrizione di un dato fenomeno **descriptive analytics** delle motivazioni per cui tale evento sia accaduto **diagnostic analytics** e la predizione di cosa potrebbe succedere in futuro **predictive analytics**. Molto spesso questo è dovuto ad una scarsa capacità di selezionare e standardizzare i dati in maniera appropriata, o perché i dati si trovano in silos diversi. Il potenziale dei **sistemi di AI** risiede nel fatto che sono capaci di interpretare dati esterni, apprendere da questi ultimi, e di utilizzare tali conoscenze al fine di raggiungere specifici obiettivi attraverso un adattamento flessibile. In effetti, è possibile collocare AI come un'evoluzione dei processi di *data analytics*. Ovvero, un sistema AI dovrebbe essere capace di compiere un processo iterativo dalla collezione dei dati fino al raggiungimento dell'obiettivo per cui è stato preposto (ad esempio la segmentazione dei clienti rispetto a dei parametri prescelti), assimilando e migliorando la qualità dell'output all'aumentare del numero di iterazioni svolte.

È possibile evincere due trend principali dalla **Figura 2.3**. Il primo è che l'analisi avanzata dei dati è la tecnologia più diffusa per ogni segmento del Wealth Management. Il secondo mostra un trend decrescente dell'uso di queste tecnologie man mano che ci si avvicina alle banche che servono i segmenti più facoltosi di clientela (fatta eccezione per il segmento HNWI che è in controtendenza con quanto appena affermato).

Figura 2.3: Tecnologie adoperate per la segmentazione



Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

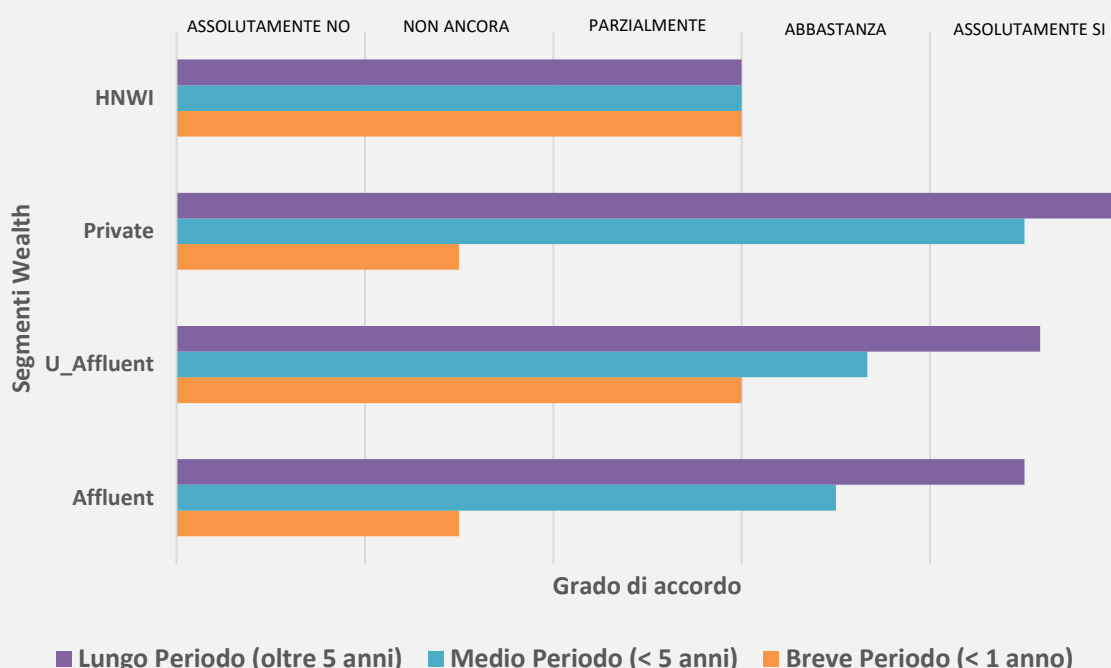
Il grado di utilizzo di queste tecnologie non può prescindere da un'analisi del modello di business della banca. Infatti, alcune realtà Wealth molto prestigiose stanno puntando parecchio sull'innovazione tecnologica. Tale scelta è guidata dal fatto che queste Istituzioni non vogliono farsi trovare impreparate nel caso in cui nuovi competitori entrino nel mercato con proposizioni digitali più efficienti ed ingaggianti.

2.4

AUTOMAZIONE NELLA SEGMENTAZIONE DEI PROPRI CLIENTI

Questa sezione fornisce una panoramica sull'arco temporale che è necessario per implementare un processo di segmentazione completamente digitale. La **Figura 2.4** mostra che il segmento **HNWI** ha fatto registrare un valore abbastanza inusuale rispetto alle altre osservazioni. Potenzialmente, la particolare natura dei clienti e delle loro necessità all'interno di questo cluster renderebbe un processo di segmentazione completamente automatizzato poco flessibile ed accurato. Invece, per gli altri segmenti è prevalsa l'opinione di una possibile implementazione a partire dal medio periodo (ovvero tra i due e i cinque anni). Tuttavia, il segmento **Upper Affluent** vede questa prospettiva accorciarsi nel breve periodo. Questo è un segnale che alcune Istituzioni si stanno già muovendo per l'automatizzazione completa di tale processo.

Figura 2.4: Arco temporale per una segmentazione "Fully Digital"



Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

Bisogna sottolineare che l'implementazione di tale processo richiede degli investimenti ed una combinazione di competenze in **Robotic Process Automation**, **Artificial Intelligence** e **Data Analytics** alquanto rilevanti. Inoltre, il successo e l'accuratezza degli attuali sistemi di AI è irrimediabilmente legata al numero di iterazioni svolte. Esempi tipici di implementazioni efficaci riguardano sicuramente le grandi **Online Platforms** (come Amazon, Facebook, Alibaba), che possono vantare una base clienti di gran lunga più ampia rispetto a molti Istituti tradizionali. Di conseguenza, per giustificare la portata di tali investimenti bisogna possedere un numero di clienti soddisfacente, che risulta più tipico nei segmenti alla base della piramide (Mass, Affluent e Upper Affluent). Esempi tipici all'interno del settore riguardano perlopiù alle **FinTech** che si occupano di **micro investimenti** come Oval Money, Money Farm o l'americana Betterment.

Questi concetti sono utili per spiegare in maniera più approfondita l'ottenimento di tale risultato all'interno delle Banche che servono il segmento **HNWI**. Infatti, tale settore è tipicamente caratterizzato da individui che possiedono patrimoni di oltre i cinque milioni di Euro e quindi un numero esiguo della popolazione totale. Per questo motivo, investimenti consistenti per una segmentazione completamente digitale potrebbero non essere una priorità strategica di questa tipologia di Intermediari Finanziari.

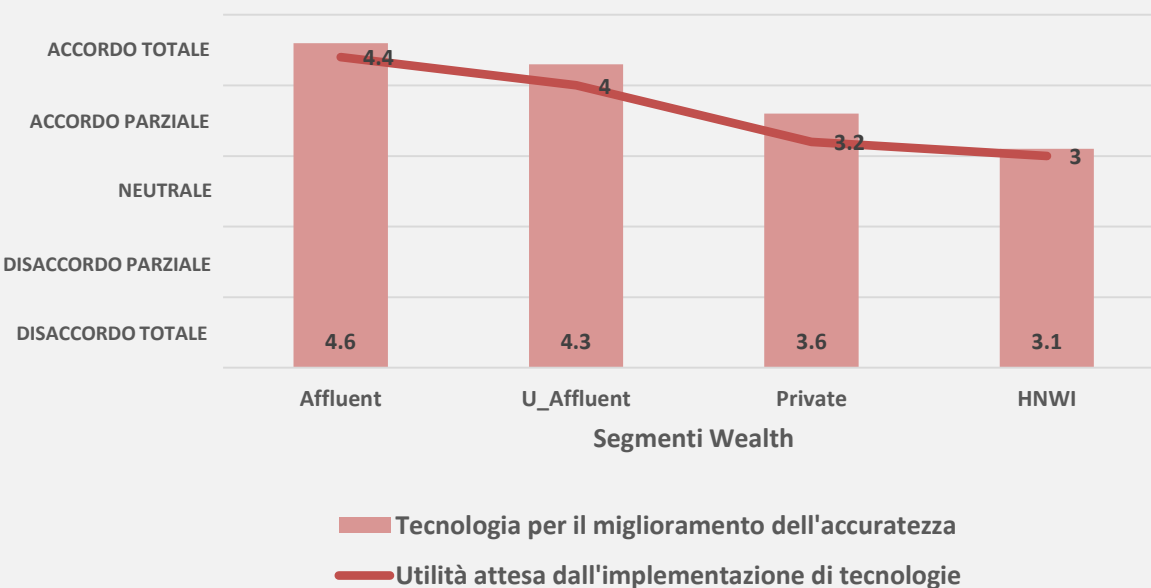
BENEFICI DERIVANTI DALLA CLUSTERIZZAZIONE AUTOMATIZZATA

In questa sezione è stato analizzato il grado di accordo dei partecipanti rispetto ai benefici ottenibili dalla **clusterizzazione** automatizzata dei vari segmenti parametrizzandola in due direttrici: **livello di accuratezza** e **l'utilità attesa per i differenti cluster di clienti**.

Come emerge dalla **Figura 2.5**, vi è una correlazione positiva tra le due serie di dati lungo tutti i segmenti presi a campione. Tale dato fa emergere ulteriormente il processo di evoluzione degli Istituti che si rivolgono ai segmenti della clientela alla base della piramide patrimoniale del Wealth Management come gli *Affluent* e gli *Upper Affluent*. Infatti, la dimensione della base clienti rende necessario l'utilizzo di una grande quantità di dati, che per essere trasformati in maniera più efficace, richiedono un supporto tecnologico più automatizzato che permetta di servire un più ampio numero di clienti senza incrementare il **CTS** (cost-to-serve).

Figura 2.5: Benefici ottenibili dalla clusterizzazione automatizzata nel mercato italiano

GRADO DI ACCORDO



Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

Ciò che dunque emerge dal grafico e dai risultati precedenti è che è possibile individuare un **dislivello di utilizzo di processi di clusterizzazione automatizzata** dei clienti accentuato tra le Istituzioni *Affluent* e *Upper Affluent* e quelle *Private* e *HNWI*, che si attesta al punto di scarto.

Da questo dato possiamo asserire che un processo completamente automatizzato attualmente non rientra nei piani strategici delle Istituzioni che servono un numero di clienti esiguo rispetto al settore *Affluent*. Sicuramente, parte del processo potrebbe essere digitalizzato per produrre delle reportistiche utili ad analizzare le caratteristiche dei propri clienti ed i cambiamenti di tendenza in atto. Tuttavia, tale operazione non viene svolta in maniera sistematica e strutturata come avviene nelle Istituzioni focalizzate ai segmenti alla base della piramide, che vedono nell'automatizzazione un consistente miglioramento dell'accuratezza e maggiore utilità attesa.



STRATEGIE DI OMNISCANALITA' NEL SETTORE DEL WEALTH MANAGEMENT

La **gestione della relazione con la clientela** è uno dei fattori preponderanti per gli Istituti di gestione patrimoniale. Tale relazione è abilitata da una serie di **canali** che ogni Banca utilizza per raggiungere i propri clienti (o viceversa) durante tutte le fasi del tipico *customer journey* del settore.

Di conseguenza, i punti di contatto messi in campo dalle Banche diventano a tutti gli effetti una componente fondamentale per la **soddisfazione complessiva dei clienti**. Finora, il punto di contatto più importante, utilizzato dalla quasi totalità delle banche è il **consulente finanziario**. Questa figura si è sempre fatta carico della costruzione della relazione e della fiducia con l'Istituzione, schierandosi in prima persona per ascoltare ed individuare i bisogni dei propri clienti, ma anche di gestirne le criticità correlate. Tuttavia, l'onere di gestire la relazione in prima persona diventa complessa, soprattutto alla luce dell'evoluzione e dell'ampliamento del mercato descritto precedentemente.



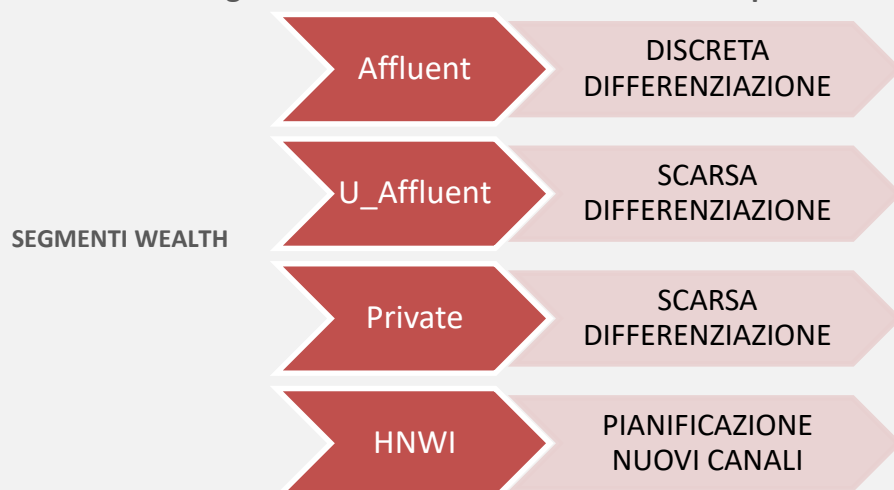
Figura 3. I punti di contatto nel Digital Wealth Management. Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

Infatti, l'ampliamento dei servizi di Wealth Management ai segmenti *Affluent* e *Upper Affluent* ha drasticamente incrementato la possibile base di clienti. Ciò nonostante, la profittabilità di un business focalizzato su questi segmenti è largamente dipendente ad economie di scala. Di conseguenza, non è possibile assistere un cliente con un patrimonio esiguo con alta personalizzazione senza l'utilizzo di strumenti a supporto del consulente finanziario.

Questa sezione sarà dedicata principalmente all'analisi del **grado di innovazione e diversificazione dei punti di contatto** messi in campo dalle Istituzioni partecipanti. Saranno discussi rispettivamente il **grado** di soddisfazione dei punti. In aggiunta, sono state misurate anche le richieste registrate dalle Istituzioni in termini di **richieste** di nuovi canali e di come essi possano giovare all'attività svolta dai bankers. Infine, è stato fatto esplicito riferimento alla propensione degli **investimenti** in infrastrutture fisiche e digitali per raggiungere al meglio la clientela finale.

Come emerge dalla **Figura 3.1** le Istituzioni tendono a raggiungere i propri clienti con dei punti di contatto standardizzati e poco differenziati. L'unica eccezione riguarda il segmento *Affluent* che risulta avere un livello di differenziazione leggermente più alto. Infatti, tale segmento è quello più ampio, che al suo interno presenta vari **sub-segmenti** che richiedono dei canali differenti a secondo dell'utente a cui ci si rivolge. Ad esempio, un cliente *Affluent*, che appartiene alla **Generazione Y** (1981 – 1995), preferirà dei punti di contatto più digitali come *app* per *smartphone* caratterizzate da una **user-experience** ingaggiante. Mentre, un cliente *HNWI*, il cui cluster maggiore appartenente alla generazione **Baby Boomers** (1945 – 1960), potenzialmente prediligerà un **contatto più fisico** come incontri in presenza o semplici chiamate telefoniche. Ma allo stesso modo un successivo motivo che spiega tale risultati, dipende dalla complessità della gestione dei suddetti patrimoni dovuta anche alla dimensione degli stessi, per cui il contatto umano risulta essere non solo più efficace ma sicuramente più immediato e affidabile.

Figura 3.1 : Livello di differenziazione dei punti di contatto



Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

È possibile estendere questo ragionamento anche al segmento *Upper Affluent* e parzialmente a quello *Private*, ma man mano che ci si avvicina ai segmenti più facoltosi della clientela la tendenza cambia. Infatti, è possibile notare dalla **Figura 3.1** che le Banche che servono il segmento *HNWI* stanno pianificando la creazione di nuovi canali. Questa è una sfida non indifferente perché il livello di personalizzazione di questo segmento è parecchio elevato e la relazione diretta con il consulente risulta ancora preponderante. Di conseguenza, lanciare nuovi canali, che potrebbero non essere condivisi da consulenti e clienti, risulterebbe rischioso da un punto di vista economico e strategico in senso stretto.

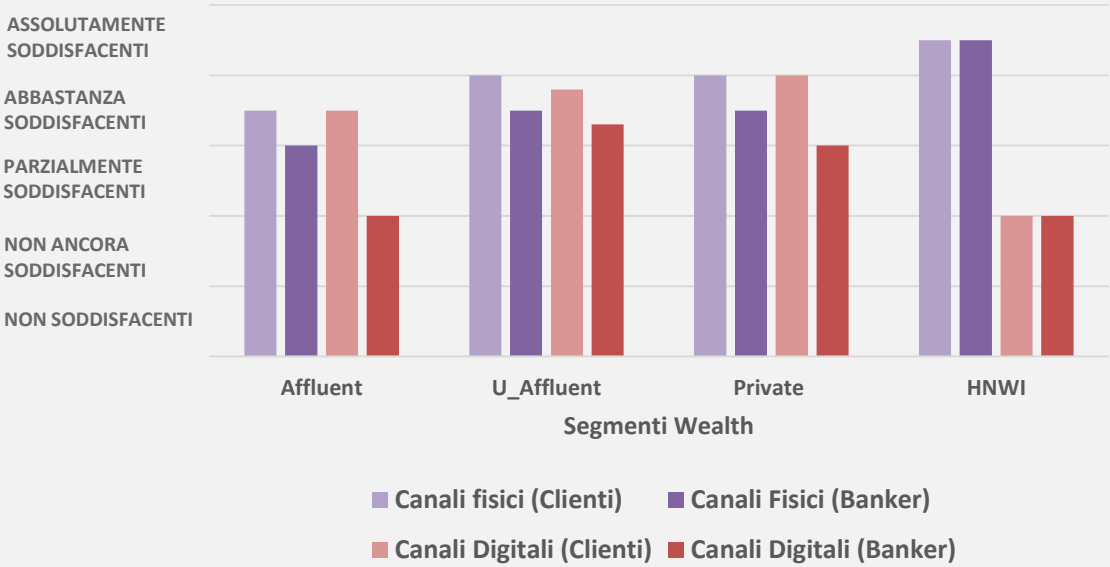
3.2

SODDISFAZIONE SUI CANALI FORNITI

È stato analizzato il tema della soddisfazione dei consulenti e dei clienti rispetto ai **canali fisici** e **digitali** messi in campo dalle Istituzioni Finanziarie. In generale, come emerge dal **Grafico 3.2**, i clienti risultano più soddisfatti rispetto ai consulenti in tutte e due le tipologie di canale, tranne per il segmento *HNWI* dove le due visioni coincidono perfettamente. I canali fisici risultano in media più soddisfacenti rispetto ai canali digitali. Tuttavia, il segmento *Affluent* non sembra avere un alto livello di soddisfazione in entrambi i casi.

Risulta utile sottolineare che sia i consulenti che i clienti *HNWI* non sono soddisfatti dai canali digitali messi in campo finora. Questo è perfettamente in linea con quanto detto nella **Sezione 3.1** in cui è stato esposto una scarsa differenziazione dei punti di contatto digitali messi a disposizione dei clienti.

Grafico 3.2: Grado di soddisfazione dei canali

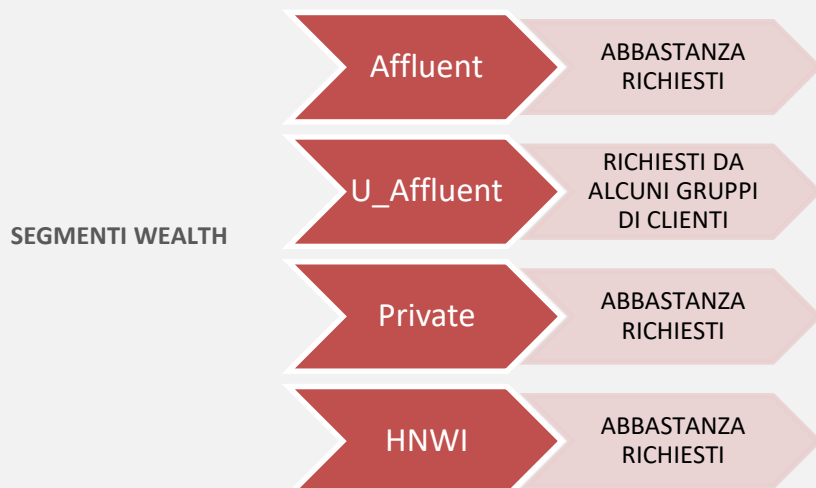


Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

Una delle potenziali cause della non soddisfazione dei consulenti risiede nel fatto che la loro attività sta incrementando per via dell'apertura a segmenti più ampi di clientela, ma di fatto non sono stati messi sufficienti strumenti a disposizione per semplificare e supportare la sua attività. Questo spinge i consulenti ad operare in una maniera abbastanza simile a quella messa in campo per i segmenti più facoltosi, ma ottenendo delle marginalità inferiori. Per questo motivo, l'apertura a un più ampia base di clienti deve essere supportata da strumenti digitali che aiutino il consulente a gestire molti più clienti rispetto a quanto fatto fino a qualche decennio fa.

Il cambio generazionale in atto con il conseguente passaggio dei patrimoni alle fasce di clienti Wealth più giovani sta spingendo un aumento delle richieste dei punti di contatto digitali ed istantanei. Infatti, questo emerge chiaramente dalla **Figura 3.3.1** dove la maggior parte delle Istituzioni ha risposto che ci sono state delle esplicite richieste in tal senso da parte dei propri clienti.

Figura 3.3.1 : Richiesta di nuovi punti di contatto

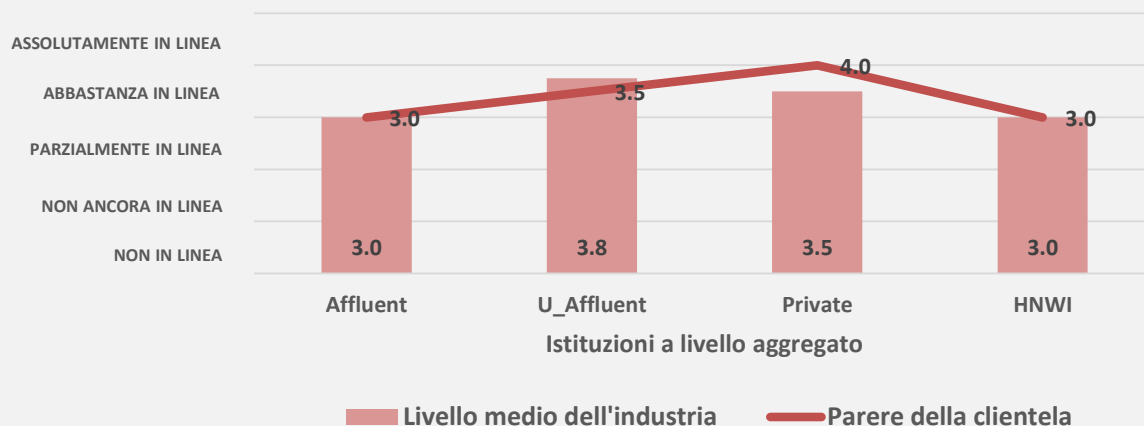


Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

Questa tematica è stata approfondita chiedendo la percezione che i rispondenti hanno del livello di innovazione dei punti di contatto messi in campo, rispetto al livello medio dell'industria e al parere dei clienti. È emerso dal **Figura 3.3.2** che le Istituzioni percepiscono il livello di innovazione parzialmente in linea sia con il livello medio dell'industria che con il parere dei propri clienti.

Figura 3.3.2: Livello di innovazione relativo ai punti di contatto

GRADO DI PERCEZIONE



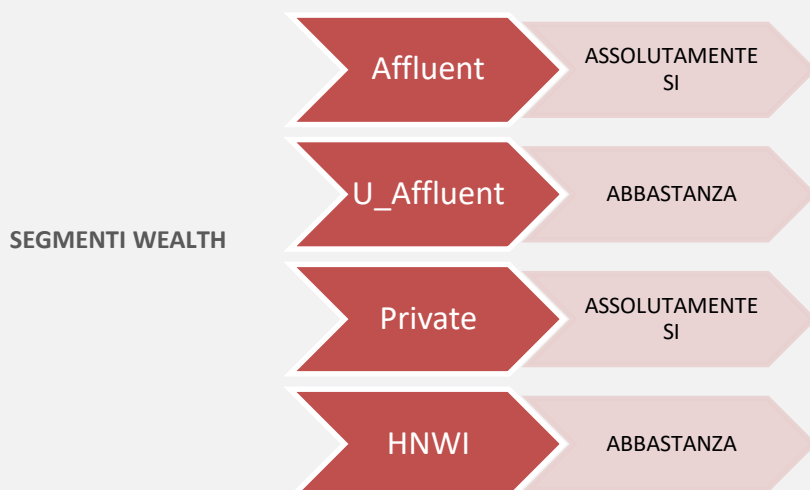
Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

L'unico leggermente in controtendenza con la **Figura 3.3.1** riguarda il parere dei clienti *Private* che sembra valutare i canali messi in campo come abbastanza innovativi. Tuttavia, questo dato non preclude la clientela dal richiedere nuovi punti di contatto in aggiunta a quelli messi già in campo dalle Istituzioni *Private*.

Come è stato analizzato nelle precedenti sezioni, i consulenti si trovano a gestire delle masse di AUM (**Asset Under Management**) sempre crescenti e un numero di clienti sempre più ampio. Per questo motivo è stato chiesto alle Istituzioni rispondenti se il miglioramento dell'attività dei consulenti possa essere migliorato tramite investimenti volti alla creazione di strumenti digitali a supporto. Dalla **Figura 3.4** si evince che gli intermediari *Affluent* e *Private* sono completamente in accordo con questa visione.

Invece, i segmenti *Upper Affluent* e *HNWI* hanno fatto registrare un valore medio d'accordo leggermente più basso. Tale evidenza è avvalorata dal fatto che alcune Istituzioni stanno seguendo strategie diverse al fine di migliorare le proprie proposizioni di business. Infatti, alcune realtà *Affluent* e *Upper Affluent* si stanno muovendo verso soluzioni completamente digitali come i **Robo Advisor** che difatti bypassano l'attività dei consulenti o si stanno focalizzando sul miglioramento dei processi interni cercando di sgravare l'attività dei bankers.

Figura 3.4 : Gli strumenti digitali come leva di miglioramento dell'efficienza dei consulenti



Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

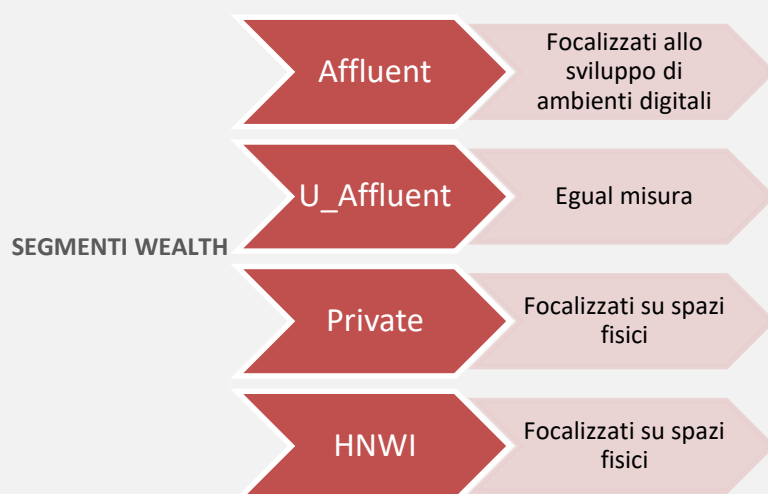
Questa rappresentazione è utile ad avvalorare la tesi basata sul bisogno di nuovi strumenti digitali a supporto dell'attività dei consulenti. Dalle nostre ricerche è emerso come tecnologie quali **Robo4Advisor** si sono rivelate utili sotto diversi punti di vista. Innanzitutto, è possibile colmare (seppur parzialmente) il **gap d'esperienza** tra i consulenti che operano nel mercato da diversi anni e quelli più giovani, che sono molto più inclini a servirsi della tecnologia per colmare lacune su ambiti poco esplorati e conosciuti. Banalmente basti pensare a tutta quella serie di servizi che stanno emergendo dai nuovi modelli di business focalizzati sui servizi globali di consulenza. Ad esempio, servizi legati all'**Art Advisory**, al ricambio generazionale, alla pianificazione dei bisogni familiari, tecniche di diversificazione di portafoglio attraverso **Alternative Investments** come **Private Equity**, investimenti **ESG & SRI** (Environmental, Social and Governance & Social Responsible Investments) o i più classici **Real Asset Investments**. In secondo luogo, è emerso come l'utilizzo di strumenti e piattaforme apposite per il Wealth Management permettano ai consulenti di gestire una quantità di masse e un numero di clienti sempre maggiori riducendo il CTS (*cost-to-serve*) in maniera rilevante.

Quindi è possibile ottenere dei vantaggi non indifferenti su diversi versanti, che anche le Istituzioni più tradizionali hanno compreso e tramutato in piani d'investimento strategici a supporto dell'attività dei consulenti e quindi della relazione con il cliente.

In questa sezione viene offerta una panoramica in termini di investimenti inerenti alle **infrastrutture fisiche**, come filiali, sedi di rappresentanza, uffici e **infrastrutture digitali** come portali online, *app* e **software di social collaboration**.

La **Figura 3.5** mostra chiaramente che la propensione delle Banche che gestiscono i segmenti più facoltosi (*Private* e *HNWI*) si stanno focalizzando maggiormente verso delle infrastrutture fisiche piuttosto che digitali. Mentre i segmenti *Affluent* e *Upper Affluent* prediligono un approccio più bilanciato o leggermente orientato verso le infrastrutture digitali. Questo risulta abbastanza in linea con quanto detto finora perché i segmenti alla base della piramide sono quelli che sono sotto maggior attacco dai nuovi competitori quali **FinTech** e **BigTech**.

Figura 3.5 : Livello di investimenti in infrastrutture fisiche e digitali



Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

Tuttavia, anche le Istituzioni che servono i cluster di clientela più abbienti non sono al sicuro da potenziali attacchi da parte di nuovi entranti. Il clima d'incertezza e alta volatilità che caratterizza i mercati finanziari di oggi e le abitudini sempre più digitali a ogni livello della società, potrebbero rimodulare le priorità anche delle fasce di clientela più alte muovendosi verso proposizioni più innovative e tecnologiche.

È pur vero che le Banche Private accessibili ai segmenti più facoltosi richiedono delle location di prestigio in cui accogliere i propri clienti. Tuttavia, stiamo assistendo sempre di più alla riduzione delle *branch* Bancarie e del personale a discapito di nuove soluzioni tecnologiche che hanno rimpiazzato il vecchio modo di fare Banca. Questo fatto non dipende molto dai vertici aziendali che vedono nella tecnologia un modo per ottenere dei vantaggi di costo, quanto un cambiamento delle abitudini dei propri clienti. Ormai è possibile constatare che all'interno del nostro *smartphone* possiamo accedere ad una moltitudine di servizi finanziari che hanno letteralmente cambiato il rapporto Cliente-Istituzione.

Il settore del *Wealth Management* non si trova ancora nell'occhio del ciclone ma delle azioni preventive sono necessarie per non farsi trovare spiazzati in un'arena competitiva sempre più agguerrita e colma dei cosiddetti **digital disruptors**.



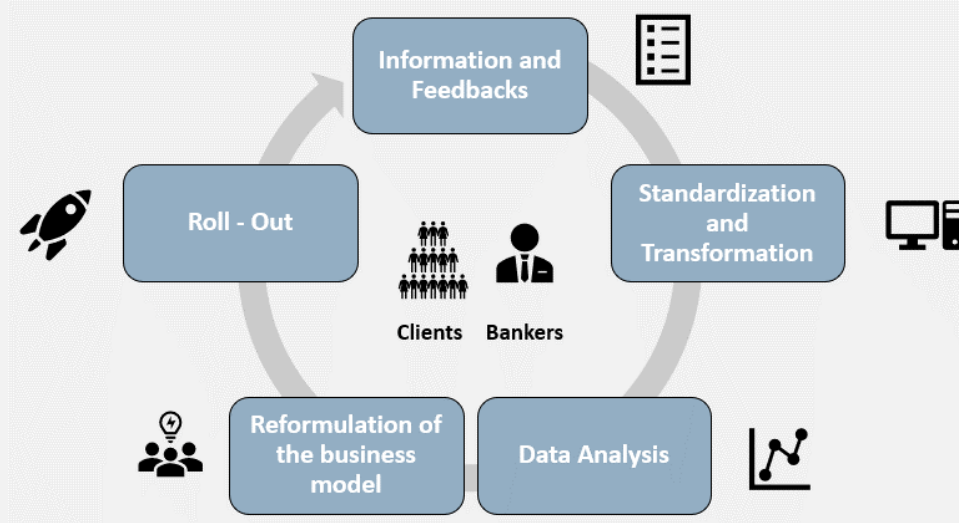
STRATEGIE D'INNOVAZIONE NEL SETTORE DEL WEALTH MANAGEMENT

La **Digital Transformation** è sempre stato un elemento caratterizzante del settore finanziario italiano. Ma molto spesso tale cambiamento viene implementato da un punto di vista tattico piuttosto che strategico. Oggi, il mercato richiede di cambiare il modo in cui gli Istituti Finanziari svolgono il proprio business. Ovvero, c'è il bisogno di adottare una strategia digitale che include diverse tattiche che mirino a consolidare e valorizzare gli investimenti nel lungo periodo.

Per adottare questa tipologia di visione è molto importante calcolare ritorno sugli investimenti intrapresi e designare processi di **change Management** effettivi che possano fluidificare tali cambiamenti. Uno dei principali ostacoli per l'attuazione di una strategia è legata a *legacy* troppo restrittive. Ma allo stesso tempo urge la necessità di superare questi problemi strutturali perché nuovi competitori stanno entrando nell'arena competitiva. Nella maggior parte dei casi, questi nuovi entranti sono liberi da problemi relativi alla *legacy* ed a strutture preesistenti. Di conseguenza, essi hanno l'abilità di costruire **modelli di business adattivi** per determinati segmenti di clientela che non sono attualmente serviti o che risultano sotto serviti dalle Istituzioni tradizionali. Infatti, è utile evidenziare che i segmenti al centro della piramide (€250 mila fino a €1 milione) del Wealth Management sono quelli che apportano un maggior profitto al settore, ma che risultano essere sotto serviti.

La gestione dell'innovazione è una prerogativa fondamentale del profilo strategico degli Istituti Bancari. Al fine di implementare una gestione di tali attività che sia efficace bisogna tener conto di due figure principali all'interno del settore Wealth che sono i clienti e i consulenti finanziari. Ovvero, di sviluppare una strategia di digitalizzazione che sia costruita sulle reali necessità di questi soggetti. Il modello di riformulazione del business model esposto nella **Figura 3** inizia proprio con la collezione di informazioni e feedback che provengono da queste due figure. Questo passaggio è necessario al fine di poter supportare qualsiasi scelta di tipo strategico con delle analisi dei dati che molto spesso offrono dei *pattern* che sfuggono all'occhio umano. Una volta che sono stati fissati gli obiettivi, è possibile tracciare quale strategia perseguire la loro soddisfazione.

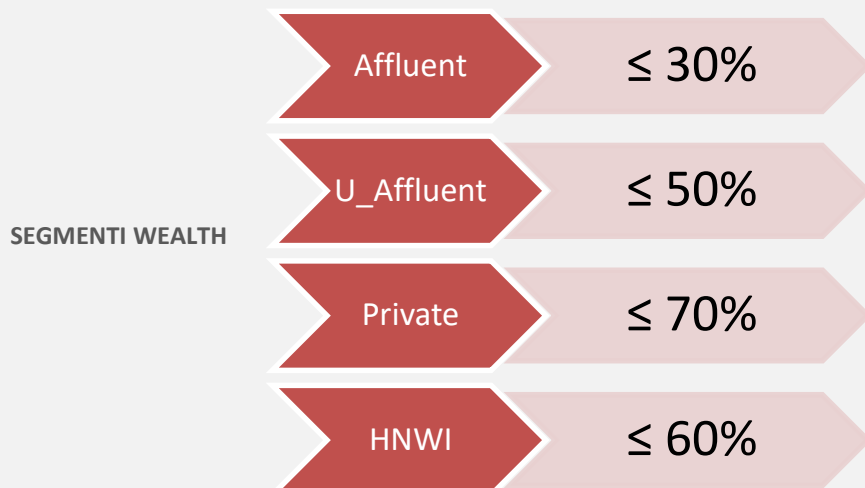
Figura 3. Un duplice *customer-centric approach*: i bisogni del banker e dei clienti come stimolo per la digitalizzazione del Wealth Management.
Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019



Infatti, in questa sezione è stato fatto specifico riferimento al **grado di esternalizzazione** delle attività relative all'innovazione e l'opinione su alcuni driver su cui basare tale scelta. Inoltre, è stato misurato il focus sull'innovazione che è stato parametrizzato tra il **miglioramento dei processi interni** o il **miglioramento della user experience**.

Alla luce delle precedenti sezioni, è stato approfondito il grado di esternalizzazione delle attività che riguardano l'innovazione. È possibile notare dalla **Figura 4.1.1** che in media si tende ad esternalizzare circa il 50% delle attività relative all'innovazione.

Figura 4.1.1 : Grado di esternalizzazione delle attività

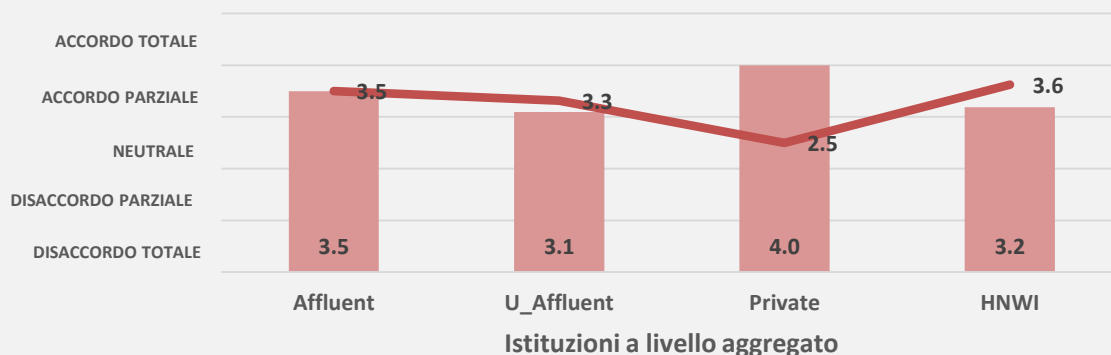


Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

Per questo motivo, tale questione è stata estesa anche ad alcune delle principali ragioni per cui esternalizzare. Tra queste è possibile trovare: la velocità e l'efficienza e il minore impatto di FTE (**Full Time Equivalent**) sulle figure chiave dell'Istituto. La prima si riferisce principalmente alla mancanza di determinate competenze all'interno della Banca o alla richiesta di un'implementazione più repentina di alcune innovazioni tecnologiche da parte dei vertici. Mentre la seconda si riferisce prevalentemente ad una questione di tipo organizzativo e di risorse a disposizione per l'attuazione di un determinato progetto legato all'innovazione.

Figura 4.1.2: Ragioni per esternalizzare le attività relative all'Innovazione

GRADO DI ACCORDO



■ Velocità ed efficienza — Minore impatto sul FTE di figure chiave

Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

Come è possibile vedere dalla **Figura 4.1.2** molto spesso entrambe le voci sono parzialmente bilanciate. Tuttavia è utile evidenziare che le Istituzioni *Private* sono spinte più da ragioni legate alla velocità e l'efficienza mentre le Banche *HNWI* sono leggermente più spinte da ragioni di tipo organizzativo.

4.2

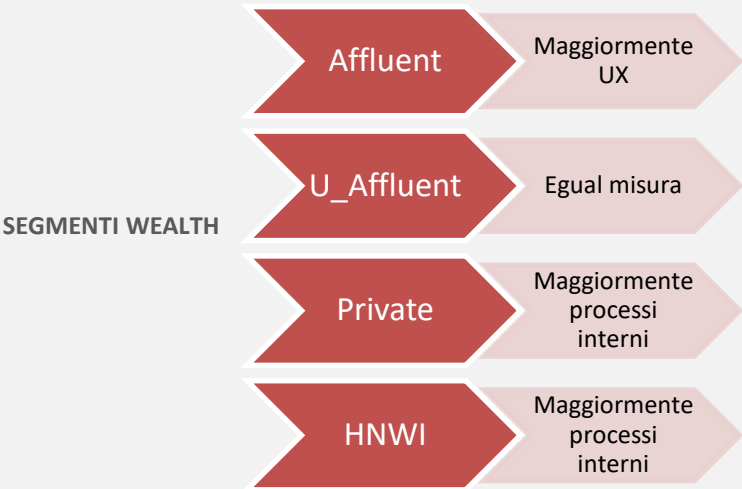
FOCUS SULL'INNOVAZIONE

È stato inoltre approfondito quale fosse il principale focus su cui gli Istituti si stanno concentrando nei progetti di Digital Transformation tra i seguenti: **miglioramento dei processi interni** o sulla **customer experience**. La prima voce si riferisce prevalentemente a tutti i processi tipici di *back-end* che riguardano, ad esempio, l'analisi e la segmentazione della clientela o la gestione del portafogli. La seconda voce si focalizza su tutti gli strumenti di *front-end* come la gestione di app e di *online banking*.

La logica presuppone che le banche che si trovano a gestire un grande numero di clienti come quelle *Affluent* si focalizzano maggiormente sul miglioramento dei processi interni e, viceversa, le Banche Private e *HNWI* si concentrano più sulla UX dato il numero più esiguo dei clienti serviti. Tuttavia, il segmento del Wealth Management presenta delle peculiarità, spiegate di seguito, che hanno fatto emergere una visione alquanto discordante.

Dalla **Figura 4.2** è possibile notare che prevale un focus sul miglioramento dei processi interni tranne per il segmento *Affluent* che è maggiormente focalizzata verso un miglioramento della UX (user experience).

Figura 4.2 : Focus sull'innovazione tra miglioramento dei processi interni e della customer experience



Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

Questo dato può essere spiegato dal fatto che le Istituzioni tradizionali, come quelle *Private* e *HNWI*, si concentrano molto di più sulla relazione in presenza che è gestita in prevalenza dal consulente finanziario di fiducia. Inoltre, molto spesso tali Istituzioni si trovano a gestire delle infrastrutture e delle legacy aziendali datate. Di conseguenza, strategicamente la loro allocazione delle risorse si basa più sull'operatività interna piuttosto che sulla UX che è ancora saldamente ancorata ai bankers.

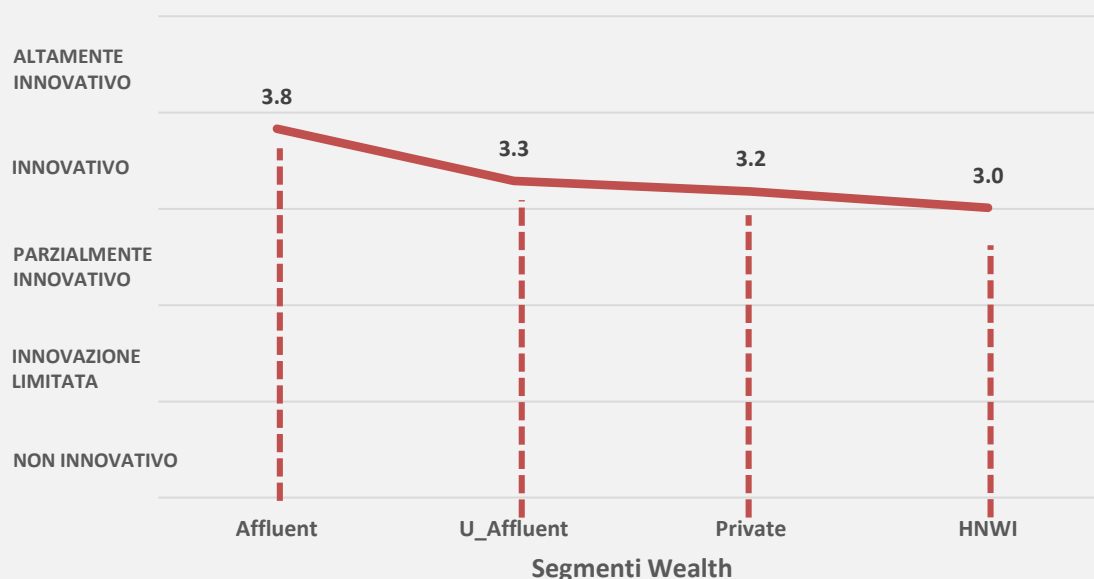
Invece, sia le Istituzioni *Affluent* che *Upper Affluent* si trovano a dover gestire anche la concorrenza di **WealthTech** e **BigTech**, che fanno della **customer experience digitale** il loro punto di forza. Per questo motivo, gli Istituti Bancari, che si rivolgono a questi segmenti, si trovano a dover sviluppare delle proposizioni ibride che tengano in conto dell'innovazione in entrambi i fronti.

In questo report sono stati riportati gli spunti emersi dai questionari e dalle interviste inerenti al **Digital Wealth Management**, al fine di offrire una panoramica sull'innovazione dell'industria del patrimonio gestito italiano. Tale attività si è svolta nel periodo 2019-2020 ed ha coinvolto le figure apicali ed operative delle Istituzioni partecipanti, i ricercatori del CeTIF, professori dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Tali spunti hanno permesso di creare un indice, che è mostrato di seguito nel grafico, che attesta che la penetrazione della tecnologia risulta ancora parzialmente soddisfatta a livello aggregato. Questo significa che sono state intraprese delle iniziative da parte delle Istituzioni rispondenti, ma che ancora non sono diventate la regola nelle operazioni e nella gestione della relazione. L'indice è stato creato aggregando i dati esposti nelle precedenti sezioni parametrizzandolo secondo il grado di tecnologie adottate nella segmentazione e nei punti di contatto (nonché della loro differenziazione) e le capacità interne di gestire le attività relative all'innovazione.

Il **Figura 5.1** rappresenta il **WealthTech Italian Index** che mostra una tendenza alquanto prevedibile, in cui le Banche che si rivolgono al segmento più basso della piramide (ovvero quello *Affluent*) tendono ad avere un livello di innovazione maggiore. Tuttavia, non si riscontrano particolari differenze tra gli altri gruppi di Istituzioni.

Figura 5.1: WealthTech Italian Index 2020



Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

È possibile affermare che le Istituzioni **Affluent** adottano un modello di business definito come **channel-based** e dunque **Technology Driven** mentre le Istituzioni con clienti con patrimoni maggiori sono ancorate su modelli **advisory-based** e dunque **Relationship Driven**. Dato molto rilevante in tal senso riguarda uno *scoring* molto simile tra *Upper Affluent* e *Private*. Ci sono stati molti casi di contaminazione tra i due segmenti, nel senso che alcune Istituzioni tipicamente *Private* stanno provando ad espandersi puntando al segmento minore o viceversa. Infatti, una nuova possibile direzione di ricerca potrebbe riguardare le dinamiche di espansione in altri segmenti; ed investigare se le Istituzioni *Upper Affluent* italiane siano sotto-innovate o se il segmento *private* stia effettivamente cogliendo la sfida dell'innovazione con dei risultati abbastanza soddisfacenti.

Nelle figure sotto esposte è possibile avere una visione dell'indice divisa nelle sue componenti e per segmenti di clientela.

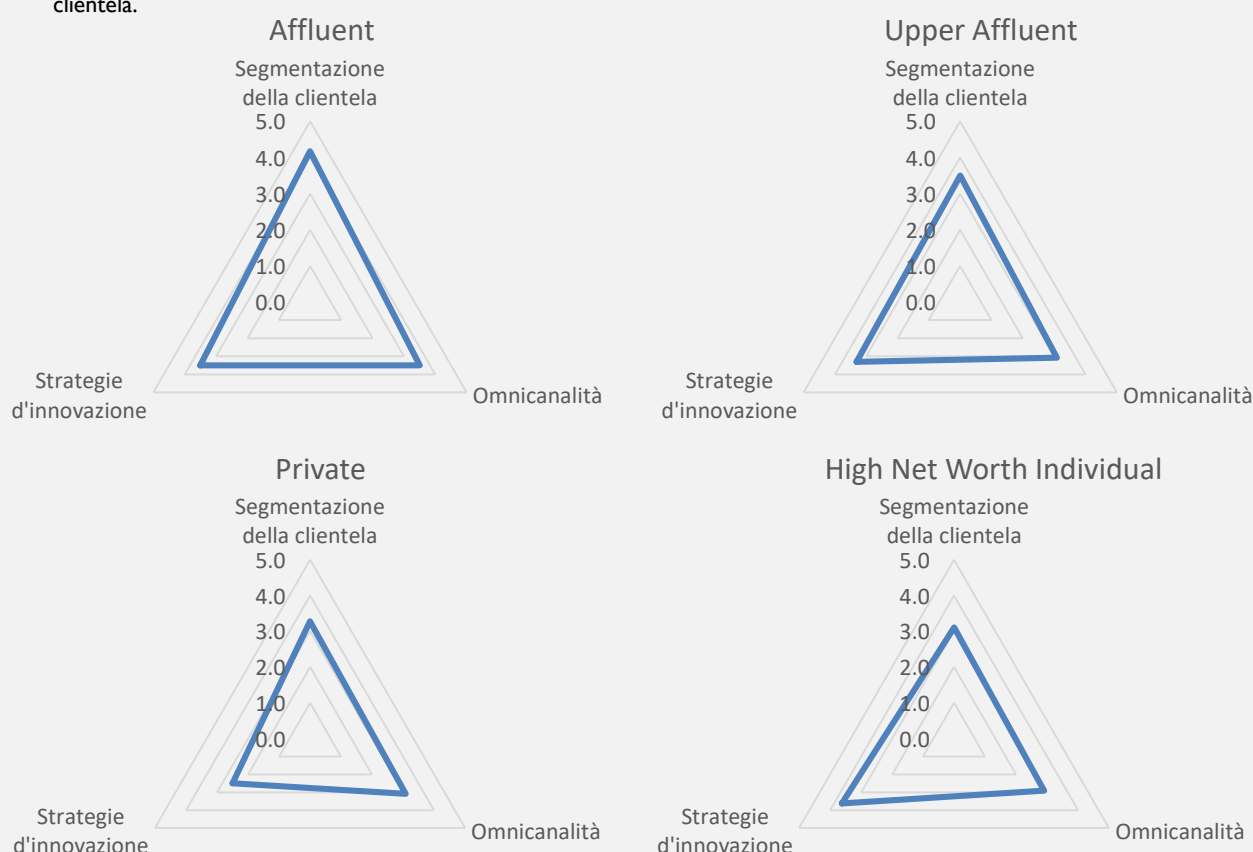


Figura 5.2. WealthTech Index diviso per Segmenti Wealth. Fonte: CeTIF – Università Cattolica del Sacro Cuore 2019

È possibile affermare che il settore *Affluent* è quello in cui la **penetrazione tecnologica** è più accentuata e bilanciata tra le tre componenti. Tale segmento è quello in cui la competizione sta entrando in maniera più aggressiva, tramite delle proposizioni di business innovative che riescono ad ingaggiare una moltitudine di clienti con **interfacce digitali** e **infrastrutture molto automatizzate**. Per questo motivo le banche tradizionali si trovano a competere su più fronti al fine di fornire un business model che sia adatto alle prerogative dei clienti appartenenti a questo settore.

Le banche che servono principalmente il settore *Upper Affluent* si stanno concentrando prevalentemente sul miglioramento della **segmentazione della clientela** e sullo sviluppo di competenze relative all'innovazione, seppur tralasciando leggermente lo sviluppo dell'omnicanalità. Questo può essere spiegato dal fatto che anche tale segmento è costituito da un ampio numero di clienti con necessità diverse e più complesse rispetto al segmento *Affluent*. Di conseguenza, è molto importante focalizzarsi sul miglioramento dei processi di segmentazione, che tengano conto delle richieste di personalizzazione e l'efficientamento dei processi interni. L'omnicanalità non rientra tra le massime priorità di queste Istituzioni finanziarie perché probabilmente la relazione è ancora affidata prevalentemente ai consulenti finanziari o tramite approcci ibridi che non bypassano la loro attività. In controtendenza con quanto appena detto, il settore *Private* ha un picco verso l'**omnicanalità**. I clienti *Private* sono storicamente gestiti dai consulenti finanziari. Tuttavia, la **Figura 3.3** mostra che c'è un'elevata richiesta di nuovi canali da parte dei clienti che appartengono a questo settore. Per questo motivo, gli Istituti finanziari stanno cercando di assecondare tali bisogni avviando dei progetti specifici per il rafforzamento e l'espansione dei **touchpoints**. Infine, risulta utile evidenziare la spiccata propensione delle banche *HNWI* verso lo **sviluppo di strategie di innovazione**. Tale settore non subisce il livello di competizione del segmento *Affluent* e le criticità operazionali legate ad un ampio bacino di clienti. Tuttavia, la **natura delle richieste** e la **gestione delle complessità** legate ai clienti molto facoltosi richiedono delle strategie tecnologiche di supporto al fine di assicurare alti livelli di soddisfazione dei clienti.



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