

**WEALTH MANAGEMENT** I nuovi trend tecnologici e le nuove aspettative dei clienti stanno rivoluzionando l'attività di gestione dei patrimoni. Chi non si adegua farà la fine delle vecchie pellicole fotografiche...

# Gestori a rischio Kodak

di **Andrea Giacobino**

**U**n pericoloso «momento Kodak». È quello che sta vivendo l'industria mondiale del wealth management, secondo un lungo report elaborato da EY in collaborazione con l'Università di San Gallo e l'Istituto Eth di Zurigo. «Redesigning financial services» è il titolo dello studio, che parte dal paragone con la nota azienda produttrice di pellicole fotografiche su carta, fallita nel 2012 poiché incapace di rispondere alla forza *disruptive* dell'innovazione tecnologica rappresentata dalla fotografia digitale, così come al cambiamento degli stili dei consumatori che hanno sostituito le macchine fotografiche con gli smartphone e quindi impotente di fronte a concorrenti come Apple e Samsung.

La convergenza di diversi fattori, come i trend tecnologici, il cambiamento delle aspettative dei clienti e la modifica del quadro regolatorio, sta dando una nuova forma al wealth management. Tale cambiamento non sarà un evento istantaneo ma si manifesterà con una continua pressione per innovare ciò che forma i comportamenti dei clienti, i modelli di business e la struttura dell'industria. La tecnologia trasformerà in commodity gran parte della catena del valore di questo settore, costringendo i fornitori ad affinare le offerte.

**In questo ambiente** la *value proposition* delle società e la *customer experience* di ogni società emergeranno come fattori-chiave di differenziazione. Le aspettative del cliente infatti si sposteranno drammaticamente nei prossimi cinque anni: informato dall'efficace fornitura di servizi digitali altamente personalizzati in altri settori, il cliente si aspetta la stessa *customer experience* dal proprio wealth manager. E i modelli vincenti dell'industria saranno quelli che si confronteranno con successo con le esigenze del cliente come bussola per navigare nella complessità. Peraltro il valore del marchio, probabilmente il bene più importante dei wealth manager

*incumbent*, è stato danneggiato da una serie di shock. Durante la crisi finanziaria la necessità di salvataggi delle istituzioni finanziarie con soldi pubblici ha generato un senso di insicurezza tra gli investitori; mentre le grandi perdite registrate dai clienti su alcuni strumenti finanziari hanno rivelato l'inadeguatezza delle soluzioni di investimento offerte. Nel frattempo una maggiore trasparenza dei documenti informativi e i bassi rendimenti dei prodotti hanno fatto sì che i clienti acquisissero consapevolezza degli elevati costi dei prodotti finanziari sottoscritti.

Tutto ciò ha danneggiato la fiducia dei clienti e ridotto la loro

fedeltà. Secondo un recente sondaggio condotto da Roubini ThoughtLab, oltre la metà degli intervistati era disposta a cambiare i fornitori di servizi finanziari. Questo calo della fidelizzazione dei clienti rende più facile per i nuovi player sfidare gli *incumbent* offrendo qualche servizio di gestione patrimoniale. Questi nuovi player sono società di varia natura: broker, asset manager, piattaforme online, società di gestione indipendenti e multi-family office. Molti di loro paradossalmente stanno offrendo servizi utilizzando le piattaforme e i prodotti degli stessi *incumbent*.

**I mutamenti** regolatori stanno poi mettendo ulteriormente pressione sulle commissioni incassate dai wealth manager. Dal Nordamerica (Fiduciary Rule) all'Europa (Mifid II) l'elenco delle modifiche normative è lungo e vario e sono evidenti due aspetti: i fornitori di servizi finanziari saranno sempre più scoraggiati dal ricevere commissioni per la vendita di prodotti ad alto margine facendo leva sulla consulenza come fattore-chiave di differenziazione e dovranno andare incontro agli interessi del cliente con una crescente trasparenza sui costi. In tale scenario le banche globali tendono a incorrere in alcuni dei più alti costi al mondo per l'area IT, che in media rappresentano quasi il 20% dei loro ricavi. Nel 2016

le banche hanno speso complessivamente oltre 200 miliardi di dollari in quest'area: una cifra che supera le dimensioni dell'economia di alcuni piccoli Paesi europei. Tuttavia, nonostante queste grandi spese per l'IT, poco viene speso per una vera innovazione; infatti una percentuale elevata di questi costi risulta assorbita dall'adeguamento ai cambiamenti regolamentari e dalla manutenzione di sistemi di compliance complessi.

Proprio come in altri settori, anche nel wealth management sembra in corso di un'ondata di «consumerizzazione», che spinge gli investitori a desiderare una maggiore trasparenza dei prodotti e prezzi più competitivi rispetto a prima. Ad esempio, il 2016 ha registrato il maggior spostamento di sempre dai prodotti attivi ad alto costo verso strumenti alternativi di investimento passivo e low cost. Mentre questa tendenza continua, le commissioni verranno sostituite da servizi più trasparenti per quel che concerne le fee. Le prospettive per chi fa gestione attiva sono sfidanti. Anche se alcuni fund manager continueranno a conquistare ricche commissioni e molti asset, saranno pochi i gestori attivi che produrranno rendimenti tali da giustificare un livello di costo dei prodotti significativamente più alto; mentre i gestori con performance inferiori al mercato potrebbero perdere raccolta.

I cambiamenti *disruptive* offrono alle aziende l'opportunità di riconoscere più rapidamente le tendenze dei clienti e dell'industria del risparmio. Ci sono cinque intuizioni-chiave che scaturiscono dall'esperienza vissuta da altri settori, proprio come il caso-Kodak: 1) prendere atto di un arbitraggio istantaneo fra costi dei prodotti eseguito dal cliente; 2) poiché i servizi diventano commodity, bisogna definire chiaramente dove si trova il valore aggiunto; 3) occorre capire la crescente importanza della personalizzazione dei servizi; 4) vanno riconosciute le minacce esterne anche arrivano dall'esterno del settore; 5) va snellita l'organizzazione aziendale.



**In questo contesto** di cambiamenti strutturali emergono numerosi nuovi modelli di business, che offrono ai clienti minori costi, alternative più veloci e sempre più sofisticate rispetto alla gestione patrimoniale svolta in

forma tradizionale. Questi nuovi attori basati sulla tecnologia possono essere raggruppati in due categorie: quelli che ispirano il rafforzamento del cliente e quelli che promuovono l'innovazione di processo.

**Uno dei trend** dell'industria più promettenti, ossia l'avvento dei robo-advisor, permette di svolgere in modo automatizzato molti dei processi del wealth management e di ottenere risultati simili o migliori in media rispetto ai consulenti umani, ma a costi molto inferiori. Gli asset investiti in robo-advisor a livello mondiale hanno raggiunto i 200 miliardi di dollari nel 2016 e sono destinati a sfiorare gli 8 mila miliardi di dollari entro il 2022. Per gli incumbent la tecnologia dei robo-advisor può semplificare la struttura dei costi, migliorare la produttività e consentire di muoversi in mercati affollati. Le startup di robo-advisory come Betterment e Truewealth avranno difficoltà a creare economia di scala e dovranno differenziare i servizi per avere successo e per non essere superate da operatori che adottano la stessa tecnologia. Le startup che offrono soluzioni digitali facilmente replicabili non sopravviveranno.

Un modello vincente nell'industria della gestione di domani è probabilmente quello ibrido, che integra punti di contatto umani nella consulenza con la robo-advisory. Quindi, poiché gli *incumbent* spostano alcuni clienti verso soluzioni automatizzate e a basso costo, i loro consulenti in carne e ossa devono focalizzarsi sulla fornitura di servizi più costosi per la clientela più ricca, cioè per un segmento di investitori che ha esigenze particolari. Del resto i servizi di robo-advisory stanno interrompendo anche il tradizionale triangolo di relazioni tra asset manager, wealth manager e broker. Negli Stati Uniti si vedono già un asset manager co-

durra effetti dirompenti sull'industria del wealth management paragonabili a quelli provocati da Amazon ed eBay per il settore delle vendite al dettaglio. Piuttosto, la tecnologia diventerà un standard per la professione di wealth advisor e i gestori già in attività dovranno imparare dalle esperienze di altri settori per mettere al centro dell'offerta il cliente e per acquisire capacità tecnologiche. In futuro l'interazione tra consulenti e macchine riplasmerà il ruolo del consulente finanziario e il suo rapporto con il cliente-investitore. Piuttosto che competere con le macchine i financial advisor dovranno pensare a modi creativi per aggiungere valore al proprio servizio nell'era digitale. E il modo più ovvio è quello di saper costruire relazioni personali durature e autentiche.

Saper fornire una *customer experience* differenziata è infine un'altra lezione del report. I consumatori infatti si sono abituati a fornitori di servizi come Amazon, Zalando e Google, che per primi sono stati capaci di creare una *user experience* semplice, comoda e altamente personalizzata. Così come Spotify personalizza la musica, Netflix i filmati e Amazon la selezione di libri che potrebbero catturare l'interesse dell'utente, i clienti dei wealth manager si aspettano anche di essere compresi nella loro complessità emotiva e di non essere meramente segmentati solo in base ad alcuni parametri, come la ricchezza o l'età. Altrimenti faranno fare al loro gestore la fine della pellicola di carta. (riproduzione riservata)

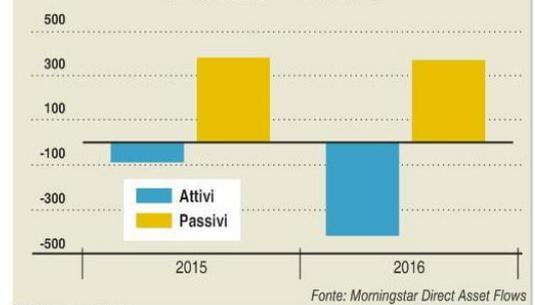
### SPESA PER INVESTIMENTI IN IT

Spesa globale in IT delle banche - Dati in miliardi \$



### DAI FONDI ATTIVI A QUELLI PASSIVI

Flussi di raccolta in miliardi di dollari



me Vanguard e un broker come Charles Schwab offrire servizi di gestione del patrimonio. Questa crescente convergenza del settore è destinata a far crescere la concorrenza e portare a un'ulteriore compressione dei margini.

**Peraltro il fintech** non pro-