



Robo advisor: l'evoluzione del modello di consulenza finanziaria

Marco Folcia, Mauro Panebianco, Fabrizio James
PwC

Il modello di consulenza finanziaria tradizionale sta evolvendo trainato dagli sviluppi di soluzioni tecnologiche. La ricerca PwC indaga la possibilità per le banche di investire nei modelli di consulenza robotizzata (robo advisor) con l'obiettivo di definirne la profittabilità e il business model in linea con le esigenze della clientela e i vincoli normativi.

Gli intermediari finanziari, e in particolare le banche, si trovano di fronte a un bivio, come adeguare le prassi e i processi di business in coincidenza con sfide derivanti dalle cosiddette fintech. Il modello di consulenza finanziaria tradizionale è fortemente in discussione. Lo studio di PwC indaga la possibilità per le banche di adottare soluzioni "disruptive" dove l'interazione umana e la "customer journey" sono rivisitati alla luce dell'introduzione di robo advisor. L'obiettivo dello studio è quindi quello di analizzare i nuovi bisogni degli investitori, i cambiamenti dei business model e i vincoli normativi per evidenziare le opportunità derivanti dall'introduzione di soluzioni di robo advisor.

Il settore bancario sta attraversando profonde trasformazioni e cambiamenti da circa 10 anni. Questi cambiamenti stanno imponendo una revisione del modello di business volti a servire meglio e a costi più bassi tutti i clienti. I fattori principali di cambiamento sono la tecnologia e digitalizzazione. In particolare l'uso di strumenti e di supporti digitali sta spingendo il settore dell'Asset & Wealth Management e della consulenza finanziaria in generale a un importante riposizionamento e la tecnologia sta diventando parte integrante di un servizio percepito a valore aggiunto dai clienti. A tendere la consulenza finanziaria potrà essere maggiormente erogata a distanza, online e su dispositivi digitali. Ci si attende perciò che tutti i segmenti di clientela siano impattati da questa rivoluzione ma, in particolare, gli appartenenti al segmento mass/affluent, da sempre più sensibile alle innovazioni tecnologiche e a soluzioni fai da te a basso costo.

Tra i principali fattori di trasformazione ci sono:

- **regolamentazione:** principalmente cambiamenti imposti dalla normativa Mi-fid II. Maggiore trasparenza per il cliente, obblighi di informativa e limiti alla vendita di prodotti complessi stanno creando nuove sfide e opportunità per gli istituti finanziari obbligandoli a una maggiore trasparenza e attenzione nell'imposizione di fee;
- **competizione:** i tassi al minimo, il costo del funding e il costo del rischio (che

sta aumentando) stanno rendendo sempre più difficile la possibilità di generare performance positive per le banche. In tali circostanze, queste ultime hanno la necessità di trovare nuovi modi per generare ritorni positivi per i clienti e trovare strategie di investimento a basso costo per gestire chi ad oggi non è servito;

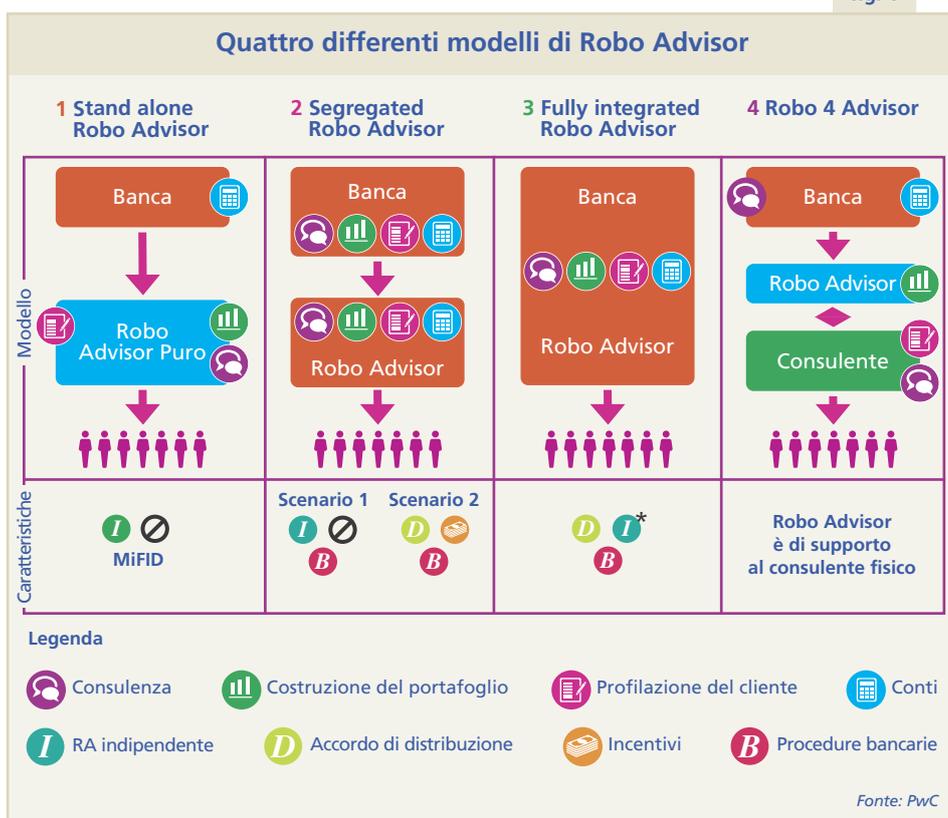
- **tecnologia:** la digital transformation sta imponendo un'importante review del modo di fare banca. I principali cambiamenti tecnologici sono legati all'utilizzo dei social media e dei social network, del cloud computing, di data analytics e dell'omnicanalità;

- **abitudini del consumatore:** l'utente medio è diventato più informato e attento. Usa tutti i mezzi a disposizione per recuperare e confrontare informazioni. I millennial sono gli utenti del futuro a cui le banche dovranno guardare nel medio periodo. Chiedono maggiore sicurezza, semplicità, personalizzazione, convenienza, accessibilità e minori vincoli.

Per le banche in questa fase di trasformazione digitale diventa fondamentale acquisire e fidelizzare il cliente, abbassare i costi operativi e creare nuove fonti di ricavi.

Investire nello sviluppo di modelli di consulenza robotizzata è un'opzione da esplorare

fig. 1



Che cosa è il robo advisor

Tra le principali innovazioni dell'ultimo anno nel mondo dell'Asset & Wealth Management e della consulenza finanziaria una posizione rilevante è occupata





Il robo advisor si applica in modo diverso in rapporto ai vari segmenti di clientela



dal robo advisor, strumento che porta elementi di evoluzione nel modello di consulenza tradizionale. Il robo advisor è una piattaforma digitale, che sulla base di algoritmi di risk management, calibrati alle esigenze del cliente, elaborati tramite questionari di profilatura, propone asset allocation precostituite. I robo advisor, nati nei mercati anglosassoni, in Italia si stanno ancora affermando. Infatti, il mercato italiano e, in particolare il sistema bancario, è tutt'ora ancorato a un sistema di consulenza finanziaria tradizionale.

In tale contesto, PwC ha svolto uno studio⁽¹⁾ sul consumatore e sui modelli di consulenza bancaria per indagare la possibilità per le banche di investire nello sviluppo di modelli di consulenza robotizzata, definirne la profittabilità e il business model in linea con le esigenze della clientela e i vincoli normativi. L'obiettivo della ricerca è quindi quello di comprendere come la tecnologia possa influire sul modello di consulenza finanziaria che ad oggi viene utilizzato, verificando se il mercato è pronto a percepire i robo advisor come un'opportunità. Per rispondere a queste domande, l'analisi parte dalle esigenze dei consumatori, si sofferma sui nuovi requisiti normativi, nonché sulle ipotesi oggetto di studio da parte dei regolatori, mostrando poi quale è il modello tradizionale di consulenza finanziaria e quale sarà quello a tendere considerando l'avvento della nuova spinta tecnologica.

Qualora le banche accettino di intraprendere la sfida della digitalizzazione e di cogliere l'opportunità dei robo advisor, nuove considerazioni dovranno essere elaborate. Le banche dovranno effettuare una prima analisi di profittabilità dell'attuale portafoglio clienti che svolgono attività d'investimento (assistita o in autonomia), con particolare attenzione al livello di digitalizzazione e all'utilizzo di servizi digitali dei clienti, e successivamente, potranno scegliere il modello di robo advisor da adottare.

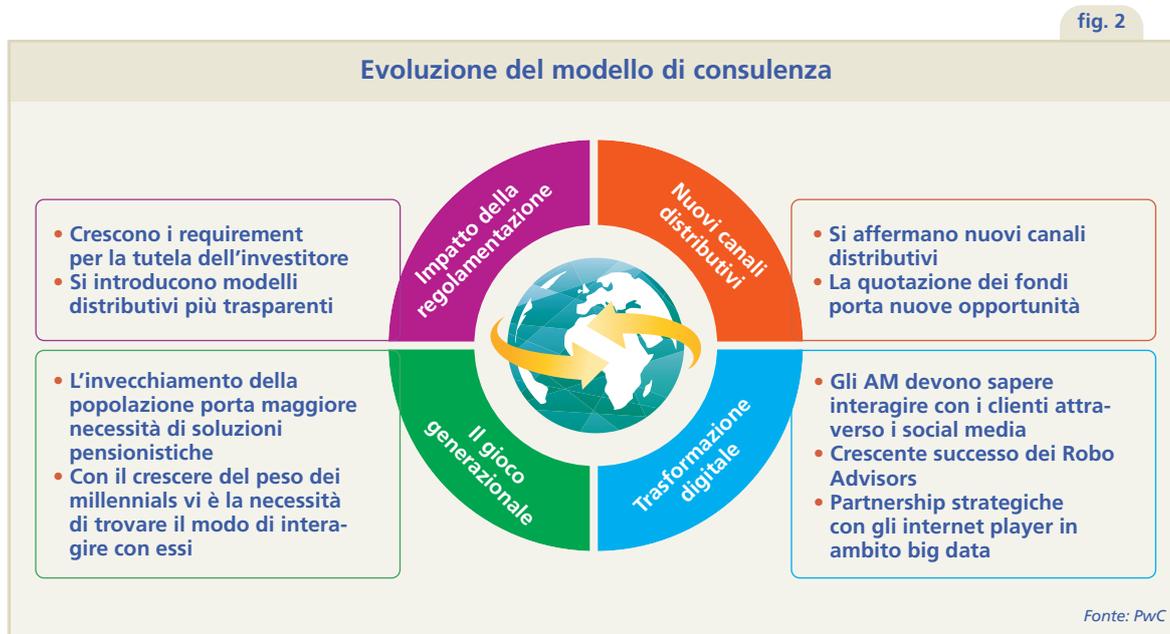
Evoluzioni in atto: dal modello di consulenza tradizionale a nuovi modelli a tendere

Il modello di consulenza finanziaria tradizionale prevede il binomio gestore-distributore all'interno del quale il primo crea e gestisce prodotti di investimento mentre il secondo, sulla base della segmentazione della customer base definita dalla banca, propone soluzioni di investimento al cliente finale. In generale la clientela può essere segmentata attraverso variabili socio-economiche oppure comportamentali che vengono poi collegate al modello di servizio.

Nello studio PwC si fa riferimento al modello di segmentazione più diffuso che prevede tre macro categorie: mass market (di norma con disponibilità finanziarie del cliente inferiori ai 100.000€), il segmento affluent (con disponibilità finanziarie comprese tra i 100/150.000 e 500.000€) e il segmento private (con

¹ Lo studio sul robo advisor PwC sarà disponibile a breve sul sito www.pwc.com/it

disponibilità finanziarie superiori a 500.000 €, talvolta superiore al milione di €).
Data questa segmentazione è possibile proporre alcune valutazioni sull'utilizzo del robo advisor:



Mercato HNWI⁽²⁾ e Private

Segmento costituito da investitori dalle esigenze finanziarie complesse solitamente assistiti da boutique di consulenza finanziaria e Sim. Gli investitori private e HNWI reputano necessario essere guidati da un consulente finanziario di fiducia. I servizi richiesti sono più sofisticati e personalizzati, vanno da tematiche successorie a temi legati alla pianificazione finanziaria, art advisory, real estate e ottimizzazione fiscale. I prodotti finanziari che vengono loro offerti sono altamente differenziati e a volte sofisticati. Questi investitori ritengono che l'interazione umana sia ancora fondamentale e considerano le piattaforme digitali come un'opportunità, non tanto per poter investire in maniera autonoma, ma per poter monitorare in tempo reale i loro investimenti. A una clientela private, il modello di servizio automatizzato più adatto è quello del **robo for advisor** (B2B): la piattaforma digitale usata come supporto dal consulente finanziario per offrire soluzioni più personalizzate.

Mercato Affluent

Gli investitori del mercato affluent hanno esigenze finanziarie altrettanto articolate, ma accettano un livello di personalizzazione inferiore rispetto al segmento private. In questo segmento di mercato abbiamo osservato che cresce il numero di clienti che vogliono usufruire dell'assistenza, del know how e dell'esperienza della banca nel settore finanziario, senza delegare interamente la gestione del patrimonio. Questi investitori da un lato apprezzano e

**La clientela mass
sembra la più indicata
ad accogliere il modello
del robo advisor puro**



² HNWI: high net worth individual.



La consulenza robotizzata
va vista in un'ottica di
proposizione integrata

valutano fondamentale la presenza di un consulente finanziario umano, ma dall'altro si stanno già spostando verso soluzioni più ibride e digitalizzate del servizio di consulenza, soprattutto i più giovani. Per una clientela affluente il modello più adeguato sembrerebbe un **modello ibrido**, tramite il quale gli investitori possono investire in piena autonomia, ma allo stesso tempo, qualora lo ritengano necessario, possano richiedere un supporto da parte del consulente tradizionale. Il supporto in questo caso può avvenire comunque in forma digitale (ad esempio, via mobile o via chat). All'interno di questo segmento di mercato si trovano anche quei liberi professionisti che hanno la volontà e la necessità di gestire i propri risparmi, ma hanno anche poco tempo da dedicarvi. Per questo motivo, un consulente virtuale anche in forma ibrida potrebbe essere in linea con le loro esigenze risparmiando tempo e abbassando il cost-to-serve.

Mercato Mass

Gli investitori del segmento mass preferiscono investire in strumenti semplici, richiedono un servizio con basse fees e con un elevato livello di trasparenza. Soprattutto in seguito alla crisi degli ultimi anni sono diventati maggiormente prudenti nelle scelte di investimento e vogliono essere maggiormente coinvolti non solo nel monitoraggio degli investimenti, ma anche nella scelta dei prodotti su cui possono investire. Il modello di business per questo segmento prevede un servizio di consulenza standardizzato e una gamma di prodotti offerti più ridotta. Per le banche il numero dei clienti e il costo per servire questo segmento è alto comparato ai ritorni attesi. Restano così spazi di clienti non serviti e con masse inutilizzate. Per una clientela mass market il modello più indicato secondo lo studio sembra il **robo advisor puro** (D2C – Direct to Consumer), tramite il quale i clienti possono investire in maniera autonoma il proprio denaro, solitamente in portafogli standardizzati. La clientela mass market sembra la più indicata ad accogliere questa innovazione. Non a caso, i primi modelli di robo advisor lanciati in Italia, (es. MoneyFarm) si sono rivolti principalmente a questo segmento. Questa fascia di clienti è alla ricerca di investimenti semplici e intuitivi, preferiscono ottenere un rendimento inferiore a fronte di una maggiore sicurezza e trasparenza. Non hanno complesse esigenze finanziarie, per questo sono disposti a optare per soluzioni maggiormente standardizzate. Allo stesso tempo, è per loro cruciale essere coinvolti e informati nel processo di investimento, come è previsto infatti dalla consulenza robotizzata. L'utilizzo di canali social, inclusi blog, al fine di creare engagement e di fornire educazione finanziaria tramite un'analisi semplice e facilmente comprensibile, dei temi di maggior rilievo ed impatto appare rilevante. All'interno del segmento mass particolare attenzione va rivolta ai millenials. Infatti, hanno oggi poche disponibilità da investire e per questo sono disposti a pagare solo poche commissioni. Mostrano un'attitudine favorevole a strumenti di-

L'uso dei canali social per creare engagement

gitali piuttosto che a soluzioni più tradizionali. Per questi motivi, una piattaforma digitale come quella del robo advisor potrebbe essere per loro un incentivo ad investire, piuttosto che un ostacolo.

La soluzione di robo advisor scelta dalla banca deve garantire accesso rapido al mercato, il risparmio dei costi per lo sviluppo di una soluzione interna e l'acquisizione di best practice. La modalità di implementazione del robo advisor all'interno del modello di servizio attuale può essere svolta tramite una soluzione costruita in-house, una partnership o una acquisizione da un fornitore esterno. Tra i principali benefici ricavabili dal modello di servizio che integrano il robo advisor si possono identificare:

- **acquisizione di nuova clientela:** lo studio di PwC evidenzia che rispetto a un consulente tradizionale le fee proposte da un robo advisor sono in media più basse rispetto al servizio tradizionale e la digitalizzazione del servizio può essere un veicolo per migliorare il modo di fare banca. Le banche possono quindi utilizzare il robo advisor per sviluppare strategie per attirare clientela non ancora servita. Attraverso una customer experience più semplice e intuitiva che facilita il cliente nell'on-boarding e nella gestione del proprio portafoglio e una accessibilità più ampia (24/7);

- **aumento della trasparenza;**

- **migliore profilatura del cliente:** la piattaforma permette di raccogliere informazioni sul comportamento della clientela che precedentemente la banca poteva avere solo con più lunghe analisi e interviste del cliente;

- **riduzione dei costi di consulenza:** l'utilizzo della piattaforma permette di ridurre il cost-to-serve rispetto alla gestione tramite il canale tradizionale.

Nelle scelte di breve periodo per le banche la consulenza robotizzata non può quindi sostituirsi alla consulenza tradizionale ma va vista in un'ottica di proposizione integrata che permette l'abilitazione di un nuovo canale, che con nuovi servizi e nuovi prodotti può garantire una migliore customer experience. È cioè uno strumento di ricerca, di analisi e di profilatura del cliente che permette di accorciare la distanza con il cliente finale e di aumentare la produttività per le banche. Dallo studio emerge quindi che: il robo advisor è ad oggi un'opportunità da esplorare e ancora non ci sono casi robusti che dimostrano vantaggi di ricavi significativi per le banche, soprattutto nel mercato italiano. Tuttavia, va gestita l'evoluzione del modello di servizio con l'introduzione del robo advisor per garantire la copertura delle esigenze dei nuovi clienti. Infatti, i segmenti della clientela non coperti da questo servizio potrebbero essere intercettati da nuovi competitor. In generale siamo in una fase di transizione dove i due modelli di consulenza (tradizionale e robotizzato) interagiscono ma a tendere le soluzioni potranno essere in concorrenza.

Marco Folcia, Mauro Panebianco, Fabrizio James – PwC

