

ROMA 4-5-6 FEBBRAIO
2020
AUDITORIUM PARCO DELLA MUSICA

Ricerca sulla situazione e sulle prospettive future dell'industria delle reti di consulenza finanziaria

Il mercato italiano delle Reti: presente e futuro

5 febbraio 2020



Capitolo 1

“Il ruolo delle Reti nel sistema finanziario italiano”

Il mondo... capovolto

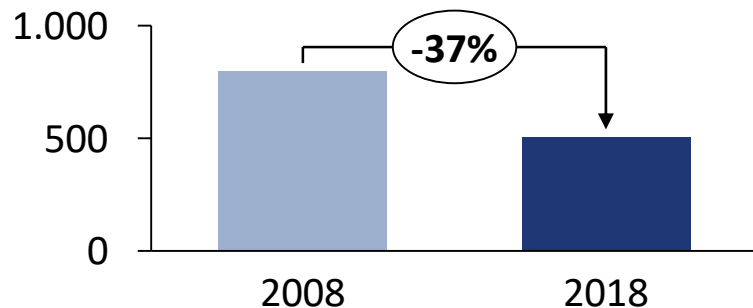


Tassi di interesse negativi
Crescita limitata
Crisi del modello di banca tradizionale
Invecchiamento della popolazione
Digitalizzazione dei servizi

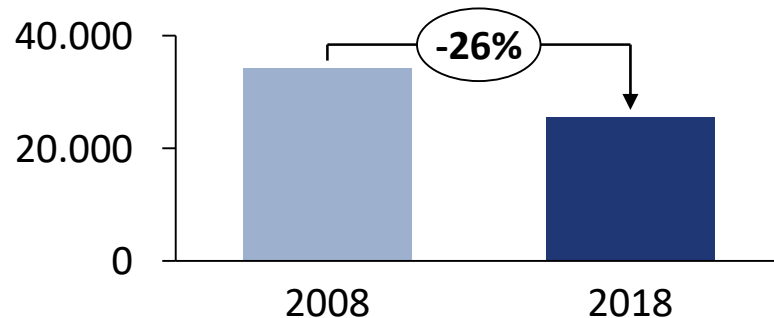
...

La crisi del modello di banca commerciale

1 banca su 3 non c'è più



Chiusi oltre 8.000 sportelli

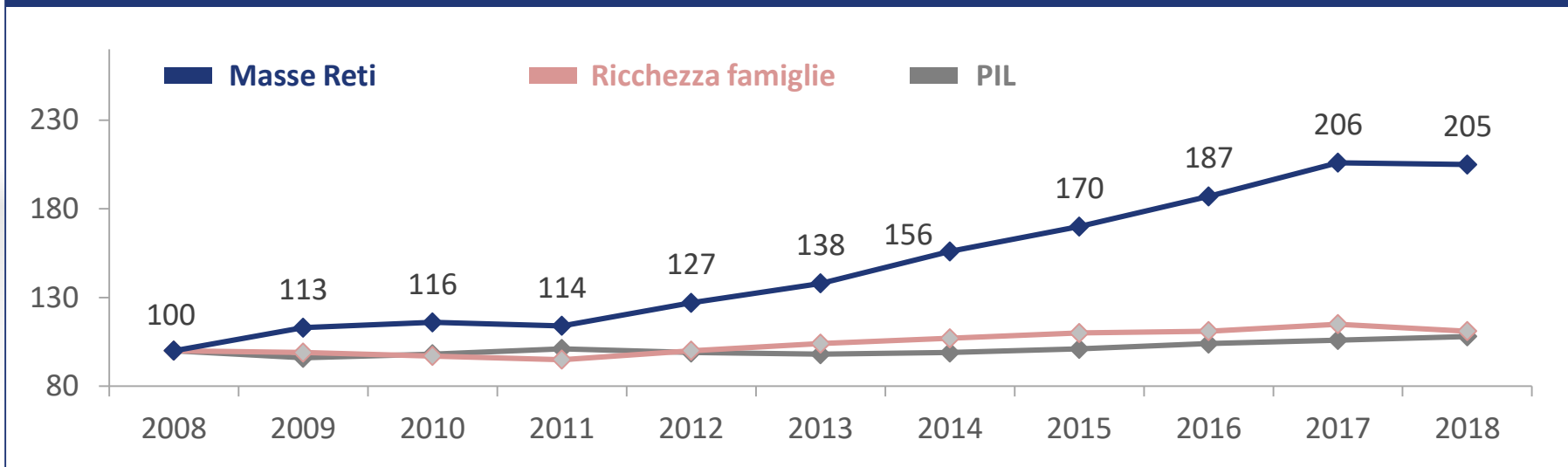


- Oltre 15 Miliardi per gestire i salvataggi bancari in Italia
- Fortemente ridimensionata la presenza delle banche sul territorio italiano
- Permane un problema di capacità di generare ricavi nell'attuale contesto di mercato

Fonte: Elaborazione Excellence su dati Banca d'Italia

Reti di Consulenti

Crescita negli ultimi 10 anni, # indice (2008=100)



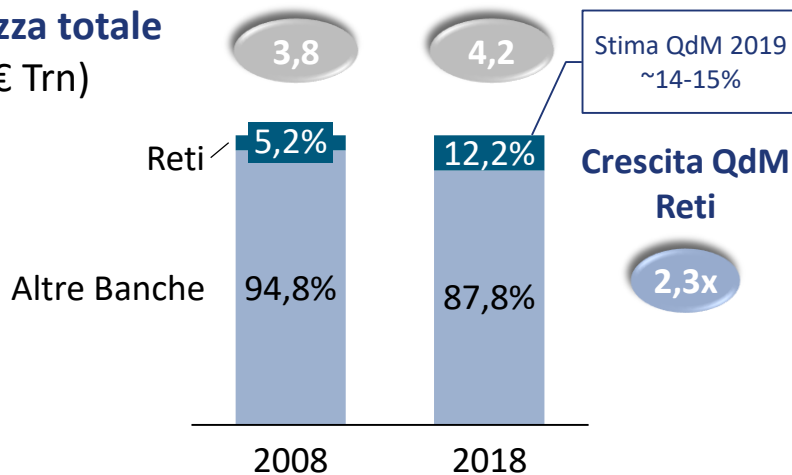
Raddoppiate le masse in 10 anni

Fonte: ISTAT (PIL nominale); Relazione BI – ISTAT (Ricchezza famiglie Italia); Analisi Excellence su dati Assoreti (Masse Reti al netto di ISPB)

Reti di Consulenti – Aumento della quota di mercato

Quota di mercato Reti

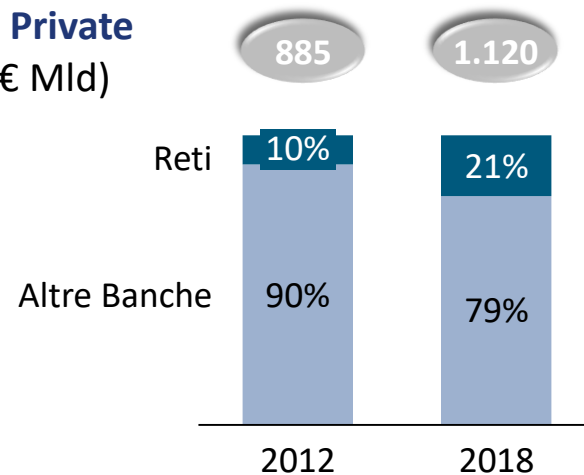
Ricchezza totale Italia (€ Trn)



>2x la quota di mercato delle Reti vs 2008 sulle attività finanziarie

Quota di mercato nel Private

Masse Private Italia (€ Mld)

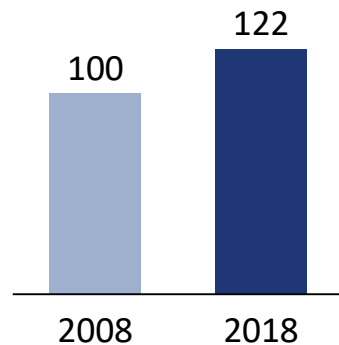


Raddoppiata la quota di mercato nel Private

Nota: Totale Ricchezza famiglie: biglietti, depositi, titoli, obbligazioni, azioni OICR, prodotti ass. vita e previdenziali
Fonte: Relazioni annuali Assoreti – MAGSTAT per Mercato Private

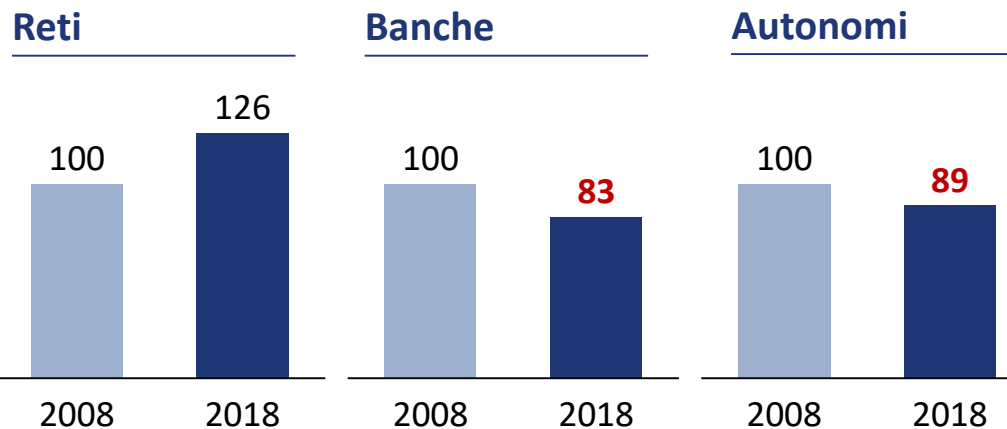
Reti di Consulenti – Acquisizione clienti e sostegno all'occupazione

Clients Reti (# indice, 2008 = 100)



>20% di clienti in più

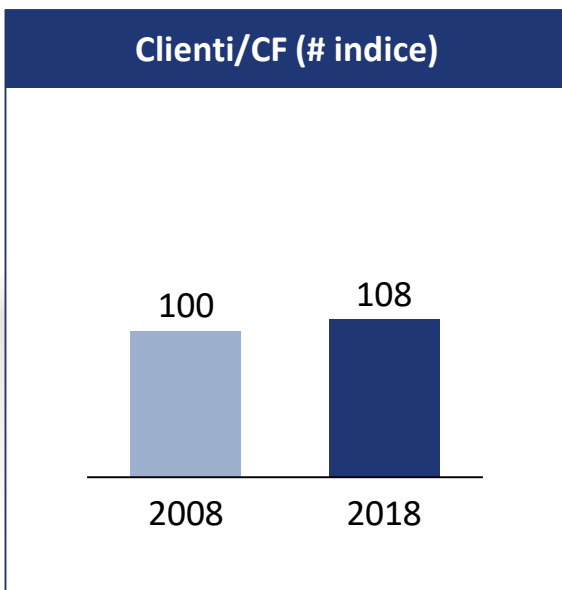
Occupazione (# indice, 2008 = 100)



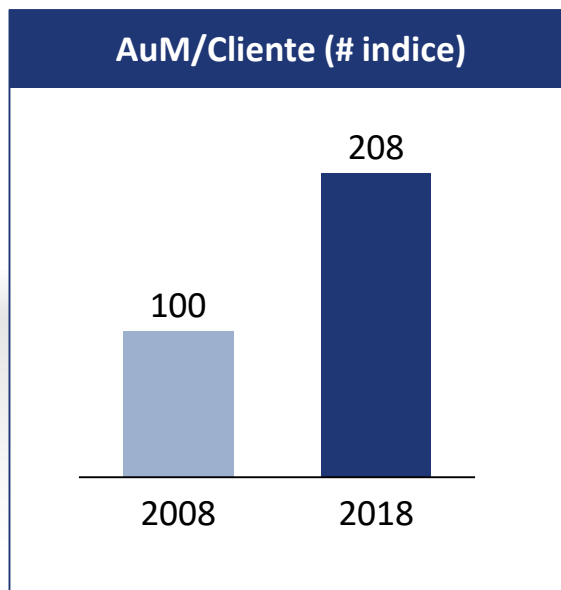
+25% di occupati vs banche in riduzione

Nota: I dati fanno riferimento al Campione di Reti presenti nel Panel
Fonte: Relazioni annuali Assoreti; Bilanci societari (Reti) e FABI (Sistema Bancario)

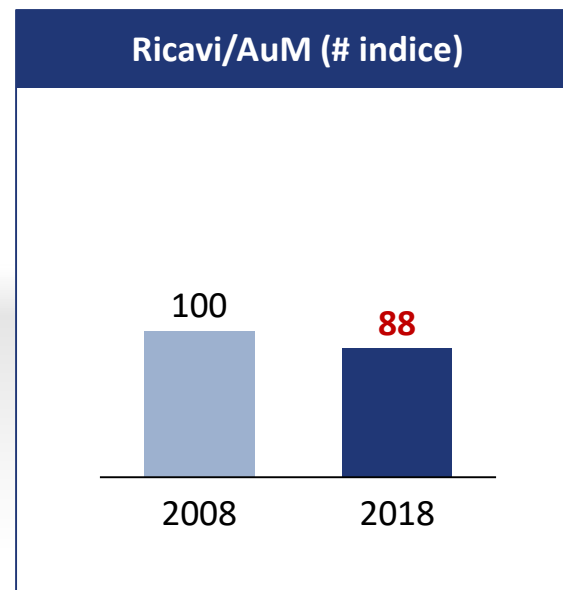
Reti di Consulenti – Cambio driver del portafoglio



Portafogli un po' più numerosi



Cresce il taglio dei clienti in portafoglio

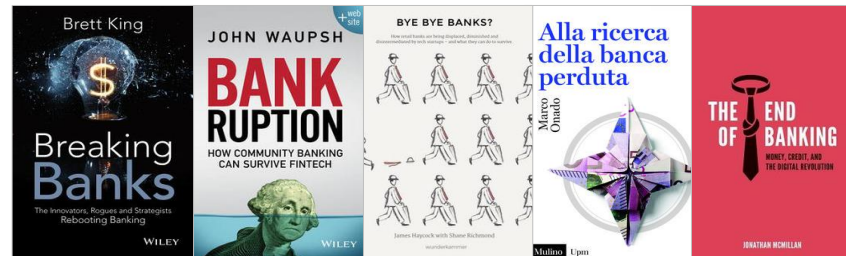


Prezzi sotto pressione

Nota: I dati fanno riferimento al Campione di Reti presenti nel Panel
Fonte: Relazioni annuali Assoreti e bilanci societari

Banche commerciali e Reti: quale futuro?

Intenso dibattito a livello internazionale e in Italia sul futuro delle banche



Anche nelle ipotesi più pessimistiche confermato il ruolo chiave del Consulente Finanziario

- Per la gestione del risparmio (clienti Retail e Private)
- Per la ricerca di fonti di finanziamento (clienti Business)



Spunti di riflessione tratti da altri mercati maturi

Consulenza
a pagamento



- **60% della remunerazione** del Consulente (100/165 bps) da **Commissioni di Advisory**

Ruolo crescente
del digitale



- **Piattaforme di Robo For Advisory (es. Vanguard, Schwab)** guidano mercato delle Fintech
 - Soppiantate le prime start-up di Robo-Advisory

Evoluzione verso
il Wealth Management



- **>70%** dei Consulenti Finanziari offre **consulenza per la gestione dell'intero patrimonio** del cliente («Marketplace Model»)

Affermazione
del Team Model



- **>50%** dei Financial Advisor e il **90%** dei Wealth Manager lavorano in **Team**
- **+80%** i **guadagni** di un Consulente che lavora **in Team** vs chi **lavora da solo**

Spunti di riflessione tratti da altri mercati emergenti



Mercato ad elevata
crescita



- **Cina** pronta a diventare il **secondo più grande mercato dell'Asset Management**
– **Crescita** media dei nuovi flussi del **30% annuo negli ultimi 5 anni**

Ruolo importante
delle Reti



- **Il modello delle Reti vince anche in Cina (singole reti sono passate da pochi a oltre 50 Mld\$ di AUM in 5 anni... e continuano a crescere)**

Focus sui prodotti che
finanziano l'economia



- **Distribuiti prevalentemente prodotti alternativi...**per finanziare le infrastrutture e le aziende cinesi

Tecnologia e finanza più vicine
che in qualsiasi altro mercato



- **Yuebao: il più grande fondo di money market al mondo** (nel 2017 gestiva 180 Mld di Dollari) alimentato dal **resto** delle transazioni di **acquisto su Alibaba**
- **ICBC Investment Platform: profilazione del cliente comportamentale basata su AI** in sostituzione del questionario di profilatura



Capitolo 2

“Finalità e aree di indagine della ricerca”

Le finalità della ricerca

Ricerca volta a comprendere il punto di vista del Top Management delle Reti su diversi quesiti chiave per il futuro



L'**industria** continuerà a crescere?



Quali minacce dalle **nuove tecnologie** (es. personal smart assistant, voice based artificial intelligence, etc.)?



Come evolvere il **modello di servizio**?



Come utilizzare efficacemente la **leva digitale** per supportare i Consulenti?



Dovrà evolvere il **ruolo** del Consulente Finanziario?



E il **modello organizzativo** di lavoro?



Dove ricercare **nuove opportunità di crescita**?



...

Il metodo di indagine

Are di indagine



Quali le principali **minacce** percepite?



Quali **previsioni** sul futuro?



Quali i **motori** per sostenere la crescita?

Approccio

In collaborazione con ANASF, abbiamo intervistato il Top Management

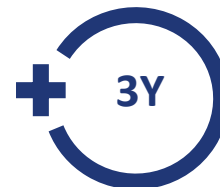
10

Principali Reti

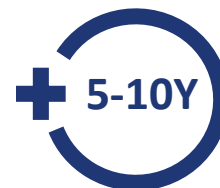


Metodo delle priorità

Orizzonte di valutazione



Breve periodo



Medio-lungo periodo




Capitolo 3

“Principali evidenze emerse”


I tre modelli di Reti di Consulenti Finanziari

AuM/Clienti (K€)

250

Commercial Bank driven 

- Divisione di Gruppo Bancario
- Ricerca di sinergie con Banca Commerciale

Advisor driven 

- Ruolo pivotale del Consulente
- Ricerca di clientela di alto taglio

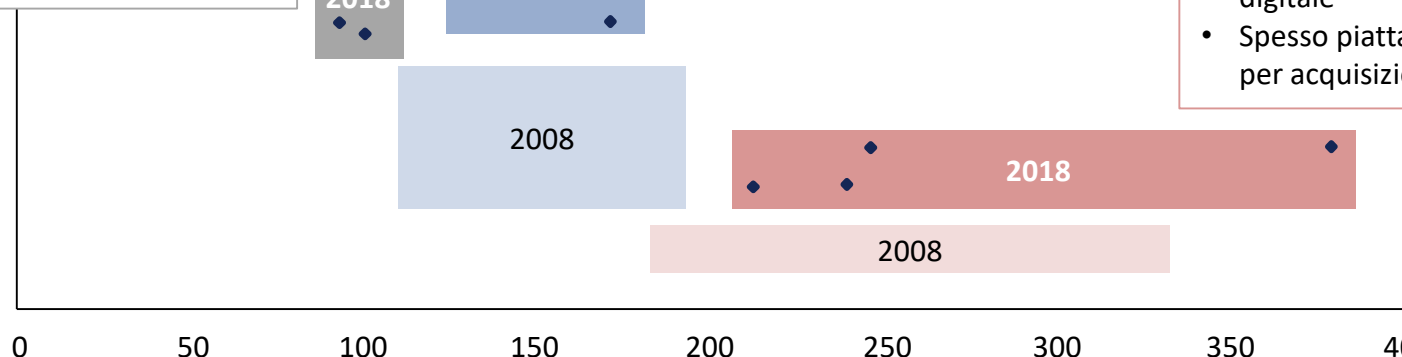
Digital driven 

- Modello ad alta «intensità» digitale
- Spesso piattaforma digitale per acquisizione clienti

100

50

0



Clienti/CF

Aree di indagine



Quali le principali **minacce** percepite?

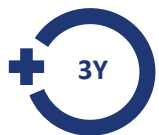


Quali **previsioni** sul futuro?



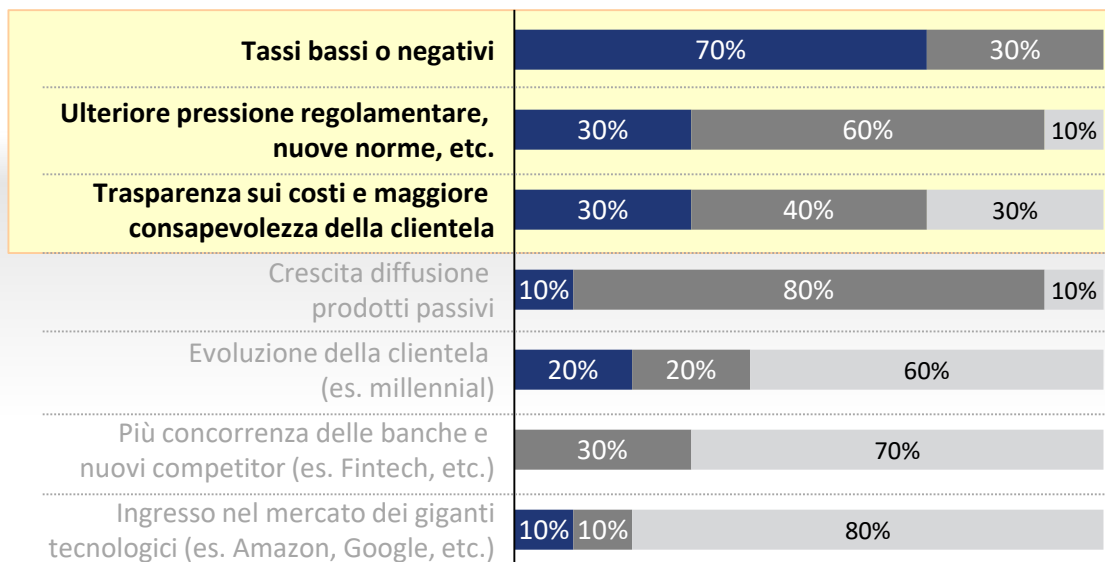
Quali i **motori** per sostenere la crescita?

Tassi, Regulation e Trasparenza le principali minacce nel breve periodo



Breve periodo

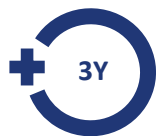
Alta Media Bassa



Tassi negativi con molteplici implicazioni:

- Rendono difficile la consulenza finanziaria nell'orizzonte temporale di breve termine (almeno fino a 24 mesi)
- Generano costi per la banca e per il cliente sulla ricchezza finanziaria detenuta in liquidità

Nel lungo periodo focus sul «nuovo»



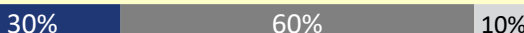
Breve periodo

Alta Media Bassa

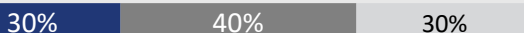
Tassi bassi o negativi



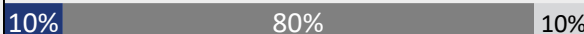
Ulteriore pressione regolamentare, nuove norme, etc.



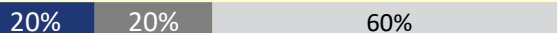
Trasparenza sui costi e maggiore consapevolezza della clientela



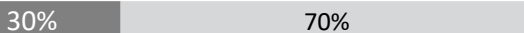
Crescita diffusione prodotti passivi



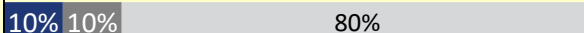
Evoluzione della clientela (es. millennial)



Più concorrenza delle banche e nuovi competitor (es. Fintech, etc.)



Ingresso nel mercato dei giganti tecnologici (es. Amazon, Google, etc.)



Medio-lungo periodo

% di operatori che ha attribuito una priorità alta

6



4

5



7



Minacce: la vista per i 3 modelli di riferimento

 Fattori distintivi

Advisor driven



- 1 Tassi bassi o negativi
- 2 Ulteriore pressione regolamentare
- 3 **Prodotti passivi**

Digital driven



- 1 Tassi bassi o negativi
- 2 Ulteriore pressione regolamentare
- 3 **Trasparenza sui costi**

Commercial Bank driven



- 1 **Evoluzione della clientela**
- 2 Tassi bassi o negativi
- 2 **Trasparenza sui costi**



Minacce: la vista per i 3 modelli di Reti

 Fattori distintivi

	Advisor driven 	Digital driven 	Commercial Bank driven 
	<ul style="list-style-type: none"> ① Tassi bassi o negativi ② Ulteriore pressione regolamentare ③ Prodotti passivi 	<ul style="list-style-type: none"> ① Tassi bassi o negativi ② Ulteriore pressione regolamentare ③ Trasparenza sui costi 	<ul style="list-style-type: none"> ① Evoluzione della clientela ② Tassi bassi o negativi ② Trasparenza sui costi
	<ul style="list-style-type: none"> ① Evoluzione della clientela ② Trasparenza sui costi ② Tassi bassi ② Ingresso giganti tecnologici 	<ul style="list-style-type: none"> ① Evoluzione della clientela ② Ulteriore pressione regolamentare ② Ingresso giganti tecnologici ② Più concorrenza (es. Banche, Fintech, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> ① Evoluzione della clientela ② Ulteriore pressione regolamentare ② Trasparenza sui costi ② Prodotti passivi ② Tassi bassi

Aree di indagine



Quali le principali **minacce** percepite?



Quali **previsioni** sul futuro?

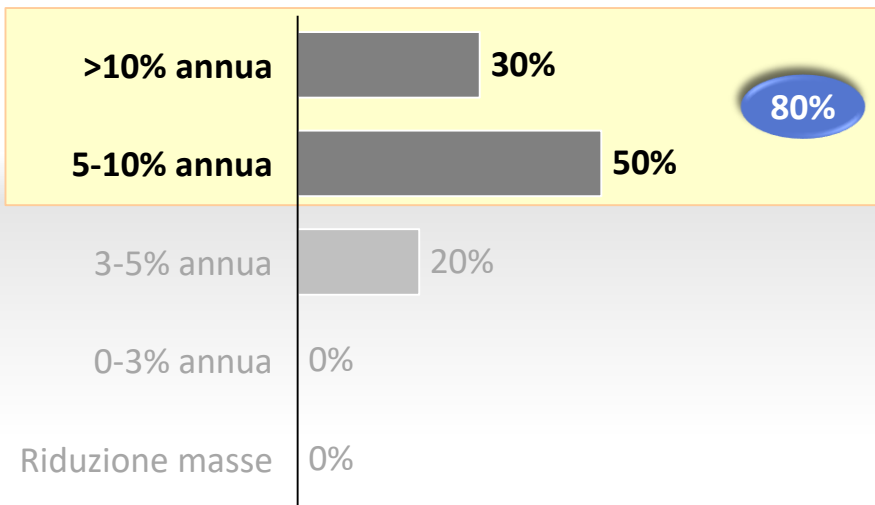


Quali i **motori** per sostenere la crescita?

Prevista crescita per il futuro, incertezza sulla redditività

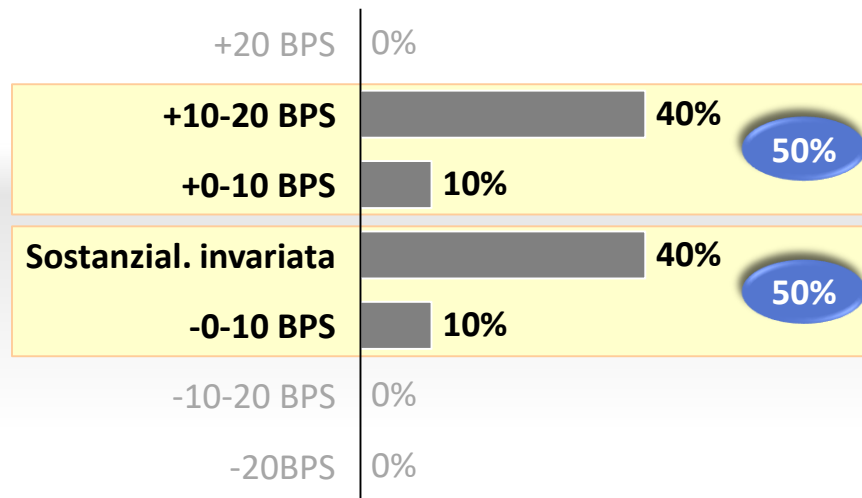


Evoluzione delle masse (% crescita annua)



Crescita annua oltre il 5% per l'80% dei player

Evoluzione redditività delle masse (Ricavi/AuM)

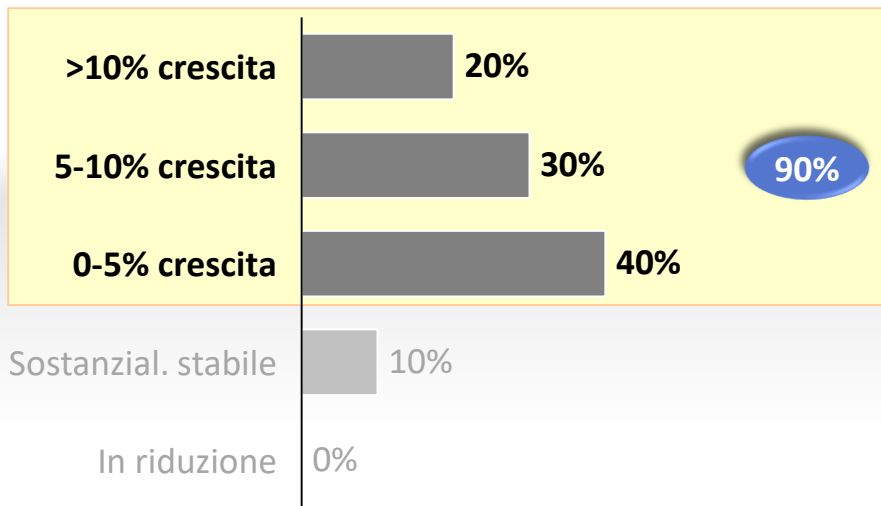


Metà prevedono redditività in crescita, l'altra metà stabile o in lieve contrazione

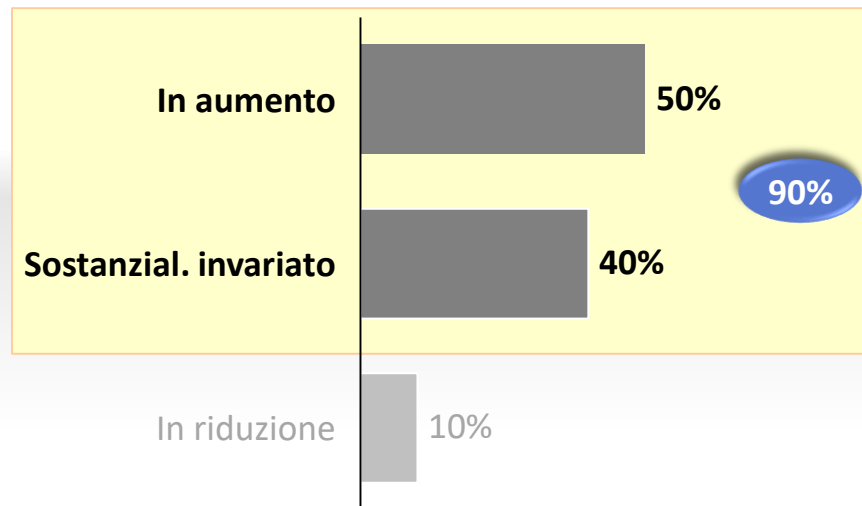
Crescerà la dimensione aziendale



Evoluzione n. Consulenti Finanziari



Evoluzione n. Dipendenti (esclusi i CF)

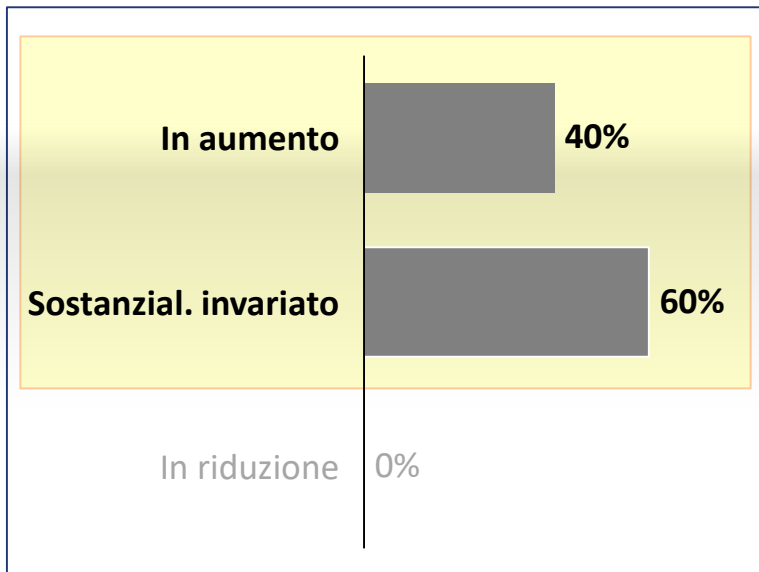


Per il 90% dei player confermato per il futuro trend di crescita delle Reti e capacità di generare occupazione

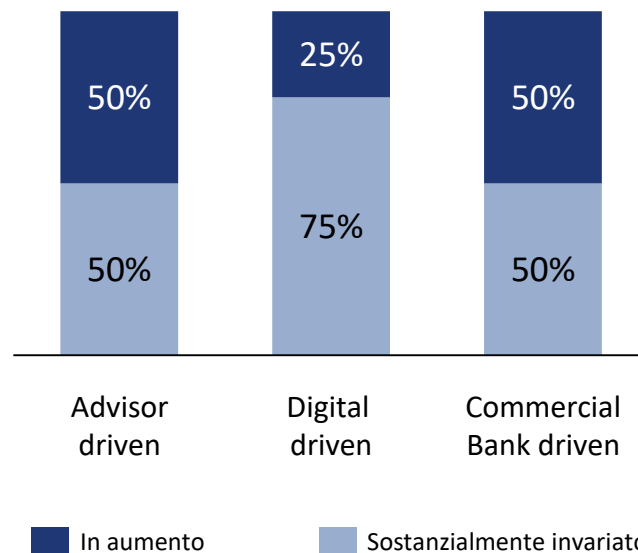
Pay-out sostanzialmente invariato o in crescita



Evoluzione del Pay-Out (%)



Dettaglio per modello di riferimento



Aree di indagine



Quali le principali **minacce** percepite?



Quali **previsioni** sul futuro?



Quali i **motori** per sostenere la crescita?

Indagati 5 possibili motori per sostenere la crescita futura dell'industria

1 Aumento della dimensione della Rete



2 Miglioramento della produttività commerciale



3 Incremento dell'efficienza operativa



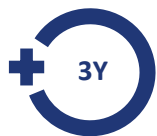
4 Sviluppo nuove aree di offerta



5 Evoluzione dell'offerta «core»

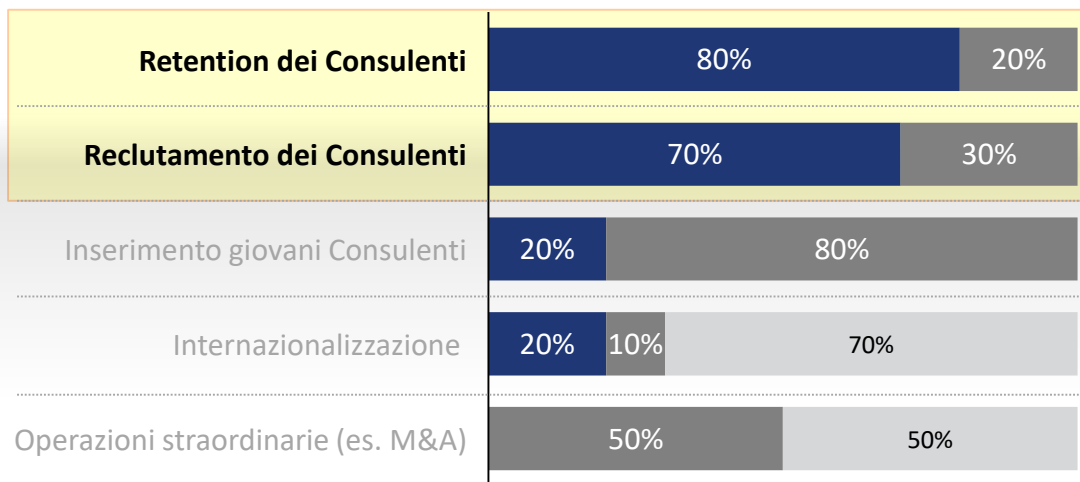


Aumento dimensione: Retention e Reclutamento le priorità nel breve



Breve periodo

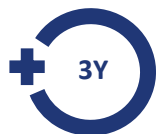
Alta Media Bassa



Reclutamento come strumento di arricchimento:

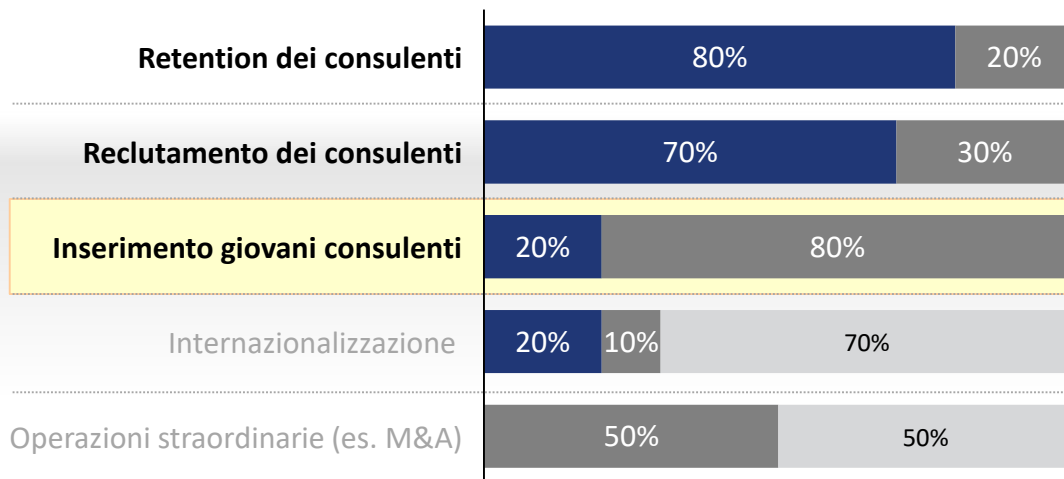
- Nuove energie
- Nuove competenze
- Opportunità di contaminazione e sinergia

Aumento dimensione: inserimento giovani nel medio-lungo periodo



Breve periodo

Alta Media Bassa



Medio-lungo periodo

% di operatori che ha attribuito una priorità alta



80%



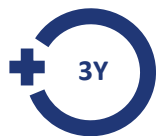
30%



90%



Miglioramento produttività: 3 priorità nel breve e nel lungo periodo



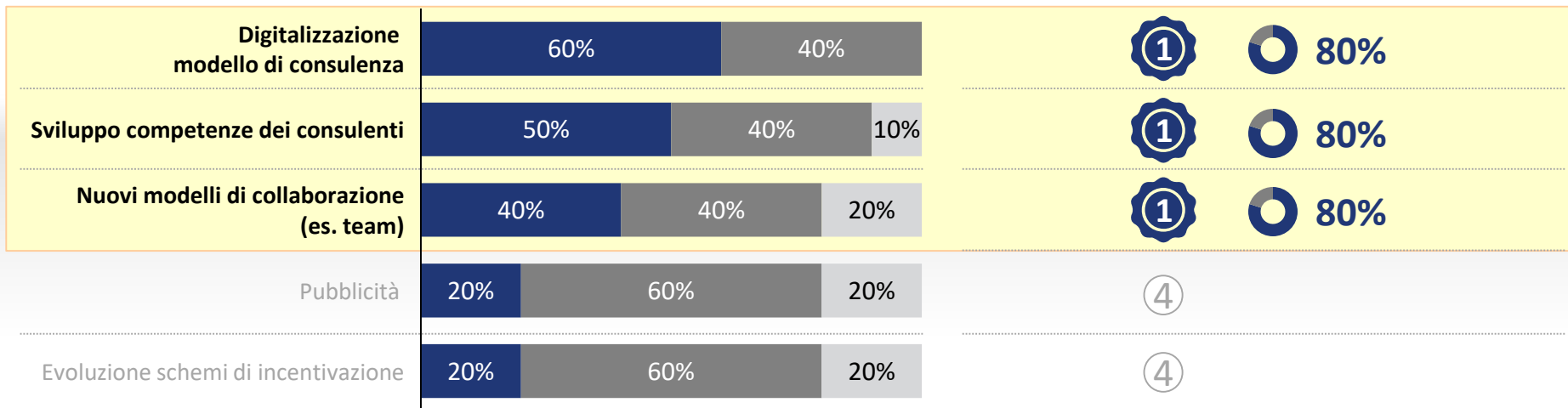
Breve periodo

■ Alta ■ Media ■ Bassa



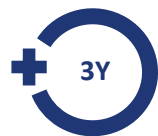
Medio-lungo periodo

% di operatori che ha attribuito una priorità alta



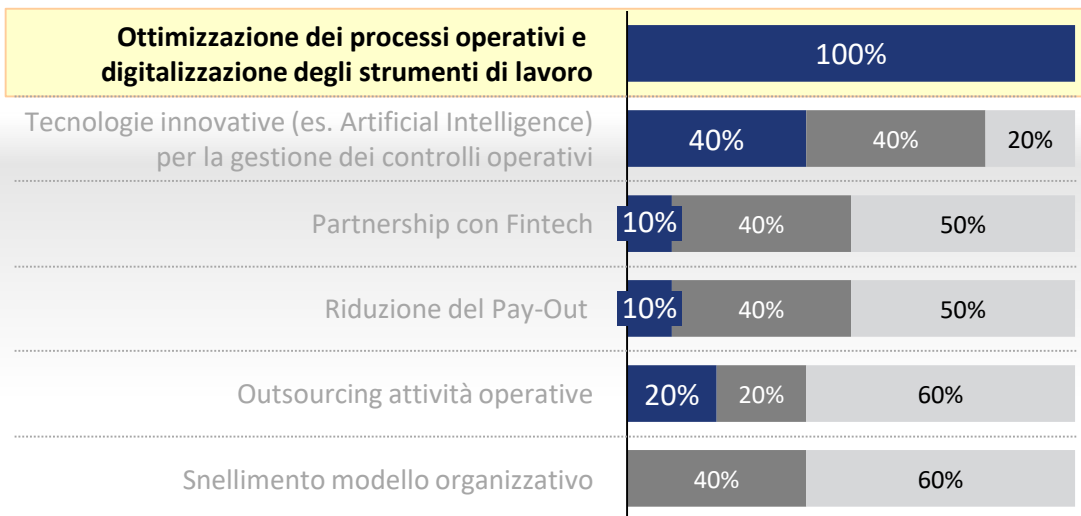
Digitalizzazione del modello di consulenza per mantenere un vantaggio competitivo (evitare l'«effetto Nokia»)

Incremento efficienza: digitalizzazione dei processi operativi nel breve



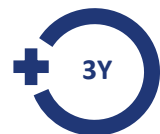
Breve periodo

Alta Media Bassa



- **Trust Bigtech vs. trust banche, ovvero servizio/usabilità vs. riservatezza dati**
- **Servizio e usabilità superiori con processi efficienti e digitali**

Incremento efficienza: nel medio periodo focus anche su AI e Fintech



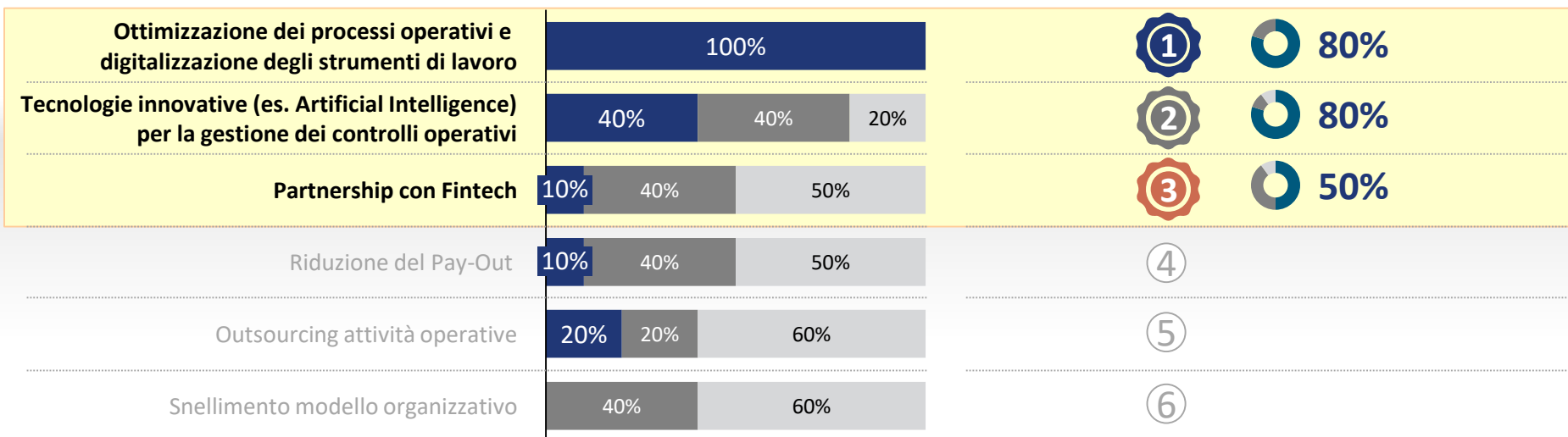
Breve periodo

■ Alta ■ Media ■ Bassa

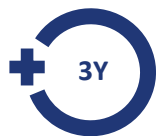


Medio-lungo periodo

% di operatori che ha attribuito una priorità alta



Sviluppo nuove aree di offerta: molteplici le iniziative in cantiere



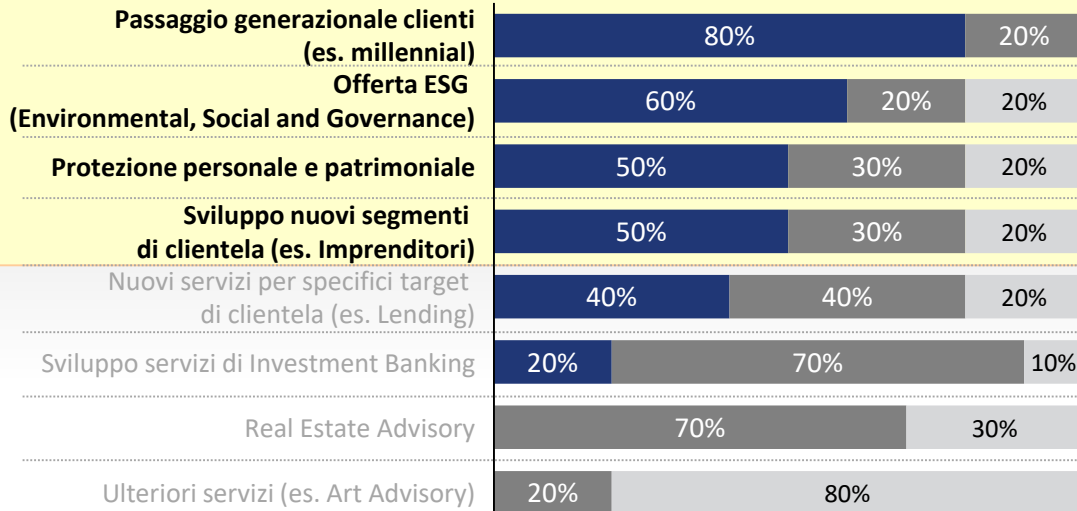
Breve periodo

Alta Media Bassa



Medio-lungo periodo

% di operatori che ha attribuito una priorità alta



100%



70%



80%



70%

7

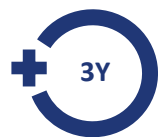
5

6

8

Spostare il focus dalla ricchezza finanziaria alla risposta ai bisogni/desideri del cliente

Evoluzione offerta «core»: consulenza e nuove famiglie di prodotto



Breve periodo

■ Alta ■ Media ■ Bassa



Medio-lungo periodo

% di operatori che ha attribuito una priorità alta

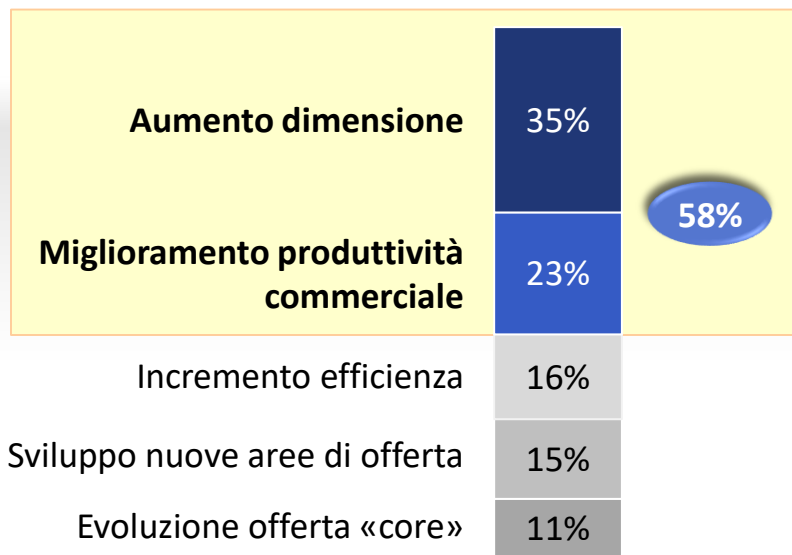
Nuove famiglie di prodotto (es. Alternativi, Wrapper, ...)	80%	20%	3	40%
Consulenza sugli investimenti (AuM)	60%	30%	1	70%
Consulenza sulla raccolta amministrata (AuC)	60%	30%	4	
Ribilanciamento asset mix	50%	40%	2	50%
Prodotti e servizi bancari	20%	60%	5	
Architettura guidata	20%	60%	6	
Internalizzazione attività di Asset Management	20%	20%	7	
Repricing risparmio gestito	10%	50%	8	

- Maggiore focus sui nuovi prodotti (alternativi, wrapper, etc) nel breve termine
- Servizi di consulenza sugli investimenti sempre rilevanti sia nel breve che nel medio periodo

Aumento dimensione e miglioramento produttività i motori a maggiore contributo nel breve termine



Contributo alla crescita dell'industria



Focus specifici per modello di Rete

Advisor driven



- Miglioramento della produttività commerciale
- Incremento dell'efficienza

Digital driven



- Aumento dimensione
- Miglioramento della produttività commerciale

Commercial Bank driven



- Aumento dimensione

Sintesi finale: quale futuro per le Reti di Consulenti nel breve termine?

1 Aumento dimensione
(numero consulenti)



2 Modello di
consulenza digitale



5 Tool innovativi
(es. Partnership
Fintech, AI,...)



3 Offerta che risponde
a tutti i possibili
bisogni del cliente



4 Livelli di servizio
eccellenti (processi
efficienti)



**Crescita
sostenuta anche
nei prossimi anni,
grazie a...**

Sintesi finale: quali le sfide da vincere per la sostenibilità nel MLT?

- **Adottare modelli di collaborazione (es. Team verticali, Team orizzontali,...)**
- **Inserire nuovi talenti...per evitare invecchiamento delle Reti**
- **Conquistare i nuovi clienti (es. millennials)**
- **Segmentare i consulenti e i modelli di servizio**
- **Favorire diversity & inclusion (es. progetto donne,...)**





Excellence Consulting Srl

via Vittor Pisani, 7 - 20124 Milano

T. +39 02 67079116 - F. +39 02 66718295

www.excellence-consulting.com

Maurizio Primanni

President & Founder

+39 340 0820341

m.primanni@excellence-consulting.com

Andrea Airoldi

Partner

+39 335 7836298

a.airoldi@excellence-consulting.com