

**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

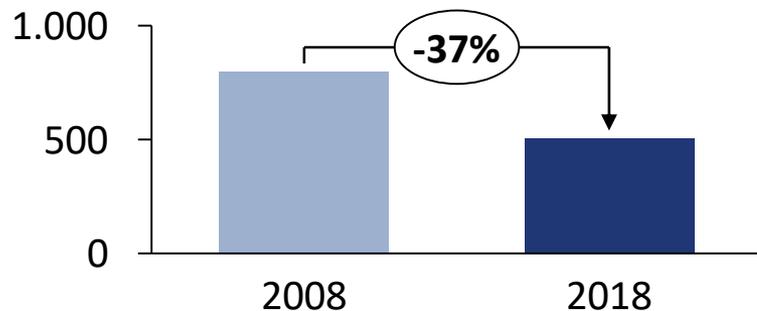


**Tassi di interesse negativi**  
**Crescita limitata**  
**Crisi del modello di banca tradizionale**  
**Invecchiamento della popolazione**  
**Digitalizzazione dei servizi**

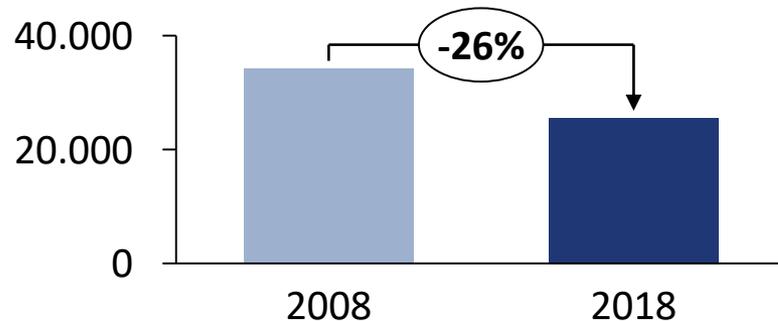
...

## La crisi del modello di banca commerciale

### 1 banca su 3 non c'è più



### Chiusi oltre 8.000 sportelli

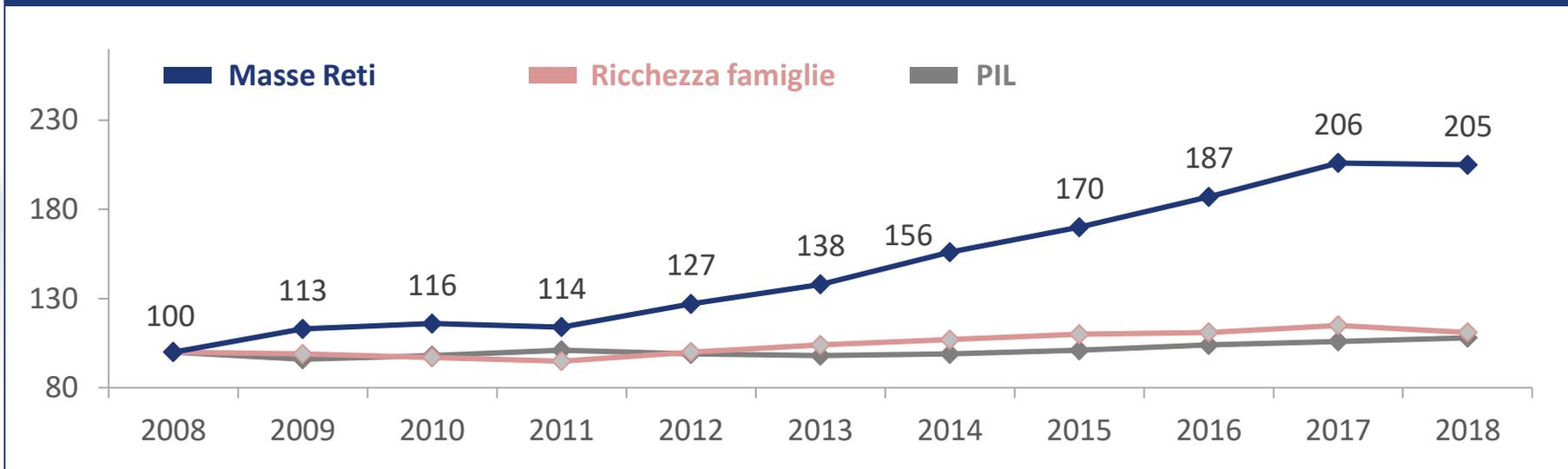


- Oltre 15 Miliardi per gestire i salvataggi bancari in Italia
- Fortemente ridimensionata la presenza delle banche sul territorio italiano
- Permane un problema di capacità di generare ricavi nell'attuale contesto di mercato

Fonte: Elaborazione Excellence su dati Banca d'Italia

## Reti di Consulenti

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



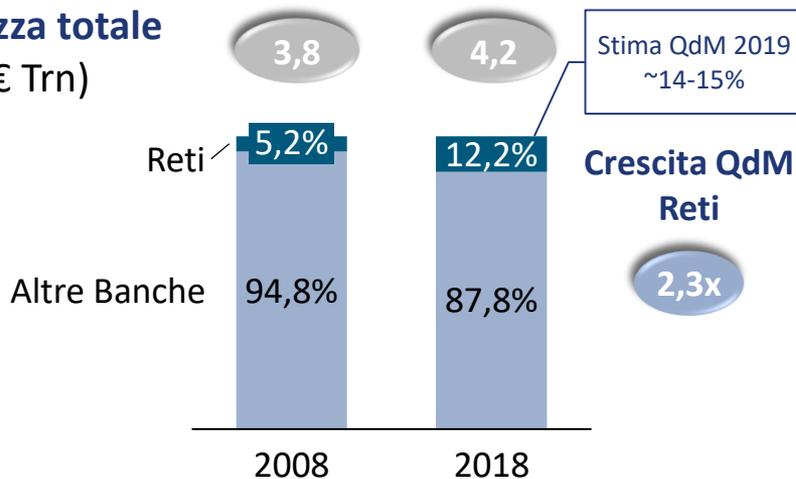
**Raddoppiate le masse in 10 anni**

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

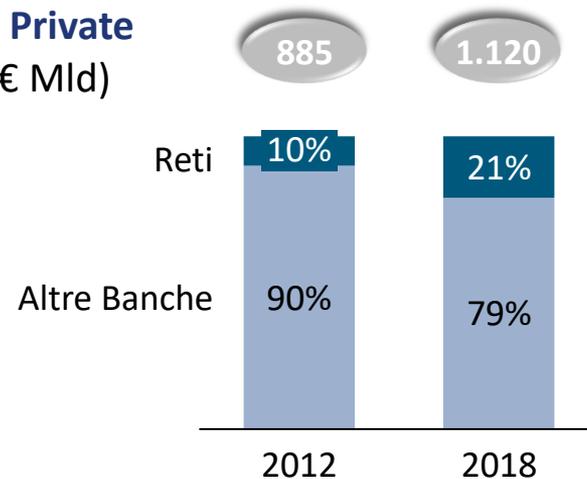
**Ricchezza totale Italia (€ Trn)**



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

### Quota di mercato nel Private

**Masse Private Italia (€ Mld)**



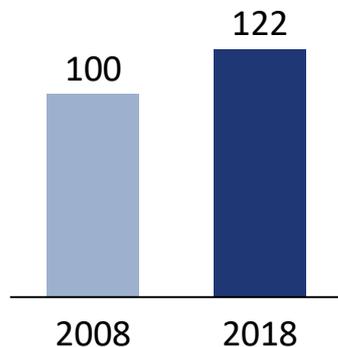
**Raddoppiata la quota di mercato nel Private**

Nota: Totale Ricchezza famiglie: biglietti, depositi, titoli, obbligazioni, azioni OICR, prodotti ass. vita e previdenziali

Fonte: Relazioni annuali Assoreti – MAGSTAT per Mercato Private

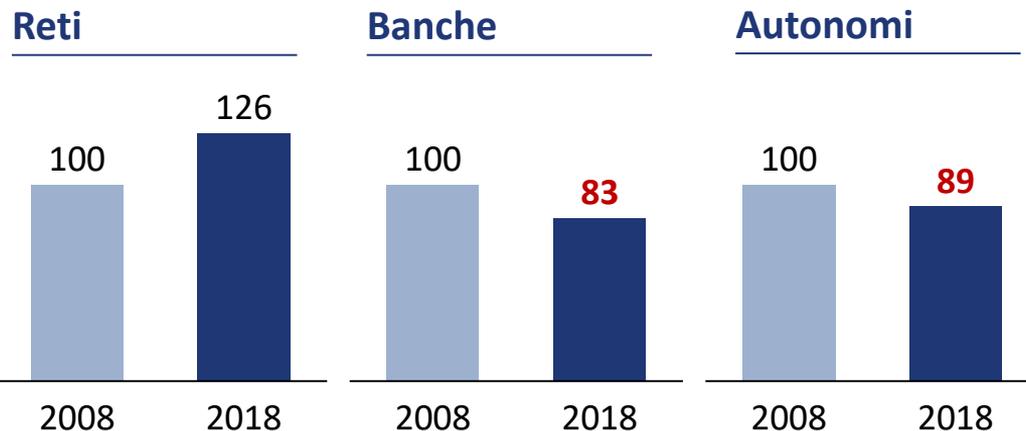
## Reti di Consulenti – Acquisizione clienti e sostegno all'occupazione

**Clients Reti (# indice, 2008 = 100)**



**>20% di clienti in più**

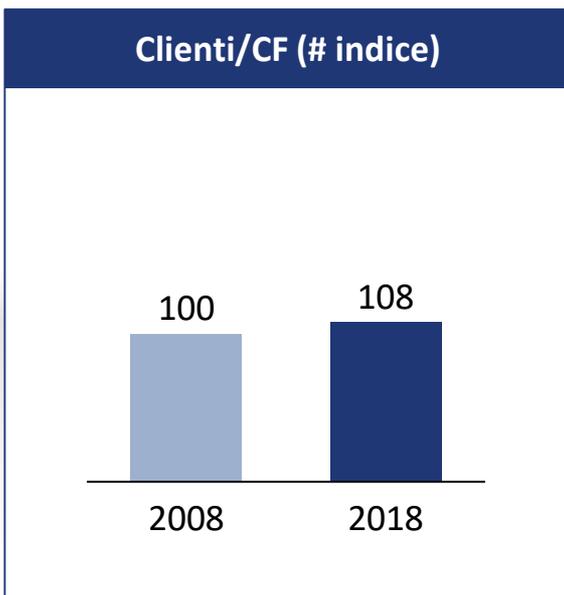
**Occupazione (# indice, 2008 = 100)**



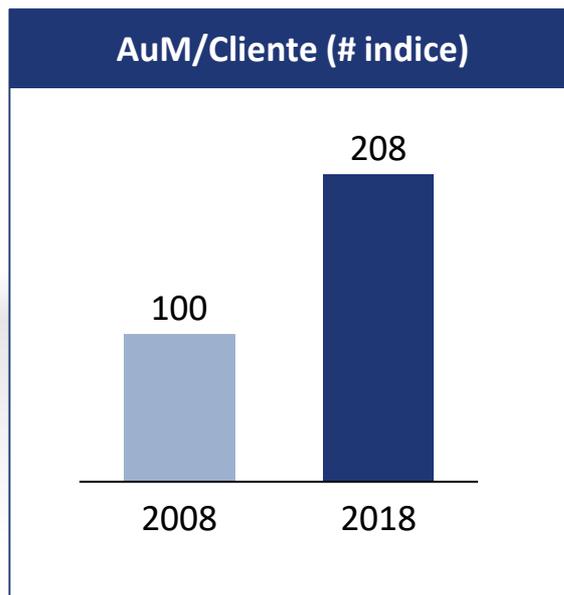
**+25% di occupati vs banche in riduzione**

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

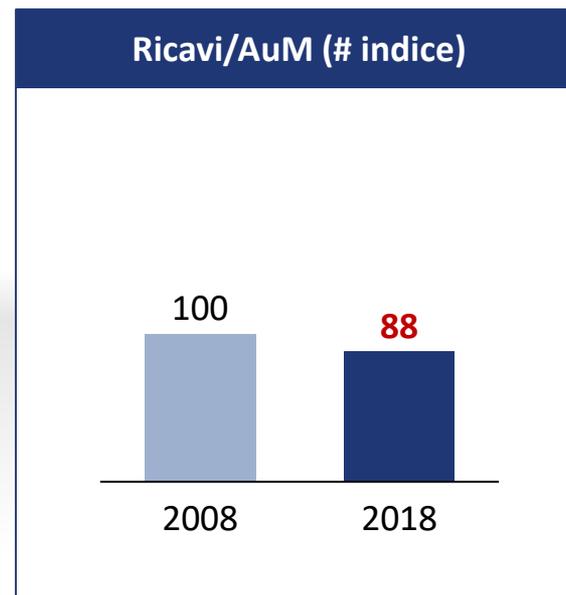
## Reti di Consulenti – Cambio driver del portafoglio



**Portafogli un po' più numerosi**



**Cresce il taglio dei clienti in portafoglio**

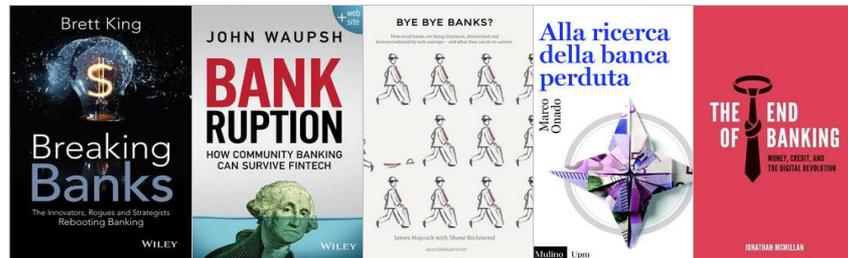


**Prezzi sotto pressione**

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

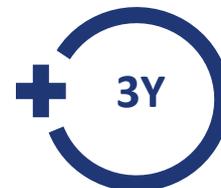
10

Principali Reti



Metodo delle priorità

### Orizzonte di valutazione



Breve periodo



Medio-lungo periodo



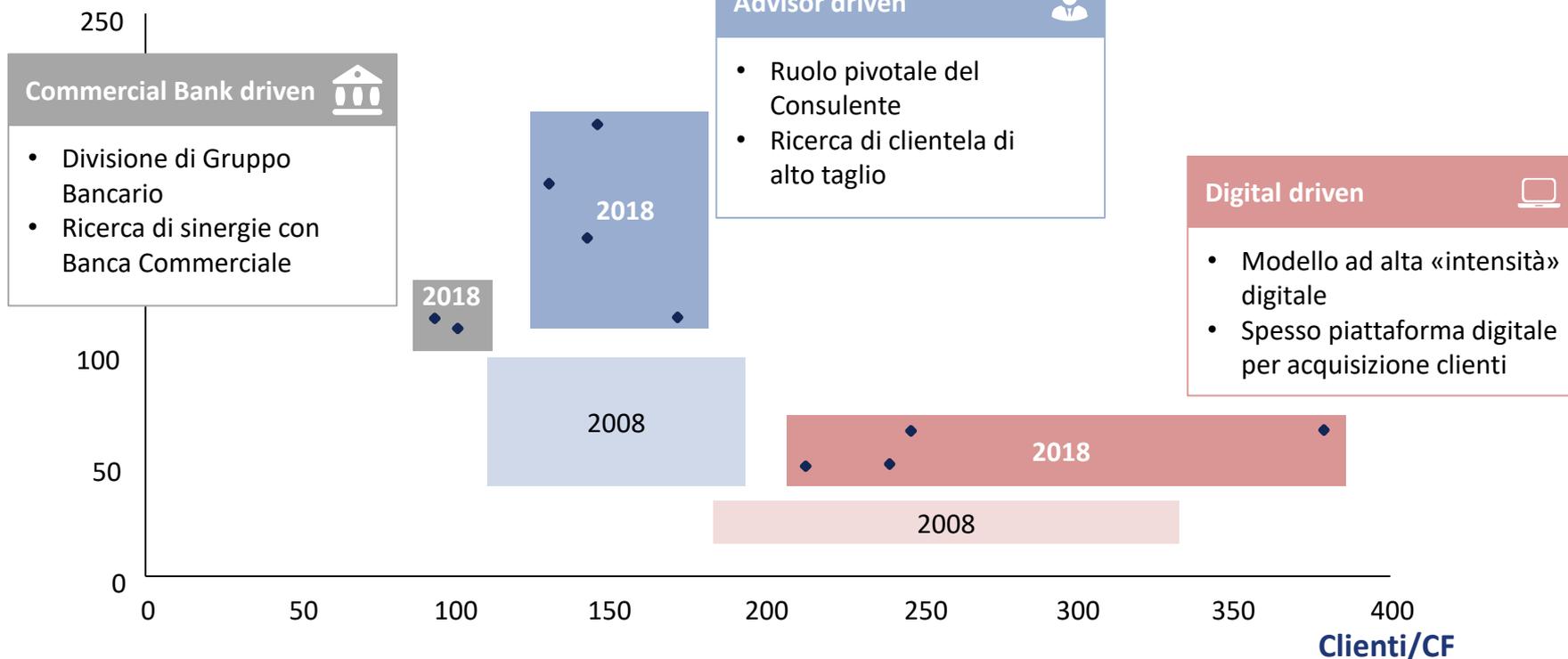
## Capitolo 3

---

**“Principali evidenze emerse”**

## I tre modelli di Reti di Consulenti Finanziari

AuM/Clianti (K€)



## Aree di indagine



Quali le principali **minacce** percepite?



Quali **previsioni** sul futuro?



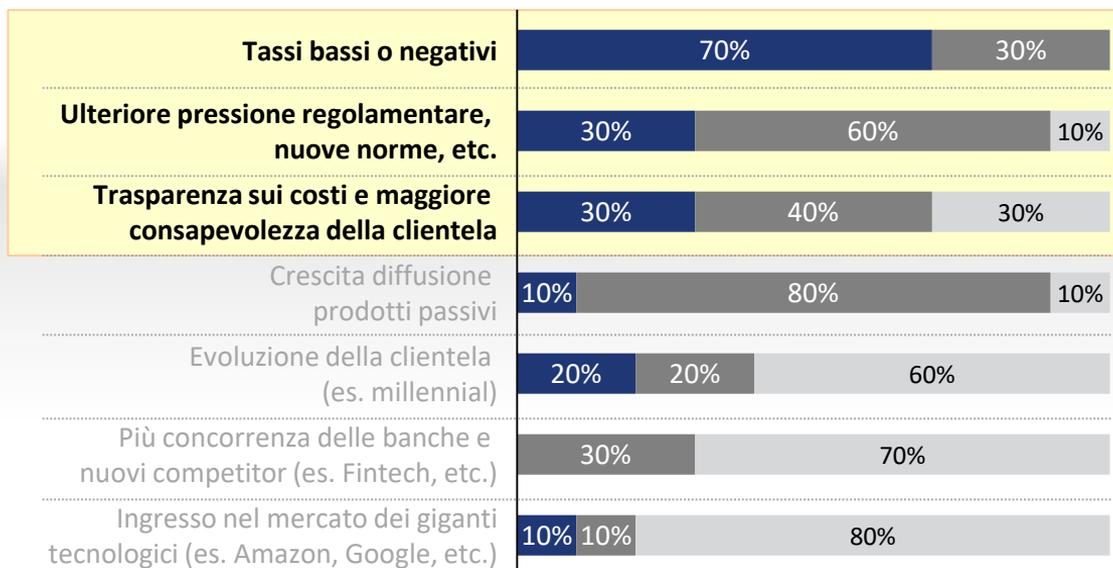
Quali i **motori** per sostenere la crescita?

# 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»



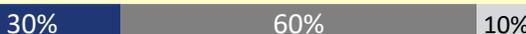
## Breve periodo

Alta Media Bassa

Tassi bassi o negativi



**Ulteriore pressione regolamentare, nuove norme, etc.**



Trasparenza sui costi e maggiore consapevolezza della clientela



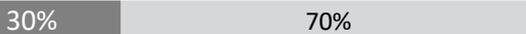
Crescita diffusione prodotti passivi



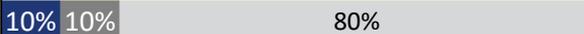
**Evoluzione della clientela (es. millennial)**



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

 3Y

 5-10Y

	Advisor driven 	Digital driven 	Commercial Bank driven 
3Y	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Tassi bassi o negativi</li> <li>2 Ulteriore pressione regolamentare</li> <li>3 Prodotti passivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Tassi bassi o negativi</li> <li>2 Ulteriore pressione regolamentare</li> <li>3 Trasparenza sui costi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Evoluzione della clientela</li> <li>2 Tassi bassi o negativi</li> <li>2 Trasparenza sui costi</li> </ul>
5-10Y	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Evoluzione della clientela</li> <li>2 <b>Trasparenza sui costi</b></li> <li>2 Tassi bassi</li> <li>2 <b>Ingresso giganti tecnologici</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Evoluzione della clientela</li> <li>2 Ulteriore pressione regolamentare</li> <li>2 <b>Ingresso giganti tecnologici</b></li> <li>2 <b>Più concorrenza (es. Banche, Fintech, etc)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Evoluzione della clientela</li> <li>2 Ulteriore pressione regolamentare</li> <li>2 <b>Trasparenza sui costi</b></li> <li>2 <b>Prodotti passivi</b></li> <li>2 Tassi bassi</li> </ul>

## Aree di indagine



Quali le principali **minacce** percepite?



Quali **previsioni** sul futuro?

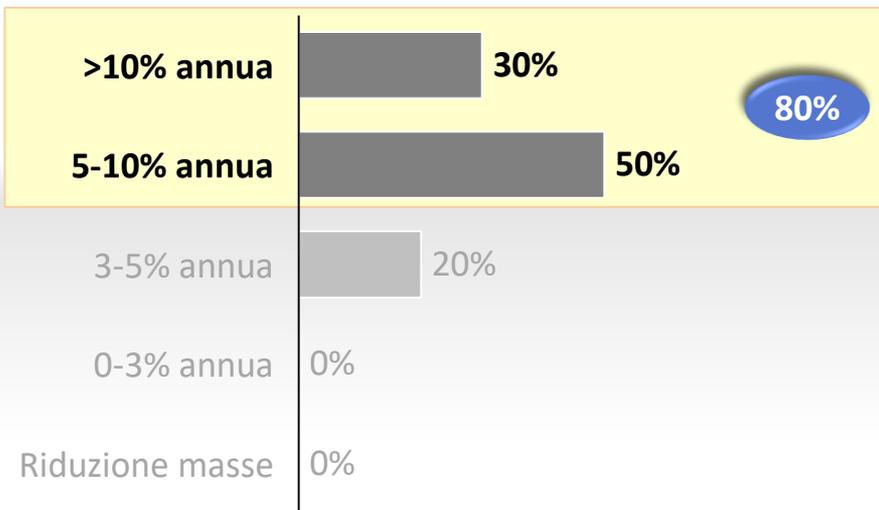


Quali i **motori** per sostenere la crescita?

# Prevista crescita per il futuro, incertezza sulla redditività

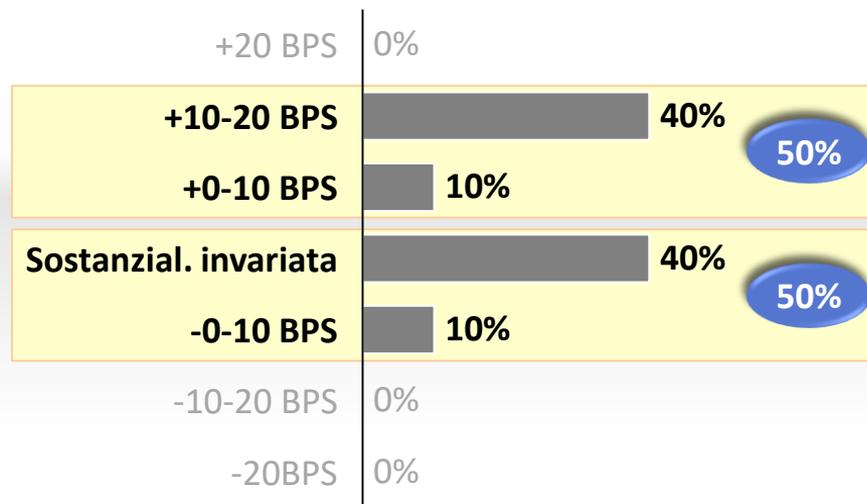


## Evoluzione delle masse (% crescita annua)



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

## Evoluzione redditività delle masse (Ricavi/AuM)

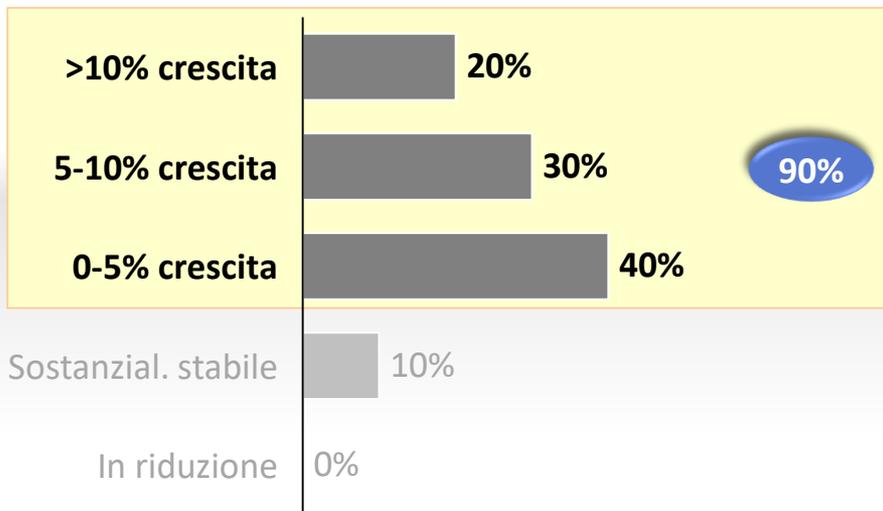


**Metà prevedono redditività in crescita, l'altra metà stabile o in lieve contrazione**

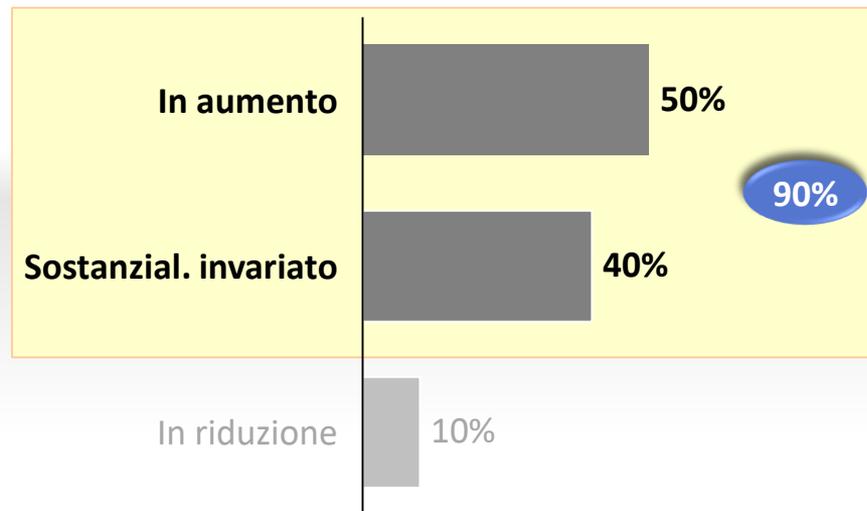
# Crescerà la dimensione aziendale



## Evoluzione n. Consulenti Finanziari



## Evoluzione n. Dipendenti (esclusi i CF)

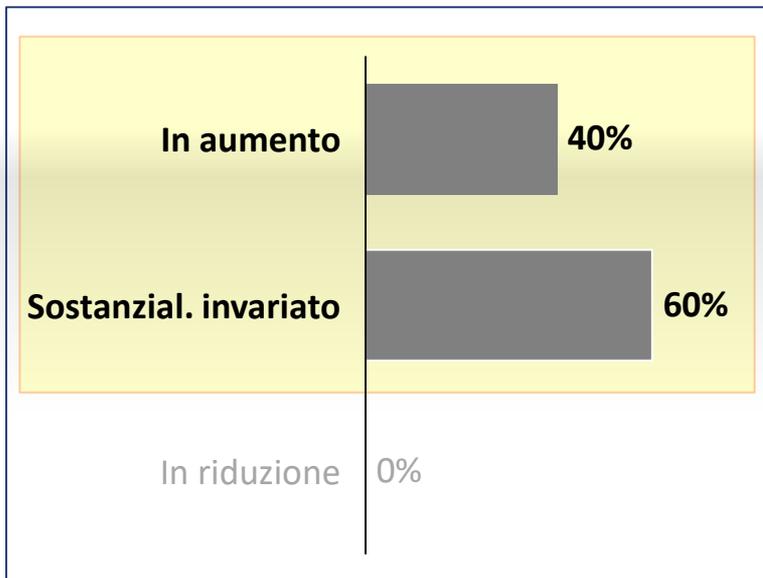


**Per il 90% dei player confermato per il futuro trend di crescita delle Reti e capacità di generare occupazione**

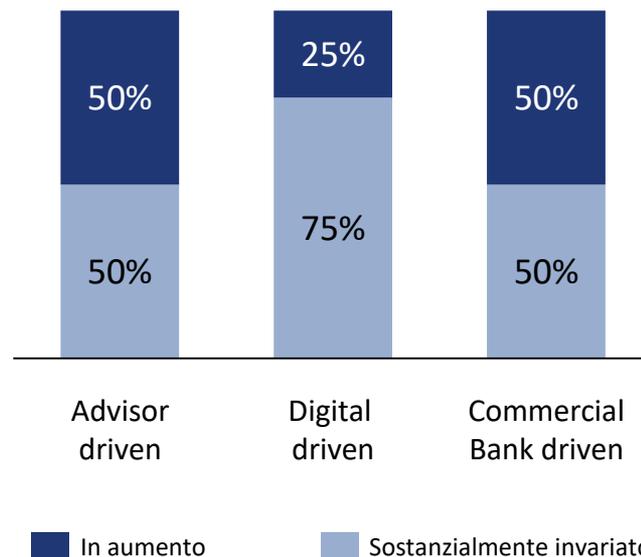
# Pay-out sostanzialmente invariato o in crescita



## 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»

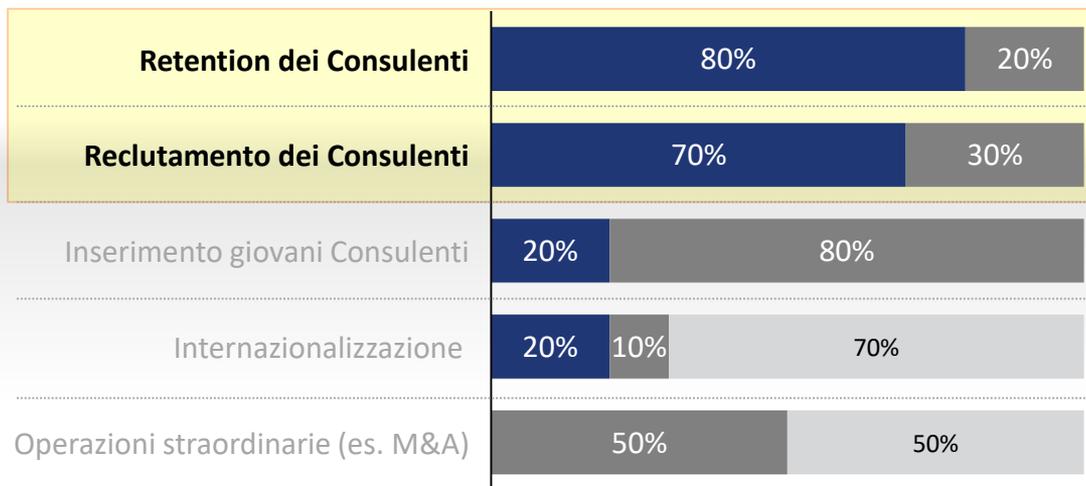


## Aumento dimensione: Retention e Reclutamento le priorità nel breve



Breve periodo

Alta Media Bassa



**Reclutamento** come strumento di arricchimento:

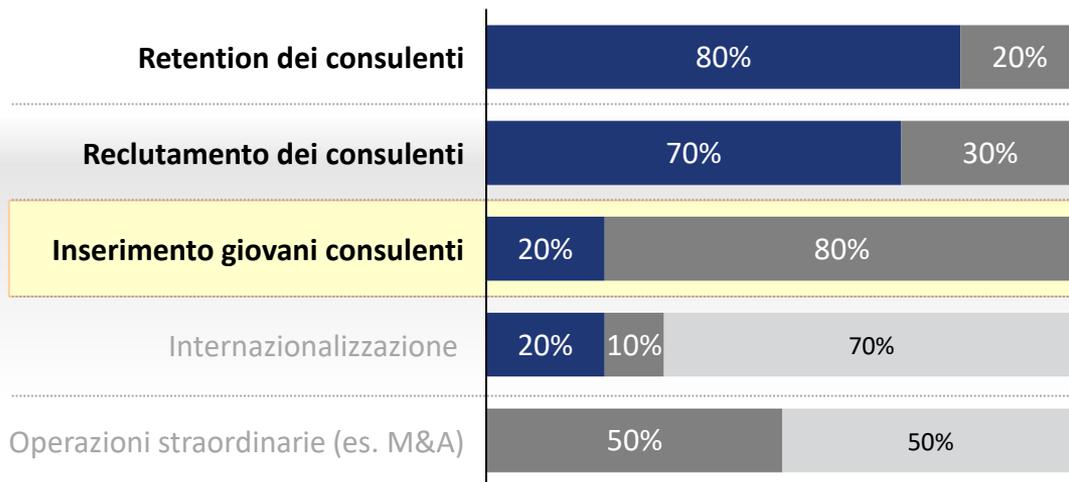
- Nuove energie
- Nuove competenze
- Opportunità di contaminazione e sinergia

# 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



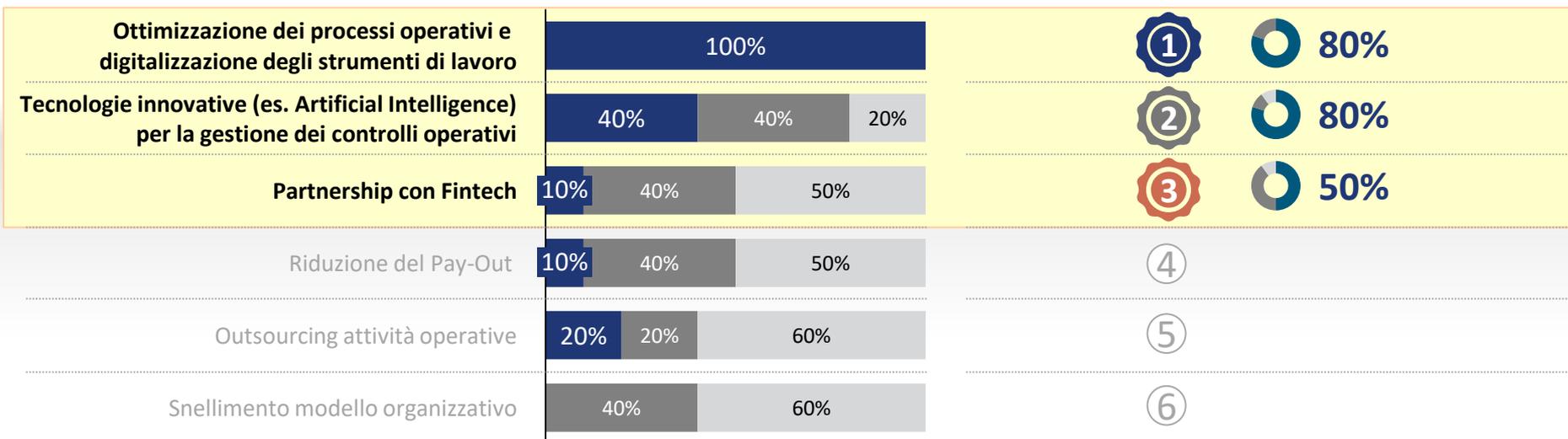
## Breve periodo

■ Alta ■ Media ■ Bassa



## Medio-lungo periodo

% di operatori che ha attribuito una priorità alta



# Sviluppo nuove aree di offerta: molteplici le iniziative in cantiere



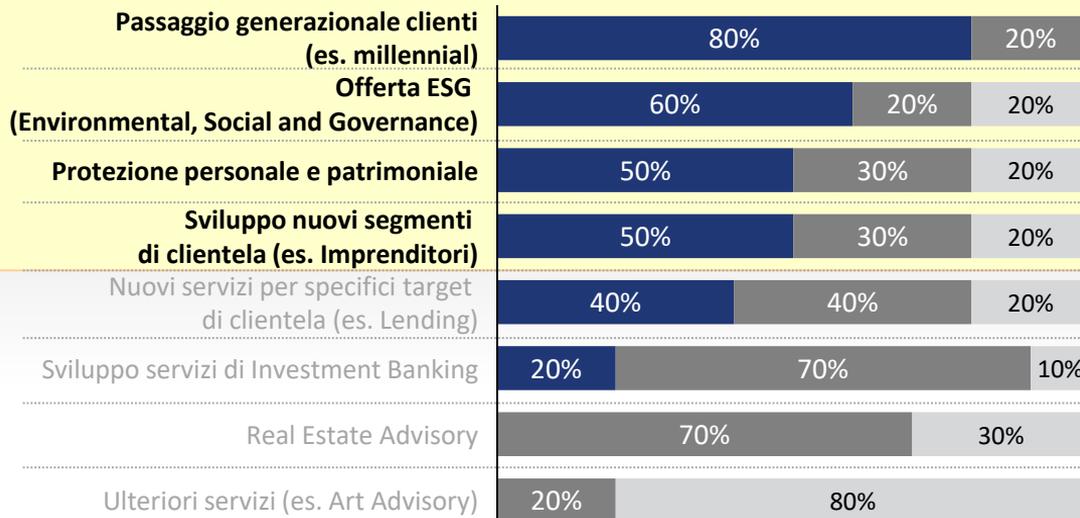
Breve periodo

Alta Media Bassa



Medio-lungo periodo

% di operatori che ha attribuito una priorità alta



100%



70%



80%



70%



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

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



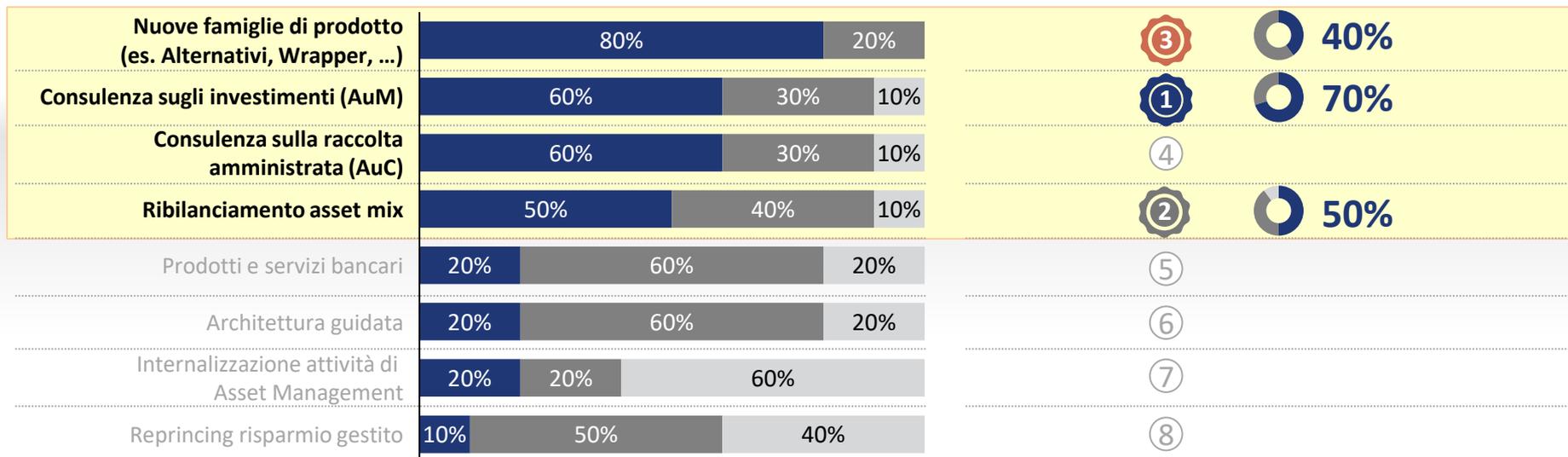
Breve periodo

Alta Media Bassa



Medio-lungo periodo

% di operatori che ha attribuito una priorità alta

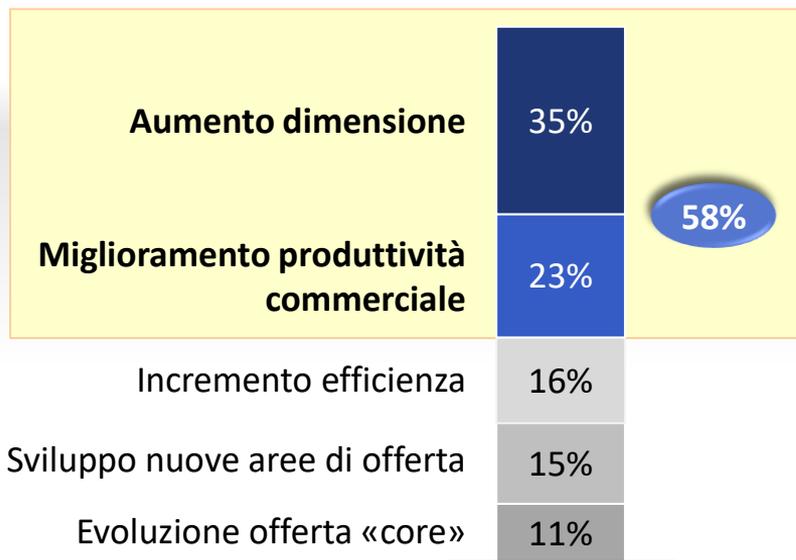


- Maggiore focus sui nuovi prodotti (alternativi, wrapper, etc) nel breve termine
- Servizi di consulenza sugli investimenti sempre rilevanti sia nel breve che nel medio periodo

# 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](http://www.excellence-consulting.com)

## Maurizio Primanni

President & Founder

+39 340 0820341

[m.primanni@excellence-consulting.com](mailto:m.primanni@excellence-consulting.com)

## Andrea Airoldi

Partner

+39 335 7836298

[a.airoldi@excellence-consulting.com](mailto:a.airoldi@excellence-consulting.com)