



L'industria dell'Asset Management nel 2020

Mauro Panebianco – Partner PwC – AWM Consulting Leader Italy



Agenda

Pagina

Contesto di riferimento

4

1 La ricchezza delle famiglie italiane

5

2 Il mercato italiano del risparmio gestito

7

Driver di cambiamento

10

3 Tecnologia

12

4 Regolamentazione

16

5 Shift demografico

20

Trend emergenti

22

6 Modello organizzativo

25

7 Consolidamento

26

8 Prodotti

28

Spunti di riflessione per Banche e Wealth Manager



Sostenibilità dei Margini

I vincoli imposti dai nuovi aspetti regolamentari hanno **umentato il costo di fare business** e pongono in discussione i ricavi derivanti da *inducement* – sarà importante definire nuove strategie volte al **mantenimento dei margini** tramite **lo switch verso commissioni di gestione e l'offerta di servizi a valore aggiunto**



Revisione offerta di prodotti

Con la **riduzione del rendimento** delle **asset class tradizionali**, anche per la clientela Mass e Affluent è necessario introdurre nuove strategie di gestione – sarà importante tenere conto di queste esigenze degli investitori al fine di **strutturare maggiormente l'offerta per questo specifico target**, sempre **nel rispetto dei profili di rischio**



Sviluppo del modello di servizio

Un modello di servizio efficace deve poter sfruttare un mix di canali differenziato: **le reti di promotori ed i canali digitali continueranno a sovraperformare la distribuzione tradizionale**. **L'offerta dovrà essere customizzata in funzione del segmento di clientela** e sarà fondamentale il rafforzamento delle competenze di gestione di portafoglio anche per le banche

L'efficienza sarà data dalla crescita di volumi e dalla standardizzazione degli strumenti



Personalizzazione Client Experience

Maggiori aspettative dei clienti hanno messo le Banche sotto pressione costringendole ad un ripensamento della client experience – sarà necessaria una **maggior personalizzazione del servizio ed un'offerta digitale più forte**



Think at the future

I **trend demografici** – già in atto – si rifletteranno su servizi e prodotti, con una particolare attenzione agli aspetti previdenziali e successori.
L'avanzamento della tecnologia che ha determinato l'ingresso di **player alternativi** (FinTech) che potranno invadere l'arena dei Wealth Manager

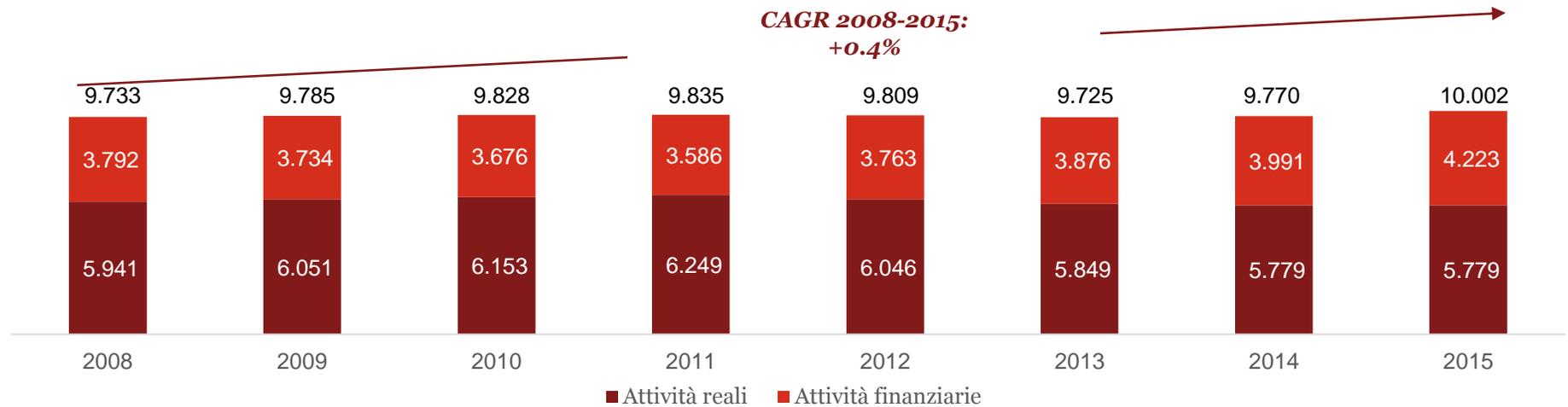


Contesto di riferimento

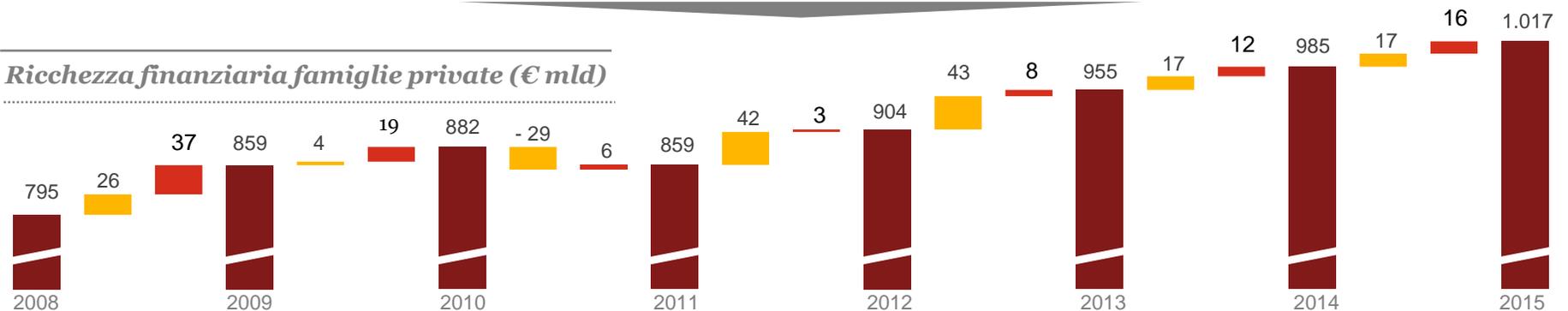
1 La ricchezza delle famiglie italiane

La ricchezza delle famiglie italiane cresce ad un tasso moderato (+0,4%), più sostenuta, invece, la crescita della ricchezza dei private (+ 4%)

Ricchezza lorda famiglie italiane (€ mld)



Ricchezza finanziaria famiglie private (€ mld)



Fonte: Analisi PwC su dati Bankit e AIPB

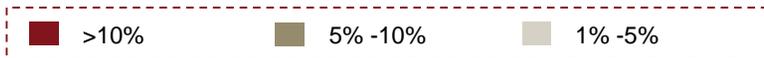
1 La ricchezza delle famiglie italiane

Oltre il 60% delle famiglie private è concentrato in 4 regioni del nord Italia e il patrimonio medio si attesta a € 1,6 mln

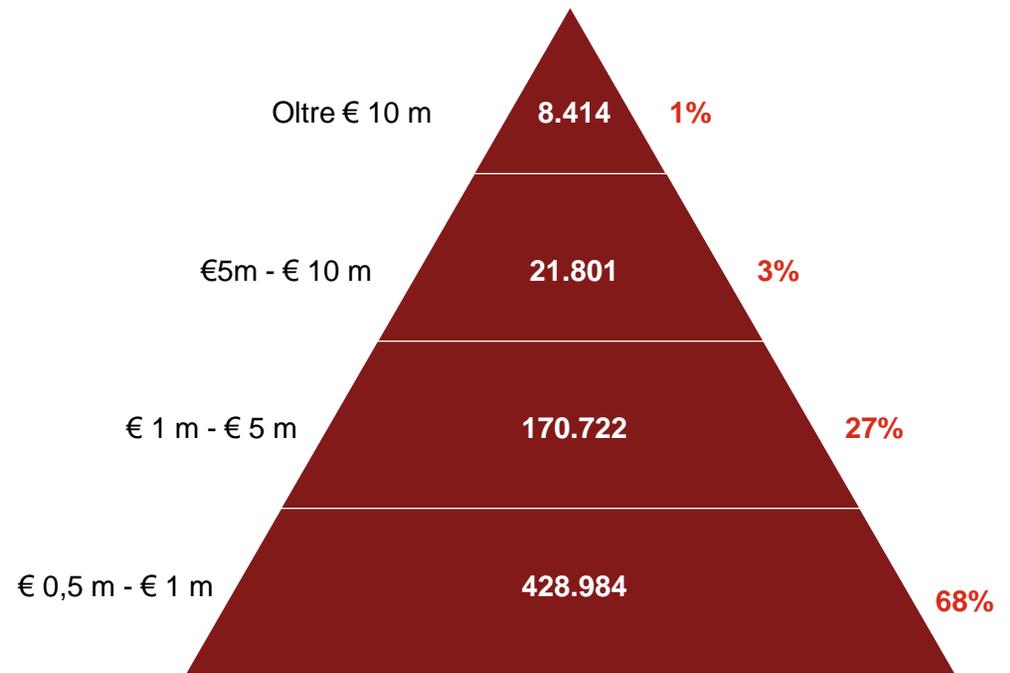
Distribuzione famiglie Private per regione di appartenenza



Distribuzione clientela



Numero di famiglie Private per fasce di patrimonio



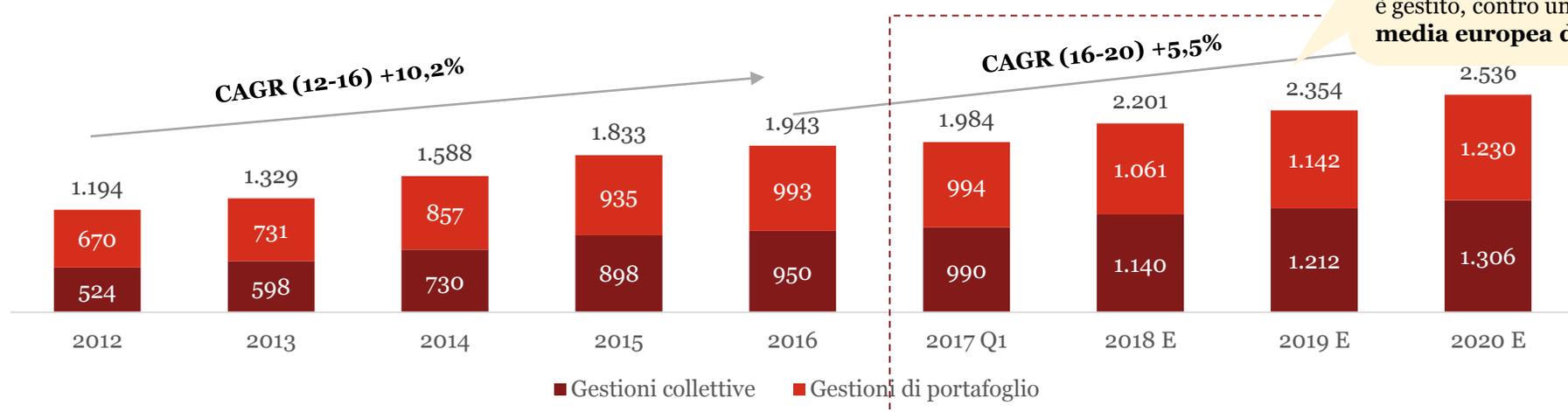
Fonte: Analisi PwC su dati AIPB

2 Il mercato italiano del risparmio gestito

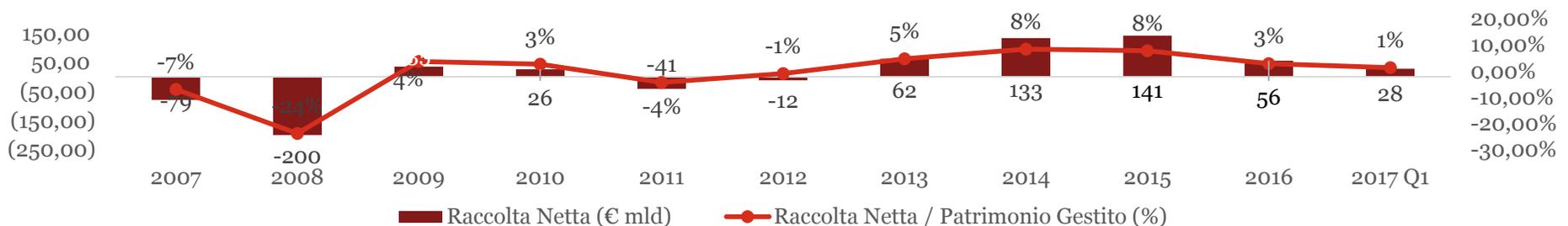
La crescita dei prodotti assicurativi e dei fondi pensione ha spinto il settore del risparmio gestito

Grande potenziale di crescita: **solo il 30% delle attività finanziarie** delle famiglie è gestito, contro una **media europea del 41%**

Evoluzione del patrimonio gestito in Italia AuM (€ k mld)



Evoluzione della raccolta netta in Italia

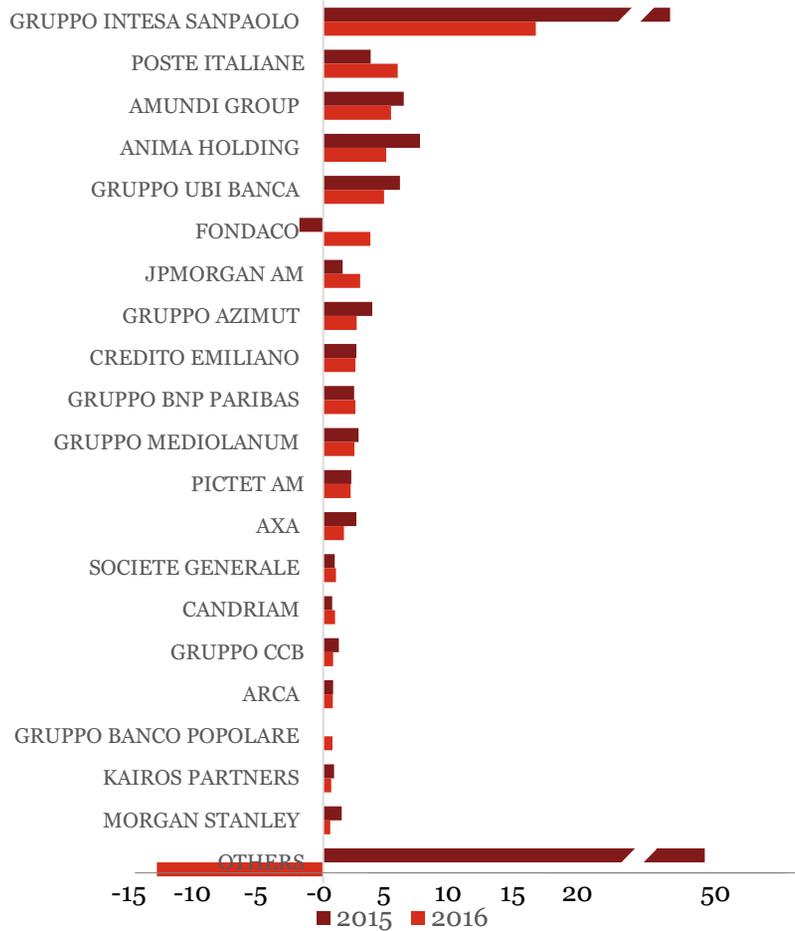


Fonte: Analisi PwC su dati Assogestioni

2 Il mercato italiano del risparmio gestito

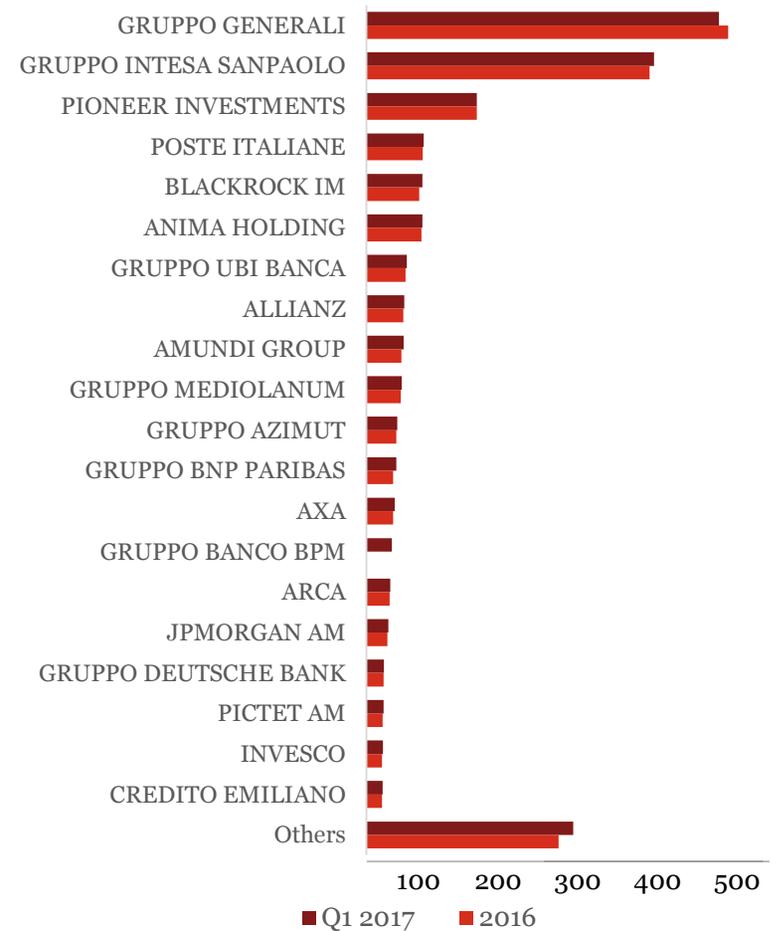
Analisi dei principali player

Raccolta diretta 2016 vs 2015 (€ mld)



Fonte: Assogestioni

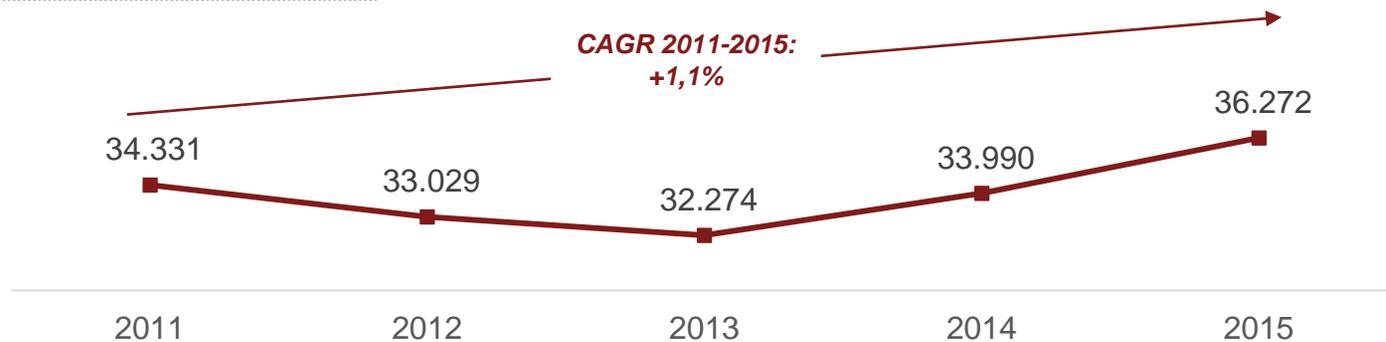
Patrimonio gestito Q1 2017 vs 2016 (€ mld)



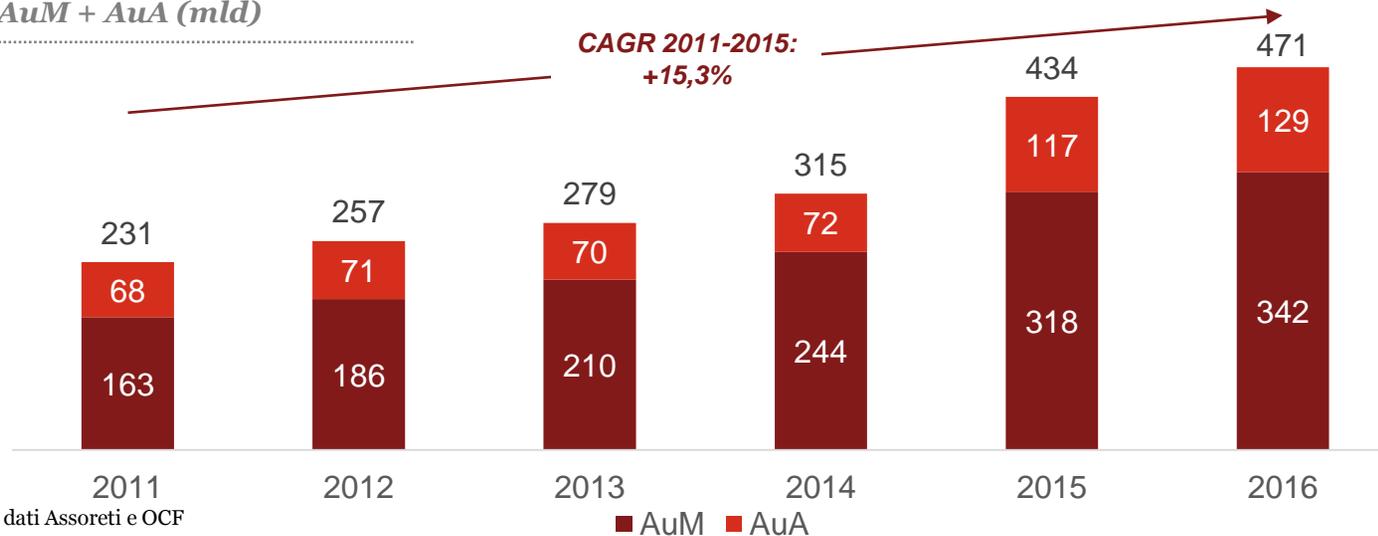
2 Il mercato italiano del risparmio gestito

Nonostante la crescita moderata nel numero di promotori le masse crescono, specie quelle amministrare (10% YoY)

Evoluzione No di Promotori Finanziari



Evoluzione AuM + AuA (mld)

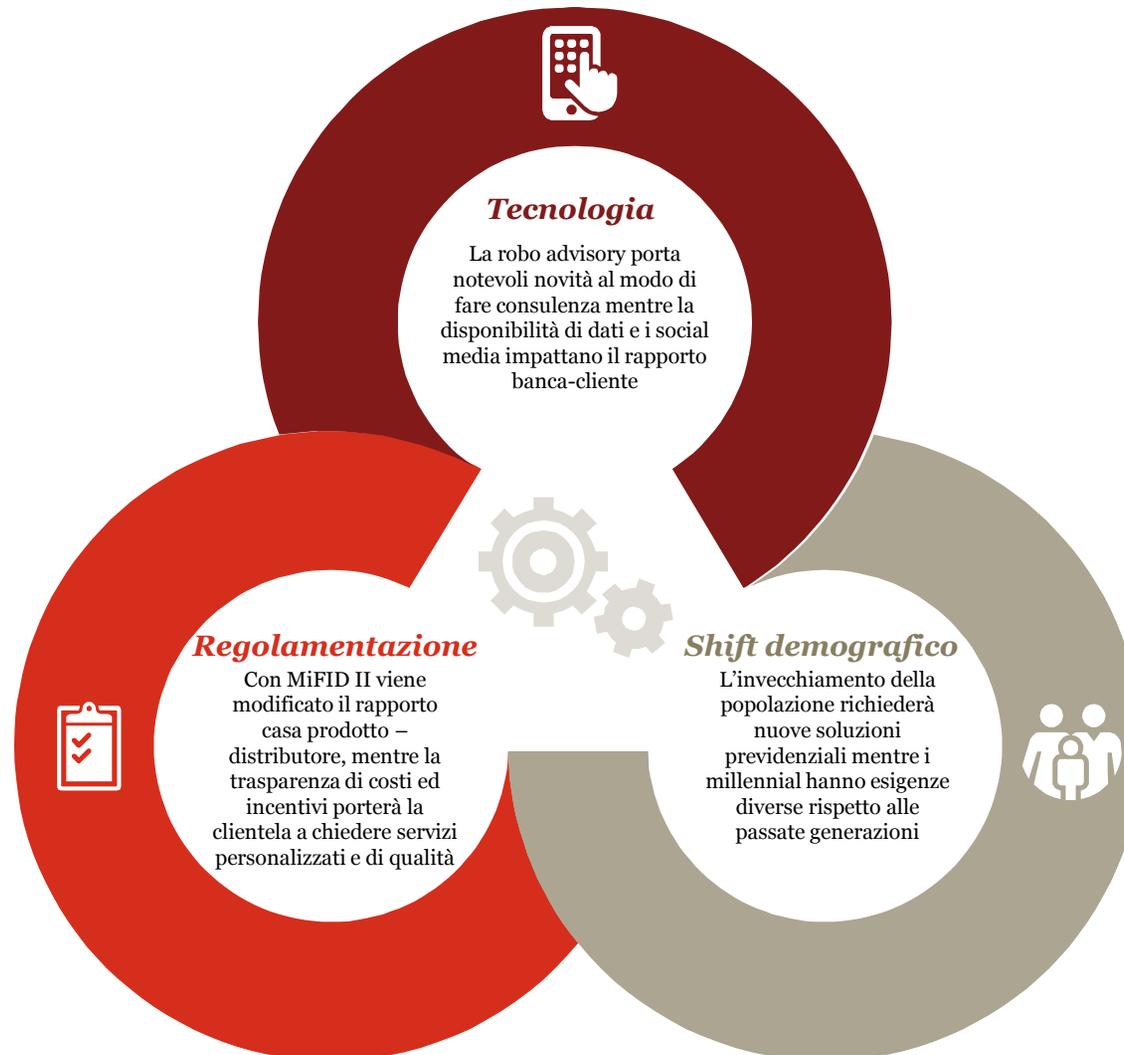


Fonte: Analisi PwC dati Assoreti e OCF



Driver di cambiamento

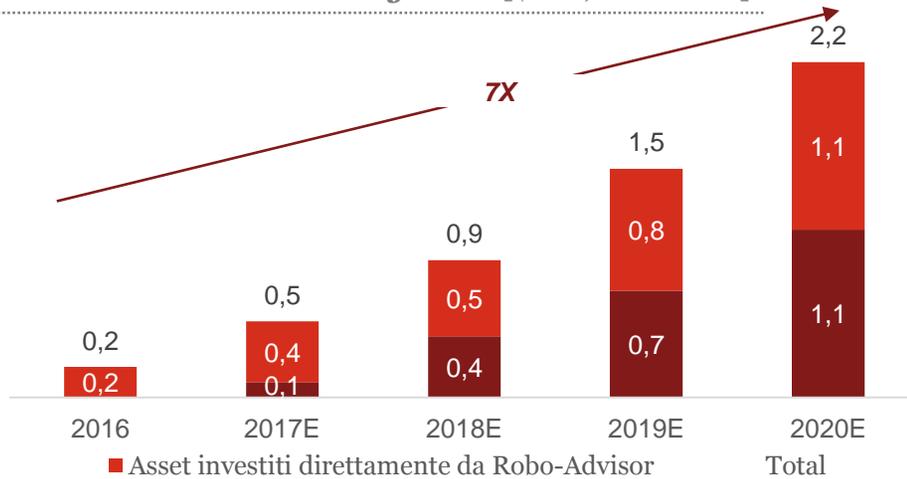
Tecnologia, regolamentazione e shift demografico porteranno a nuovi modelli di servizio e a nuove soluzioni in ambito WM



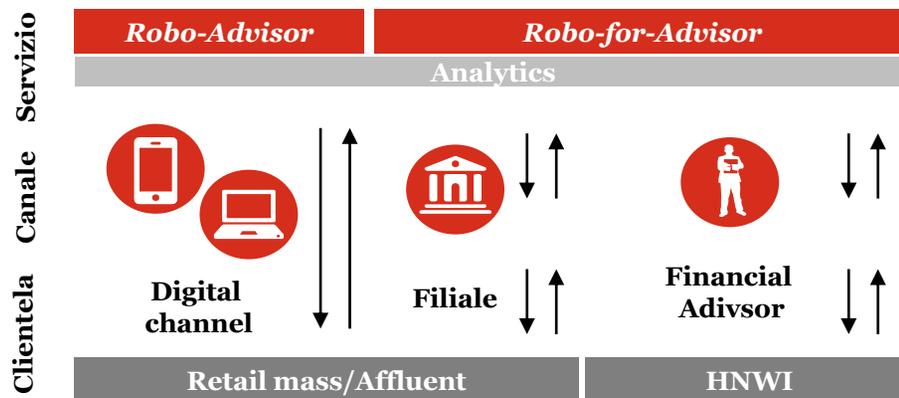
3 Tecnologia

L'adozione di strumenti analitici e di nuovi modelli digitali consente di generare nuovi benefici per il WM

AuM dei Robo-Advisor negli USA [\$ Bln, 2016-2020]



Ipotesi modello di servizio Robo-Advisor



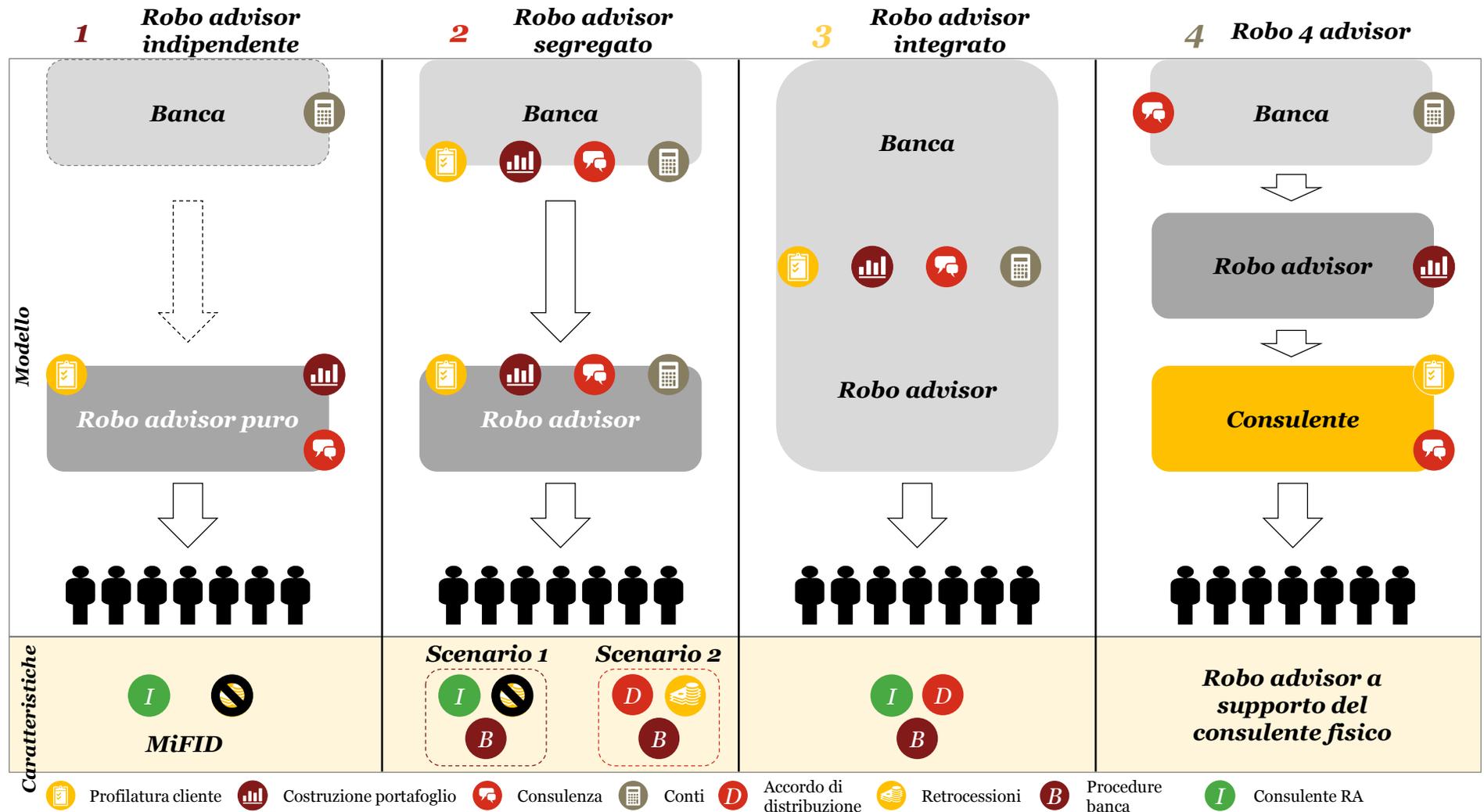
Fonte: PwC ABI Dimensione Cliente Robo-Advisory

Benefici per il Wealth Management

- Riduzione del **cost-to-serve** per il segmento Retail servito con strumenti Robo Advisor
- **Modularizzazione dell'offerta** con selling proposition su **specifici target di clientela** con forte propensione alla gestione diretta dei propri investimenti (es. giovani professionisti)
- Incremento **retention** e **vivacizzazione** clientela esistente
- Potenziale **incremento della base clienti** con clienti non fidelizzati ad altre banche
- Possibilità di utilizzare il **Robo-for-Advisor** come strumento a supporto del Financial Advisor, per clientela Private e HNWI

3 Tecnologia

Esistono 4 modelli di robo advisor che variano a seconda del livello di integrazione con la banca e con il lavoro del consulente



3 Tecnologia

Un esempio di sviluppo digitale: la comunicazione interattiva con la clientela

*“L’ambito delle interazioni con la clientela comprende tutti i comportamenti, i cambiamenti delle modalità di contatto, le strategie di comunicazione, le tecnologie e i servizi che consentono di **raggiungere il cliente**, attraverso i diversi device e/o canali fisici e virtuali, con l’informativa necessaria, obbligatoria e commerciale”*

Principali tipologie di comunicazione

Segmentazione

Qualità dato

Formattazione

Multicanalità / contenuti multimediali

Comunicazioni Istituzionali/obbligatoria per legge

Comunicazioni di servizio

Comunicazioni commerciali/ Direct Mktg (DM)

Comunicazioni informativa / sicurezza

**In bound / Out bound
Push / Pull
Clientela esistente o Prospect**

Banca



Clienti



Comunicazioni



Chi sono i clienti?

Quale informazione consigliargli?

**Come raggiungerli?
A quali costi?**

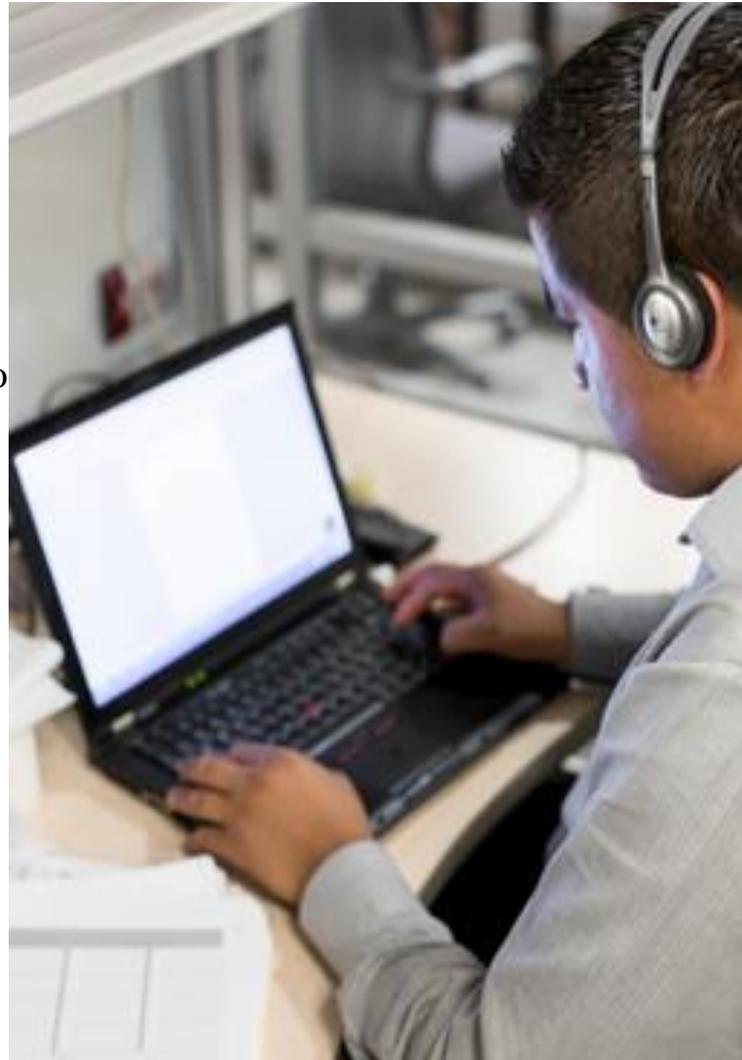
Quale mezzo è più efficace per raggiungerli? Con quali modalità di interazione

- La **spesa** delle principali banche **per le interazioni** con la clientela è una **voce significativa** nei loro **bilanci**
- **Interagire in modo appropriato** per le principali **Banche Europee** con la clientela aiuta nella **fidelizzazione con il cliente**

3 Tecnologia

Un esempio di sviluppo digitale: la comunicazione interattiva con la clientela

- La modalità attuale di erogazione dei servizi di interazione evidenzia **opportunità di saving misurabili**
- Tali opportunità sono fortemente legate ad interventi informatici attivabili per l'adeguamento degli strumenti di supporto del processo operativo di **gestione della interazione**
- Il modello definito ha l'obiettivo di **migliorare l'efficienza/efficacia** delle interazioni con la clientela bilanciando qualità, performance, costo e rischio operativi



L'obiettivo è raggiungibile prevedendo l'evoluzione dell'architettura applicativo-tecnologica secondo un paradigma di semplificazione basato sui seguenti driver:

- Disaccoppiare i sistemi alimentanti dai canali
- Utilizzare strumenti di "collaboration" all'interno del processo di produzione della comunicazione
- Gestire in maniera efficace la multicanalità/multimedialità
- Abilitare il cambiamento dei processi di interazione integrata

Gli interventi non devono avere come obiettivo unico cogliere l'opportunità di saving, **ma rendere maggiormente efficace il processo di gestione della comunicazione e agevolare la gestione del rischio operativo**

4 Regolamentazione

Le principali novità regolamentari comporteranno una revisione dell'attuale modello di business

Elementi chiave contesto normativo (MiFID II / MiFIR)

Trasparenza

- Obbligo di fornire un'informativa dettagliata al cliente sui costi di prodotti e servizi
- Linee guida sui rischi associati agli strumenti finanziari

Limiti agli incentivi

- Per consulenti indipendenti divieto di trattenere incentivi, salvo benefici non monetari minori
- Opportunità di dichiararsi non indipendenti con minori oneri, ma il rischio di limitazioni indirette agli inducement permane

Product governance

- Obbligo di istituire un processo di governance del prodotto con identificazione della clientela target, valutazione dei rischi rilevanti, coerenza della strategia di distribuzione

Compensi

- Obbligo di dotarsi di politiche remunerative per la fornitura di servizi
- Obbligo di prevenire i conflitti di interesse derivanti dalle politiche remunerative e incentivanti

Implicazioni per il Wealth Management

Rischi

- Maggiori oneri di trasparenza e compliance normativa con conseguente compressione dei margini e riduzione delle fee
- Possibile pressione regolamentare sugli inducement
- Aumento della complessità degli accordi distributivi per via dei requisiti di maggiore trasparenza (governance di prodotto, target market, etc.) con possibile riduzione del numero di accordi distributivi diretti

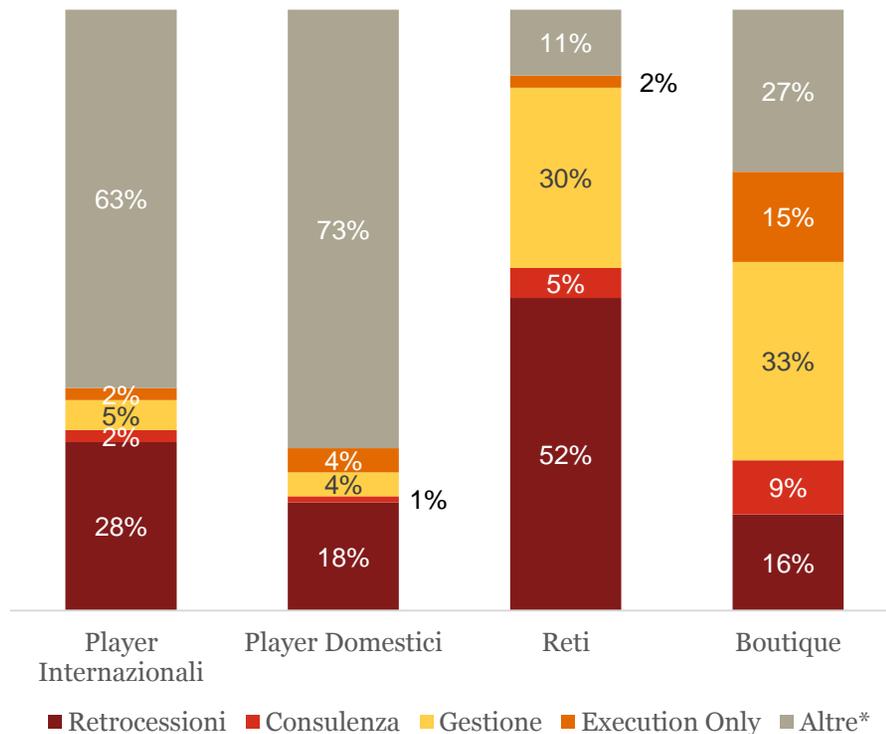
Opportunità

- Incremento di soluzioni in grado di ridurre la complessità per i distributori e mantenere alti livelli di remunerazione (i.e. piattaforme di collocamento e gestioni patrimoniali in fondi)
- Possibilità di sviluppare prodotti personalizzati e di intensificare la relazione con i Clienti

4 Regolamentazione

Le reti di promotori mostrano una forte dipendenza dagli inducements, mentre I gruppi bancari integrati beneficiano del corss selling di servizi

Breakdown delle commissioni per tipologia di servizio (€ mln)



Impatti Strategici

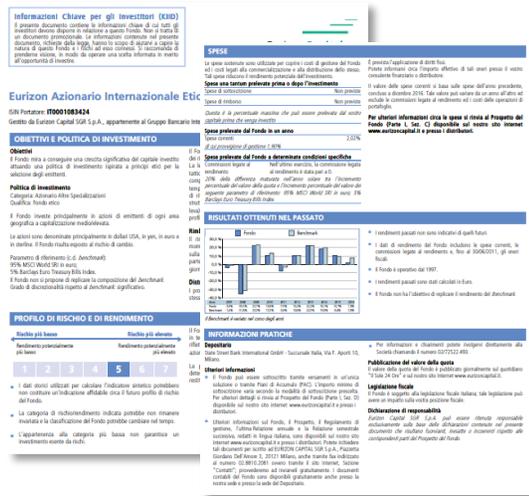
- Gli impatti inerenti alla **disclosure sui costi** porterà la clientela a **confrontare in maniera oggettiva i servizi** offerti dai diversi player
- Il più stringente quadro normativo sugli incentivi potrebbe portare i player a focalizzarsi su **prodotti e servizi, retro free**, ad alto valore aggiunto
- I requisiti inerenti la consulenza indipendente potrebbero portare ad una **crescita del modello fee only**, specie nel segmento private

* Nella categoria «Altre» sono incluse le commissioni di custodia, brokeraggio, spread su cambi, nonché altre spese relative all'operatività su titoli

4 Regolamentazione

MiFID II richiede un' informativa completa sui costi e ciò porterà ad una maggiore interazione lungo la catena di distribuzione

Casa prodotto



1

La casa prodotto mette a disposizione i KIID associati agli OICVM da essa sviluppati

2

Per i costi non inclusi nel KIID, il distributore calcola e comunica all'investitore finale tali costi prendendo contatto con la casa prodotto

Distributore



3

Fornisce informazioni sui costi dei servizi di investimento o servizi accessori da essa prestati

Distributore finale



4

Presenta i costi e gli oneri in forma aggregata con i costi e gli oneri dei servizi prestati dalle altre imprese

Investitore



Sono tenute a fornire al cliente l' informativa sui costi e sugli oneri legati ai servizi di investimento e ai servizi accessori propri e di altre imprese:

- l'impresa che **raccomanda o offre in vendita** servizi prestati da un'altra impresa
- l'impresa di investimento che **indirizza** il cliente ad altre imprese

4 Regolamentazione

L'avvento della MiFID II e le mosse degli operatori portano a raffigurare 3 scenari distributivi

1 Il 'Vecchio mondo'

Il WM rimane focalizzato sulla vendita di prodotti e il mantenimento delle retrocessioni mantengono relativamente stabile la struttura di mercato...

- I promotori scelgono la consulenza 'non indipendente' e si specializzano
- Le retrocessioni danno luogo a modelli di integrazione verticale
- La trasparenza non incide sulle scelte degli investitori

2 Ruolo delle Società di Advisor

Le Società di Consulenza controllano il posizionamento del prodotto e nascono nuovi canali distributivi...

- Viene limitato il modello ad architettura aperta
- Il modello distributivo predilige prodotti a basso costo e senza retrocessioni (ETF/prodotti indicizzati) o absolute return o generatori di ALPHA
- Il TER viene ridotto a scapito dei produttori (es. le fee del mandato di consulenza sono salvaguardate)
- Cresce la competizione per la ricerca dei migliori promotori bancarizzati

3 Clienti emancipati

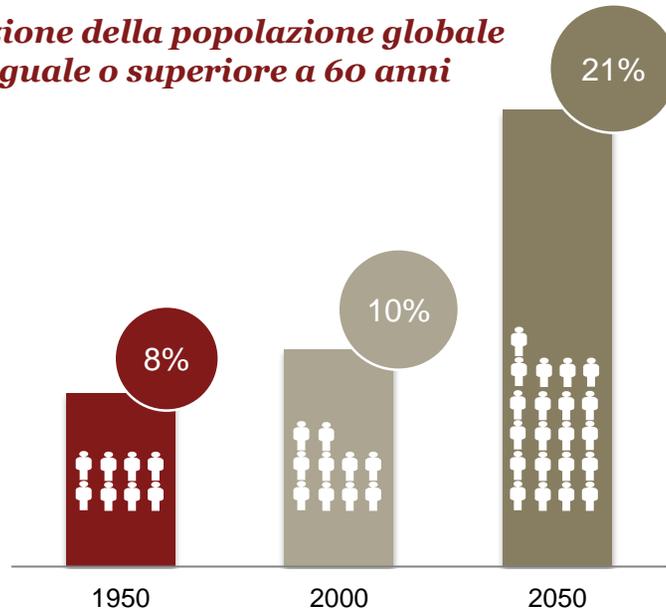
Graduale spostamento verso soluzioni digitali e piattaforme D2C a scapito dei modelli di distribuzione tradizionali...

- Le soluzioni digitali vengono accettate da una base clienti più ampia
- Crescita del segmento "Execution Only" e piattaforme D2C
- L'abbassamento dei costi spinge verso determinati prodotti, es. attivi vs. passivi
- La trasparenza porta ad una riduzione dei margini
- AM e FinTech entrano nel mercato della distribuzione

5 Shift demografico

Impatti dell'evoluzione demografica: una popolazione sempre più anziana

Proporzione della popolazione globale di età uguale o superiore a 60 anni



Il numero di persone con più di 60 anni aumenterà del **2,8%** all'anno nel periodo **2025-2030**.

La percentuale di anziani (persone oltre i 64 anni d'età) sul totale della popolazione in età lavorativa (persone comprese tra i 15 e i 64 anni) raggiungerà il **25,4%** nel 2050, rispetto al **11,7%** nel 2010. Queste prospettive di evoluzione demografica presentano due importanti sfide:

- Fornire maggiore disponibilità di **prodotti indirizzati** alla **clientela retail** nei paesi emergenti
- Fornire **prodotti post pensionamento** nei paesi sviluppati

Fonte: UN report World Population Ageing 1950-2050





5 Shift demografico

Nonostante le crisi la crescita della classe media prosegue costantemente

La classe media crescerà, a livello globale, del 180% tra il 2010 e il 2040

1 miliardo di persone in più nella classe media tra il 2010-2020



Fonte: OECD 2010, Homi Kharas, The Emerging Middle Class in Developing Countries.

Aree a crescita elevata



Trend emergenti

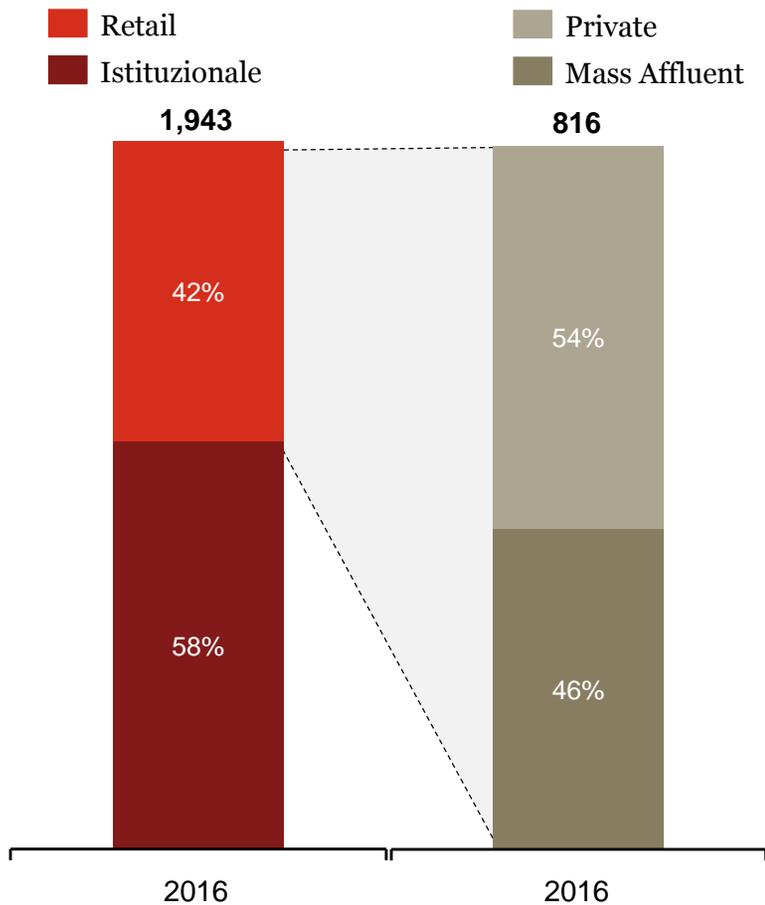
Un modello di servizio efficace deve poter sfruttare un mix di canali alternativi alla distribuzione tradizionale

AUM Mix Canali	AUM €Mld 2016	2016 - 2020E CAGR	Market Share			Commenti
			2016	2020E	Trend	
 Banche Retail (Filiali)	1,112	5%	57%	52%		<p>Il numero di filiali sta diminuendo a favore di altri canali più sostenibili economicamente (con un cost-to-serve inferiore)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8.4% n. di filiali tra il 2011 e il 2015
 Private Bankers	421	6%	22%	22%		<p>La market share rimane costante lungo l'orizzonte temporale nonostante una registrata riduzione del numero dei banker (-2% #banker 2011-2015) in favore di figure quali i Financial Analyst</p>
 Consulenti Finanziari	332	10%	17%	20%		<p>I consulenti finanziari e il totale degli AUM sono cresciuti e guadagneranno sempre più quota di mercato rispetto ai private banker</p> <ul style="list-style-type: none"> + 5% n. di consulenti finanziari (2011-2015), dei quali + 4% sono consulenti Private + 93% di AUM gestiti dai consulenti finanziari (2011- 2016H1)
 Canale Diretto (Online & Telefono)	78	13%	4%	6%		<p>Crescita dei canali digitali; value proposition disruptive che offrono prezzi inferiori e/o maggiori rendimenti ai clienti</p> <ul style="list-style-type: none"> New entrant nel mercato mass-affluent con soluzioni di consulenza finanziaria automatizzata (e.g. Robo Advisors)
AUM Totali	1,943	6%	100%	100%		<p>Italia (28%) sta colmando il divario rispetto all'EU (42%) in termini di AuM su totale asset finanziari:</p> <ul style="list-style-type: none"> Shift da amministrato a gestito nel periodo 2011-15 (26% degli asset totali nel 2011 vs 32% nel 2015)

Fonte: Analisi PwC Strategy& su dati MAGSTAT, Assoreti, Assogestioni, Bankit, OCF

L'offerta WM tradizionale dovrà evolvere in relazione alle diverse aspettative dei segmenti di Clientela serviti

Segmentazione AuM 2016



Aspettative

Supporto al business

Forte relazione

Personalizzazione

Controllo

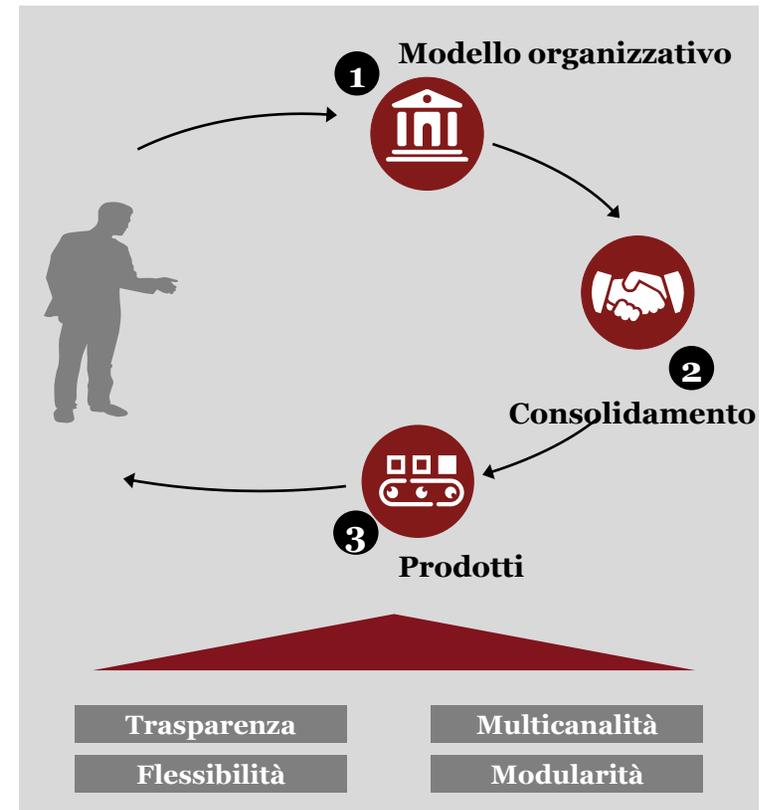
Autonomia

Extra rendimento

Sicurezza

Convenienza

Evoluzione offerta WM

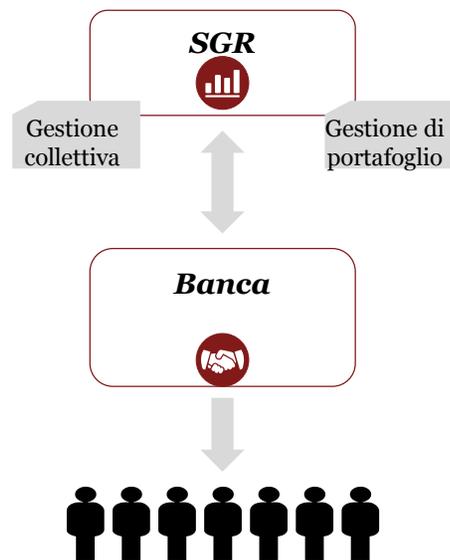


Fonte: Analisi PwC Strategy& su dati di mercato AIPB 2015

6 Modello organizzativo

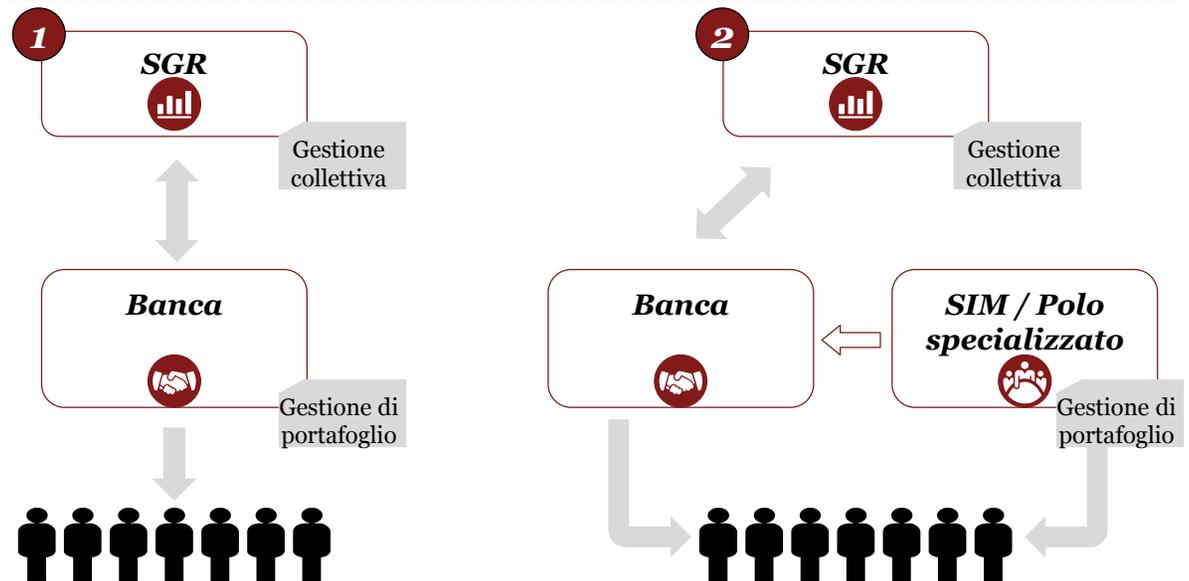
Le banche iniziano a sviluppare internamente o creare poli dedicati alla gestione collettiva, le SGR mantengono le gestioni di portafoglio

Modello organizzativo As Is



Nel modello As is la banca agisce come **distributore** mentre la SGR agisce come **casa prodotto** e ha in capo la **gestione di portafoglio** e la **gestione collettiva**

Modello organizzativo To Be



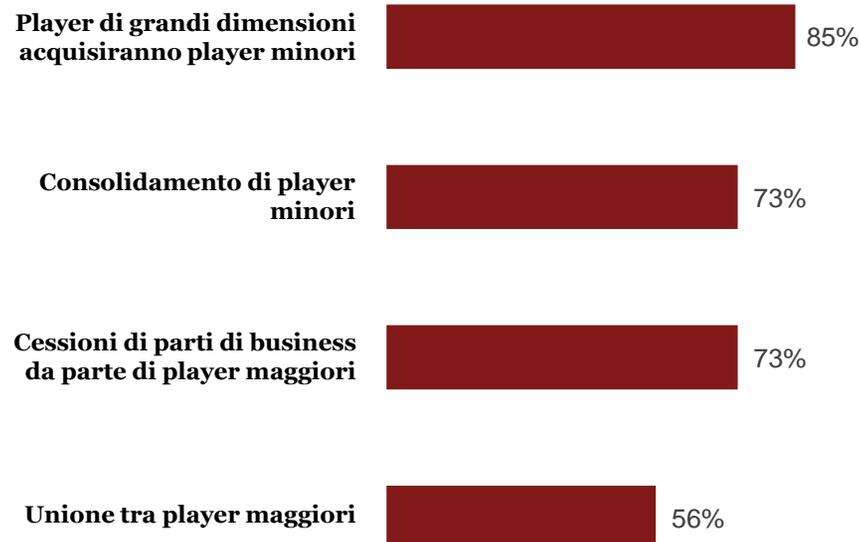
La banca agisce come **distributore** e sviluppa internamente le competenze per la **gestione collettiva** mentre la SGR agisce come **casa prodotto** e ha in capo la **gestione di portafoglio**

La banca agisce come **distributore** e crea un **polo specializzato** per la **gestione collettiva**, il quale può agire come **distributore** mentre la SGR agisce come **casa prodotto** e ha in capo la **gestione di portafoglio**

7 Consolidamento

Il settore si sta consolidando sia a livello nazionale sia a livello internazionale, spinto dall'esigenza di fare leva sulle economie di scala

Aspettative di consolidamento



Recenti esempi di consolidamento del mercato



L'industria del risparmio gestito si sta consolidando per far leva sulle economie di scala o entrare in nuovi segmenti / settori e per far fronte a:

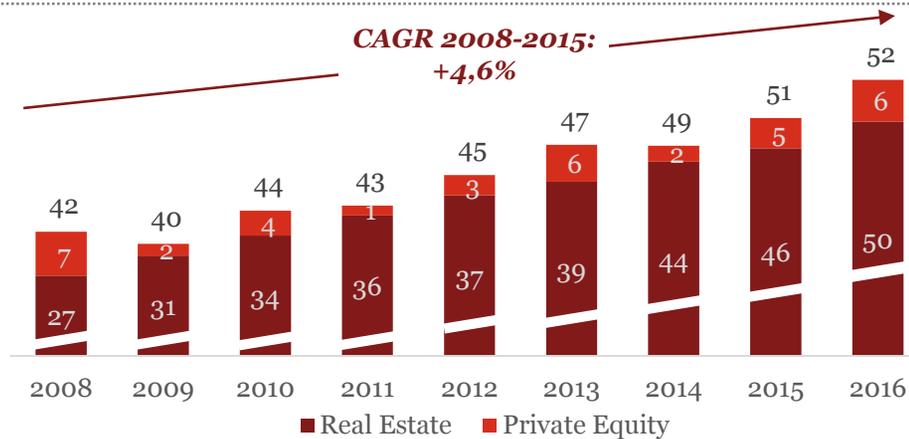
- Un rafforzamento del rapporto tra case prodotto e distributori
- Un abbassamento delle commissioni

Fonte: Analisi PwC Strategy& su dati JP Morgan

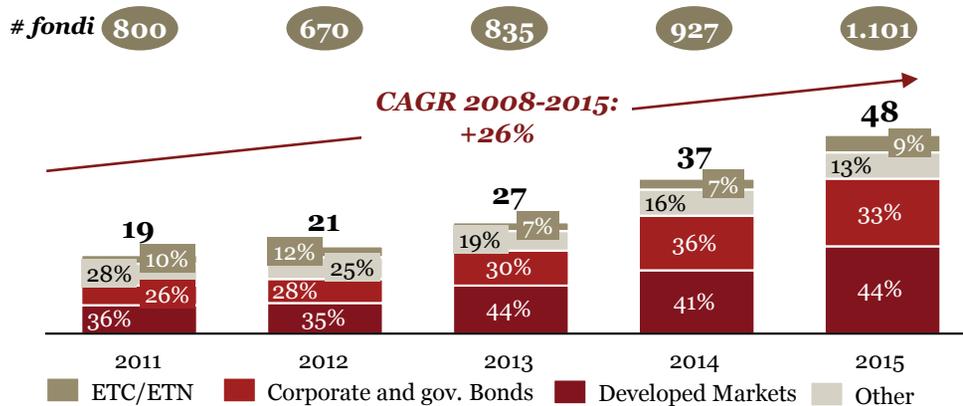
8 Prodotti

L'attuale contesto dei mercati finanziari polarizza gli investimenti tra prodotti fortemente specializzati e passivi

Trend AuM fondi alternativi in Italia [€ Mld, 2011-2020]



Evoluzione mercato ETP Italia [€ Mld, 2011-2015]



Fonte: Analisi PwC Strategy& su dati Assogestioni, AIFI, PwC report 2020 – Building the Future, Blackrock

Implicazioni per il Wealth Management

- **Investimenti alternativi** rappresentano un'opportunità di **diversificazione** e di **extra rendimento** per investitori istituzionali e HNWI sempre più accessibile a clientela Affluent e Retail tramite strumenti wrap (e.g. Gestioni Patrimoniali e Fondi di Fondi)
- **Fondi passivi e ETP sempre più utilizzati per strutturare la parte core dell'asset allocation** di portafogli non solo retail
- **Prodotti finanziari «a pacchetto»** (es. Gestioni Patrimoniali, Fondi di Fondi e prodotti assicurativi vita) rappresentano un esempio di come i risparmiatori italiani con elevata propensione alla delega ricerchino **investimenti per specifici bisogni finanziari (previdenziali/ preservazione del capitale)**

8 Prodotti

I PIR uniscono l'esigenza di forme previdenziali alternative con il supporto del risparmio gestito all'economia reale

Definizione



Il piano di risparmio a lungo termine è un “**contenitore fiscale**” all'interno del quale i risparmiatori possono collocare qualsiasi tipologia di strumento finanziario rispettando determinati vincoli di investimento.

Benefici fiscali



Il risparmiatore che decide di aprire un PIR ha diritto **all'esenzione da tassazione** sul capital gain generato dall'investimento, a patto che lo strumento sia detenuto in portafoglio per almeno **5 anni** per un tetto **30.000 €** all'anno per un totale che complessivamente non può eccedere i **150.000 €** per persona fisica

Composizione portafoglio



Almeno il **70%** del patrimonio del PIR deve essere investito in strumenti finanziari emessi da società italiane ed estere con stabile organizzazione in Italia.

Di questo 70% almeno il **30%** deve essere investito in strumenti finanziari emessi da società italiane ed europee **diverse** da quelle presenti sull'indice **FTSE MIB**

Impatti e conseguenze

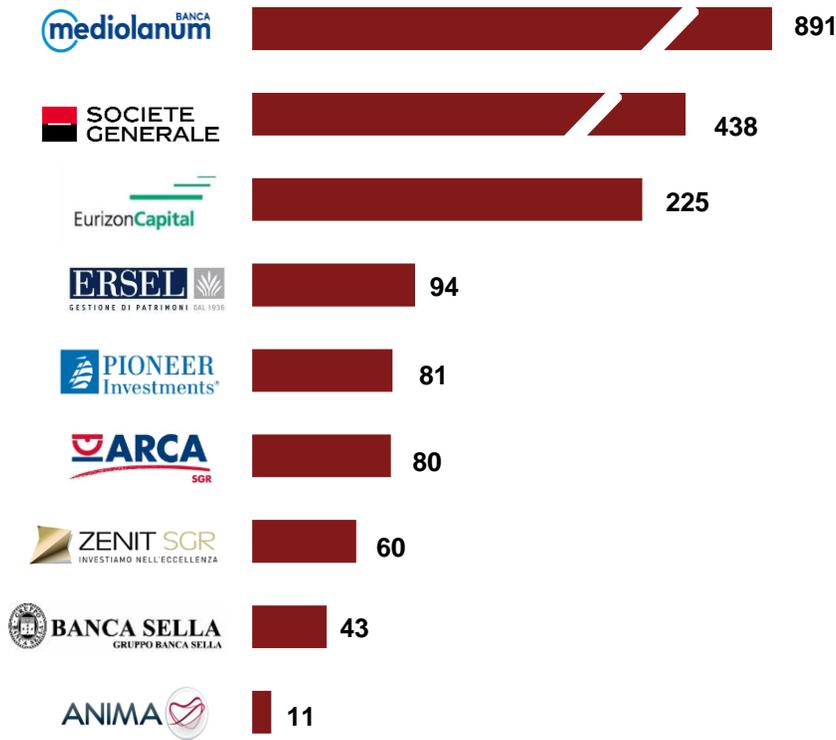


- Nuovi **fondi di diritto italiano PIR** concentrati sul mercato delle Pmi Italiane
- Flussi di nuovi **investimenti** verso le Pmi
- Incentivi per gli investitori che necessitano di un **orizzonte temporale** più ampio per investire nel mercato azionario

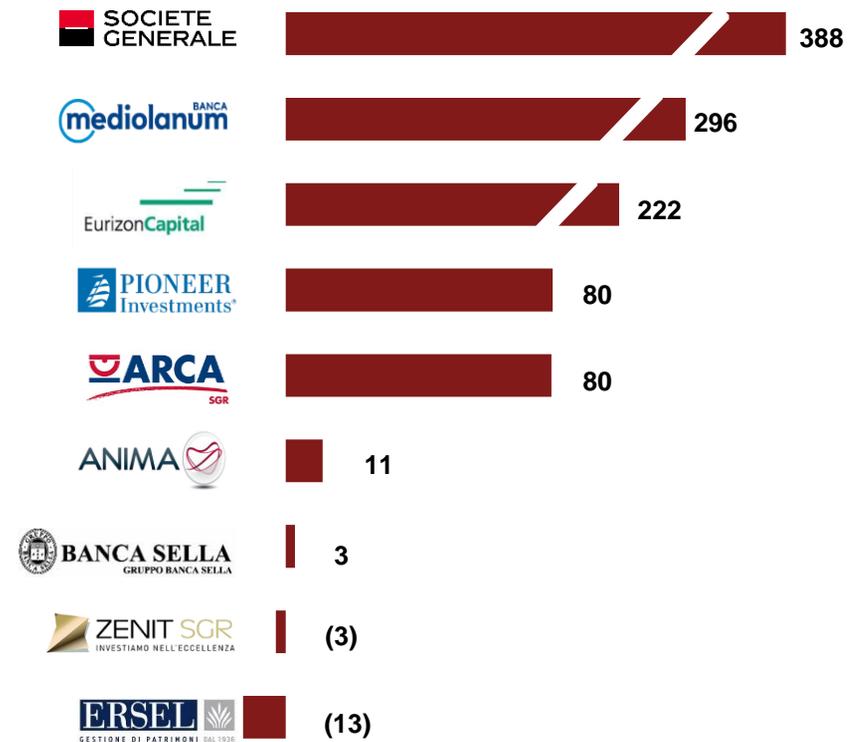
8 Prodotti

Il successo dei PIR è stato trainato dai player maggiori, anche se oltre il 70% del patrimonio è rappresentato dalla conversione di fondi

Patrimonio investito in fondi PIR compliant
Q1 2017 (€ mln)



Raccolta Fondi PIR compliant
Q1 2017 (€ mln)



Fondi Nuovi vs. Fondi Pre-esistenti (€ mln)



Grazie per la cortese attenzione



This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Advisory SpA, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2017 PricewaterhouseCoopers Advisory SpA. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers Advisory SpA which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.