

Asset management e sfida digitale: vecchi e nuovi paradigmi

di Ugo Loser

Il fattore critico di successo nella gestione professionale del risparmio risiede oggi nelle capacità di comprendere le esigenze della clientela e di offrire di conseguenza prodotti e servizi che le soddisfino.

Nel corso dell'ultimo decennio, l'industria del risparmio gestito ha già vissuto una fase di crescita imponente e di trasformazione radicale, ma la rivoluzione digitale attualmente in corso propone nuove sfide e opportunità. A livello globale, gli *asset under management* (AUM) sono cresciuti del 130% dalla grande crisi finanziaria, passando dai 38,5 triliardi di dollari del 2008 agli 88,7 triliardi di fine 2019. Tale dinamica è stata supportata da un ingente flusso di nuovi investimenti che nel solo 2019 ha visto nuova raccolta per circa 3.400 miliardi e che si è innestato in un contesto di mercati finanziari supportati dall'abbondante liquidità iniettata nel sistema dalle Banche Centrali.

La *zero/negative interest rate policy*, il *quantitative easing* e i programmi di acquisto di attività finanziarie introdotti dalle Banche Centrali internazionali per gestire la grande crisi finanziaria sono, infatti, diventati nel corso dell'ultimo decennio strumenti ordinari, impiegati per far fronte a temi macroeconomici e per gestire l'instabilità dei mercati finanziari. Questi interventi massivi e ripetuti hanno radicalmente modificato la struttura dei mercati, introducendo molteplici distorsioni e provocando l'*asset inflation*, ossia l'aumento dei prezzi delle attività finanziarie non causato da migliori prospettive reddituali e il conseguente spiazzamento degli investitori, spinti verso attività più rischiose e verso la conseguente necessità di affidare i propri risparmi a operatori professionali.

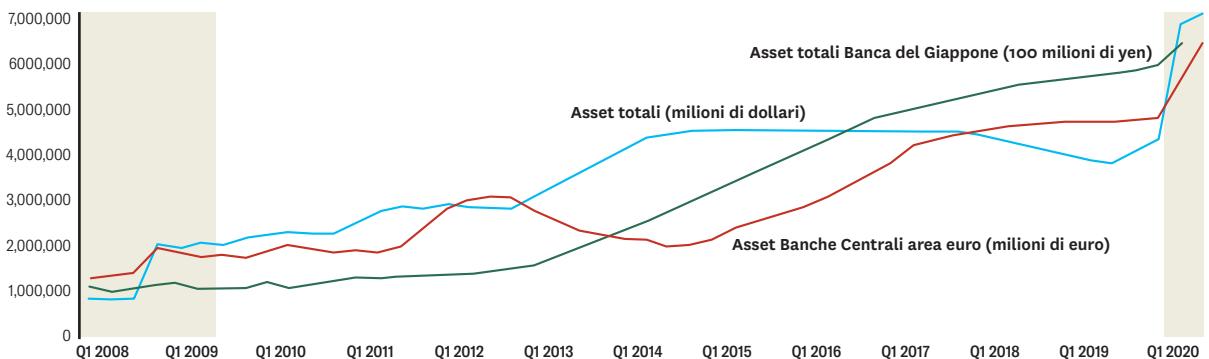
In questo contesto si è assistito a un radicale mutamento dello scenario competitivo dell'industria. La gestione passiva ha fatto leva sullo sviluppo tecnologico e sulle economie di scala per imporre una nuova strategia, basata sulla minimizzazione delle commissioni di gestione, che ha attratto un numero crescente di investitori istituzionali e retail e ha reso possibile una rapida crescita degli AUM. All'estremo opposto dell'arena competitiva, i gestori di fondi alternativi hanno aggredito la fascia più sofisticata del mercato puntando sull'appeal della maggiore redditività e dell'assenza di correlazione con gli asset tradizionali, riuscendo in tal modo a mantenere strutture commissionali più redditizie.

Il crescente successo di ETF e fondi alternativi ha eroso le quote di mercato dei gestori tradizionali, che allo stesso tempo si sono trovati a fronteggiare gli effetti del calo di redditività causato dal combinato disposto delle pressioni al ribasso sulle commissioni e dei crescenti costi che è necessario sostenere per far fronte alla concorrenza e agli obblighi normativi.

Per non sparire o diventare irrilevanti, per non trasformarsi in facili prede di processi di acquisizione, gli asset manager tradizionali, e in particolare quelli di piccole e medie dimensioni, devono puntare quindi sulla differenziazione del loro modello di business sfruttando il potenziale delle nuove tecnologie per massimizzare la qualità dei propri prodotti e per acquisire livelli di efficienza che consentano di minimizzare i costi operativi. Da questo punto di vista i player di successo saranno quelli che sapranno sfruttare al meglio le logiche e le soluzioni del FinTech, del RegTech e più in generale dell'intelligenza artificiale per l'automazione dei processi operativi.

Ma il potenziale della tecnologia e del digitale trascende i classici temi di efficienza ed efficacia e arriva ad abbracciare temi più strategici quali quello della value-proposition dell'impresa nei confronti dei clienti. Guardando

Figura 1 L'espansione dei bilanci delle banche centrali



Il grafico mostra il costante aumento dei bilanci delle principali Banche Centrali mondiali (Fed, BCE, BOJ) negli ultimi anni, servito a finanziare i programmi di acquisto straordinari e il QE. Proprio in corrispondenza dei periodi di recessione (in grigio) si è assistito ad una ulteriore impenetrazione degli asset, con il più recente ancora in corso.

Fonte: BCE, Banca del Giappone

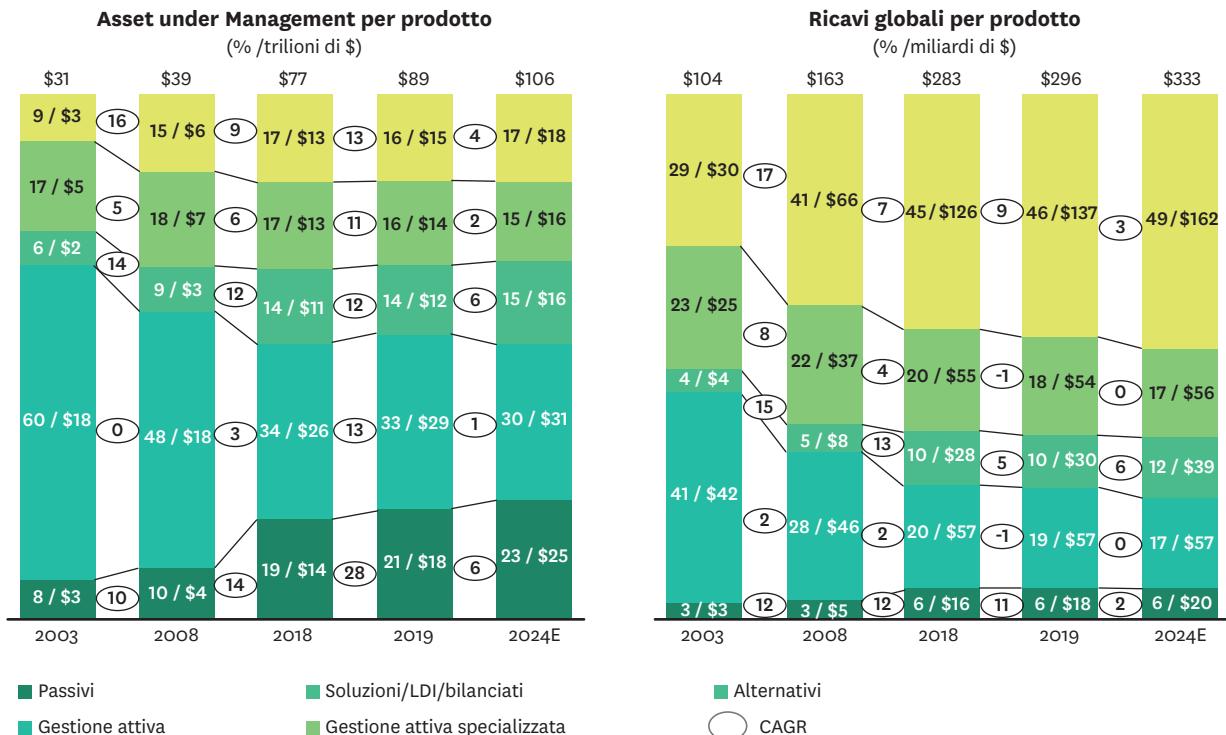
al di fuori dei confini dell'industria, all'esperienza delle imprese leader nei settori più innovativi, appare chiaro che il fattore critico di successo risiede oggi nelle capacità di comprendere le esigenze della clientela e di offrire di conseguenza prodotti e servizi che tali esigenze soddisfino. Una capacità essenziale in un mondo in cui le performance non sono più l'unico elemento differentiante; una capacità che può essere acquisita adottando logiche che stravolgono i classici paradigmi e trasformano ogni impresa in una data-company in grado di elaborare e gestire enormi masse di dati (*big data*), di analizzarle con le competenze e gli strumenti della *data science* e di utilizzare i risultati di tali analisi per trovare risposte personalizzate ai bisogni dei clienti. Questa è infatti l'epoca delle innovazioni *disruptive*, delle piattaforme di condivisione, degli smartphone e dei social media, ma soprattutto questa è l'epoca del "cliente al centro" (*customer-centrism*).

Ma quali sono le caratteristiche del cliente moderno? Il cliente moderno è digitale, è *mobile*, è sempre connesso. Gli smartphone e i tablet hanno radicalmente trasformato l'approccio dei consumatori. L'essere connessi 24 ore su 24, 7 giorni su 7, ha reso naturale l'aspettativa di poter ottenere ogni tipo di informazione e ogni tipo di servizio quasi in tempo reale, in ogni condizione, in auto, sulle piste da sci, in spiaggia o sull'ascensore che ci porta in ufficio, *direttamente* dal produttore del bene o servizio ricercato. Questo cambio di mentalità non può essere trascurato. Il modo con cui un asset manager si pone di fronte ai suoi clienti deve modificarsi di conseguenza. Tempestività, qualità e semplicità sono le tre parole chiave che descrivono le logiche che devono

guidare la trasformazione digitale degli asset manager. Il cliente moderno è abituato a fare recensioni e a cercare informazioni sui social media. I dati mostrano in modo chiaro che i mezzi di comunicazione tradizionali stanno perdendo sempre più rilevanza rispetto ai social media come fonte primaria di informazione. I social media filtrano, evidenziano e portano all'attenzione di clienti e *prospect* notizie, aneddoti e curiosità. Riuscire a incuriosire, interessare e coinvolgere gli utenti dei social è diventata quindi la strategia dominante in tema di comunicazione. Allo stesso tempo il giudizio dei pari, espresso in recensioni o rating pubblicati online, sta emergendo come uno dei principali elementi discriminanti nella scelta di nuovi prodotti o servizi. Gli asset manager di successo non potranno ignorare queste dinamiche e dovranno attrezzarsi per gestire al meglio il grado di soddisfazione della propria clientela, cogliendo anche i minimi segnali di disaffezione e individuando azioni atte a rimediare.

Il cliente moderno è abituato anche a essere compreso, sorpreso, coccolato e premiato. I giganti tecnologici come Amazon, Google e Apple hanno introdotto livelli di servizio elevatissimi che sono diventati, in modo più o meno consapevole, uno standard applicabile a ogni tipo di esperienza di acquisto. Il cliente moderno si aspetta che la sua app preferita gli segnali i temi per lui più interessanti, che gli suggerisca gli acquisti più adatti, che fornisca un'esperienza di acquisto immediata, facile e gratificante. Ritiene normale poter monitorare istante per istante gli acquisti effettuati, poter cambiare idea e poter risolvere eventuali problemi online, con una email o a limite con una telefonata. Disattendere queste

**Figura 2 Un confronto tra masse e ricavi nell'asset management:
i prodotti passivi e alternativi nuovi padroni del mercato**



Il confronto tra le masse e i ricavi del 2003 e previsti per il 2024 mostra inequivocabilmente come si è modificato lo scenario dell'industria dell'asset management. I dati più rilevanti sono il dimezzamento del peso degli asset a gestione attiva (dal 60% al 33%) in contrasto con il raddoppio del peso degli strumenti passivi e alternativi, che ovviamente si è riflettuto anche sulla struttura dei ricavi, con un aumento della redditività dei prodotti alternativi, che si prevede possano arrivare ad occupare la metà dei ricavi totali dell'industria.

aspettative vuol dire mettere a rischio la relazione con il cliente. Per questo l'asset manager di successo deve investire sulla qualità del servizio e della piattaforma tecnologica messa a disposizione dei clienti intesa come canale relazionale "digitale".

In un mondo che offre continue nuove opportunità ai clienti, dove le barriere all'entrata tendono a cadere alla velocità della luce, rimanere rilevanti è la sfida per ogni tipo di business e quindi anche per quello dell'asset management. Per poter rispondere efficacemente a questa sfida, gli asset manager devono modificare radicalmente il paradigma che da sempre guida il loro modello di business: la qualità dei prodotti e dei servizi e l'efficienza operativa saranno condizioni necessarie, ma non sufficienti, per garantire la rilevanza.

L'intera organizzazione dovrà adottare un approccio cliente-centrico, basato sulla volontà di creare una relazione a lungo termine, sulla chiarezza della comunicazione, sulla comprensione delle esigenze e sulle risposte ai bisogni della clientela. Per ottenere questo risultato sarà necessario rompere i tradizionali silos e creare un'organizzazione aperta, dinamica e innovativa all'in-

terno della quale la tecnologia e le capacità analitiche dovranno costituire il *core* dell'impresa al pari delle competenze finanziarie e gestionali. ☀

L'AUTORE



UGO LOSER è Amministratore Delegato e Direttore Generale di Arca Fondi SGR dal marzo 2011. In precedenza ha ricoperto importanti cariche nel mondo della consulenza manageriale tra le quali quella di partner di Bain & Company a partire dal 1999. Ha cominciato la carriera nel mondo dell'investment banking internazionale nel 1990 a Londra, presso Goldman Sachs. È laureato in Discipline Economiche e Sociali all'Università Bocconi di Milano.