

L'intelligenza artificiale in ottica collaborativa: il caso del banking

di Luca Aloï, Bianca Russo e Tommaso Rocchi,
con il contributo di Luca Facchini Provera (Intesa Sanpaolo)

LA RIVOLUZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE non ha risparmiato neanche il settore bancario e, in particolare, la gestione del risparmio, da sempre caratterizzata da un'elevata attitudine al cambiamento. Basti pensare alla rivoluzione "quantitativa" resa possibile dagli sviluppi dei PC nei primi anni '80, o alle ultime innovazioni in tema di trading automatizzato. Oggi, l'*advisory digitale* concentra fino a 13 trilioni di dollari di *asset under management* a livello globale e un fatturato di oltre 66 miliardi di dollari.

Sono lontani i tempi in cui, pochi anni fa, solo piccole realtà "*fintech*", unendo tecnologia e finanza, erano in grado di offrire ai propri clienti prodotti innovativi basati su soluzioni di intelligenza artificiale. Ora anche i player bancari più "tradizionali" (*incumbent*) hanno compreso la portata del cambiamento e hanno sviluppato, o stanno lavorando, su nuovi prodotti e servizi. Tuttavia, c'è da riconoscere alle *fintech* il merito di aver accelerato la *disruption* all'interno del

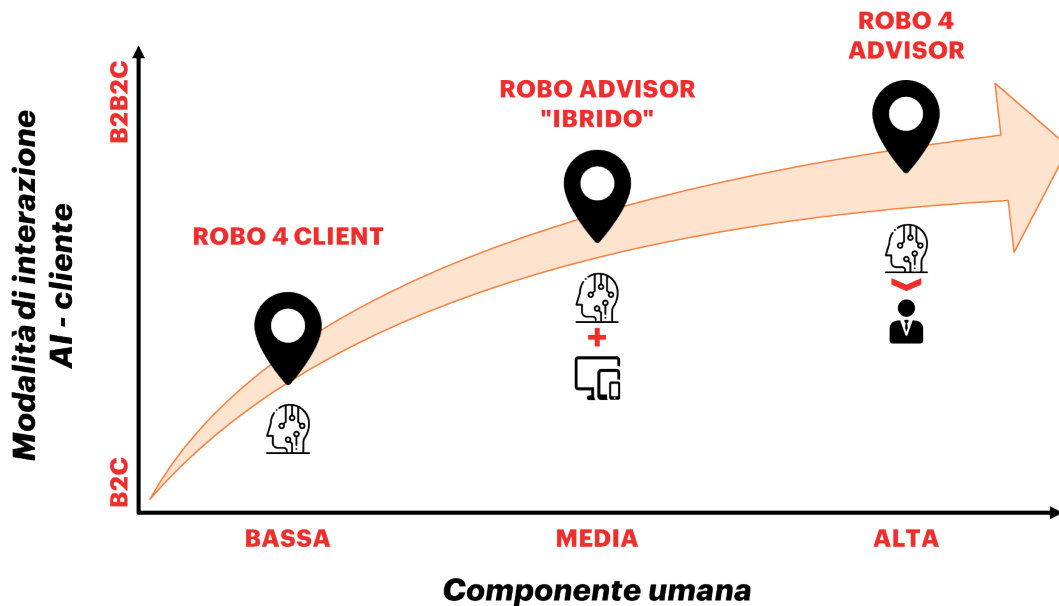
settore e oggi la collaborazione, in una logica di *open innovation*, può rappresentare un acceleratore per le banche tradizionali.

Negli ultimi anni si è assistito alla progressiva evoluzione dell'offerta in ambito wealth management, sfruttando l'intelligenza artificiale per proporre soluzioni innovative di "Robo4Client" (servizio per il cliente in logica B2C), "Robo4Advisor" (soluzioni per supportare il gestore in logica B2B2C) o soluzioni Ibride "Uomo-Macchina", che hanno permesso di rivoluzionare l'arena competitiva e migliorare l'esperienza per il cliente (figura 1).

Queste soluzioni prevedono l'utilizzo della tecnologia per ridurre, e in alcuni casi anche annullare, l'intervento umano associato alle attività operative, ripetitive e in alcuni casi a "basso valore" nella gestione degli investimenti, liberando così tempo del gestore da concentrare sulle attività più "relazionali". L'elemento centrale è l'introduzione di algoritmi avanzati che, sulla

FIGURA 1.

L'intelligenza Artificiale abilita tre nuovi modelli di business



base del patrimonio investito, del profilo del cliente, degli obiettivi (sia in termini economici sia di durata degli investimenti) e in particolare della tolleranza al rischio, identificano l'*asset allocation* ottimale (la migliore composizione di portafoglio in grado di minimizzare il rischio in funzione del risultato atteso) e progressivamente monitorano le performance del portafoglio suggerendo eventuali modifiche e integrazioni. Gli algoritmi che permettono di costruire questi portafogli si basano sul modello di Markowitz della *mean-variance optimization* e, sfruttando analisi sempre più complesse, sono in grado di creare scenari probabilistici in continua evoluzione.

Recenti analisi dimostrano che, solo in Italia, sulla base dei profili economici e comportamentali (non solo giovani, ma anche adulti propensi all'utilizzo dei canali diretti), vi sono oltre 12 milioni di individui potenzialmente "interessati" da queste soluzioni tecnologiche¹.

Tutti e tre i modelli abilitati dalla tecnologia, consentono di ampliare il target di clientela verso soggetti con un patrimonio limitato (mass market), oggi non gestiti perché eccessivamente

time consuming per i gestori "tradizionali" e poco redditizi rispetto alla clientela dotata di patrimoni superiori (ossia, *private*). L'utilizzo della tecnologia consente di incrementare di almeno 15-20% la produttività dei gestori, riducendo le attività più operative e consentendo un maggiore focus sulla relazione con il cliente, migliorando quindi il servizio.

L'intelligenza artificiale applicata al mondo del wealth management, consentirà quindi a un maggior numero di individui di accedere ai benefici della diversificazione, incrementando i propri rendimenti oltre a ricevere proposte di investimento maggiormente in linea con le reali esigenze/ preferenze.

I benefici della diversificazione: tre modelli a confronto

I tre modelli sopra citati presentano caratteristiche e potenziali differenti:

"Robo4Client". Il modello "Robo4Client" pone la tecnologia a servizio del cliente finale. Un esempio è rappresentato da **NutMeg**, il più

Una piattaforma di relazione per un servizio a 360°

Intervista a Luca Facchini Provera (Intesa Sanpaolo)



Circa un terzo della popolazione italiana è composto da persone di età superiore ai 65 anni e la tendenza, come evidenziato dall'ultimo rapporto OCSE, vedrà l'Italia diventare, entro il 2050, il terzo Paese più vecchio dopo Giappone e Spagna. L'Italia, inoltre, è il Paese dove la ricchezza è maggiormente concentrata sulle fasce alte di età; basti pensare che circa il 30% della ricchezza è in mano agli over 65. Questi dati, uniti ai bassi livelli di conoscenze finanziarie, testimoniati dal rapporto Consob sulle scelte d'investimento delle famiglie italiane, dimostrano come ci sia forte spazio per l'offerta di servizi di consulenza "evoluti".

In questo contesto, Intesa Sanpaolo è una delle prime banche *incumbent* in Italia a giocare un ruolo da protagonista per cercare di accelerare il cambiamento all'interno del settore della gestione del risparmio facendo leva sulle nuove tecnologie, fra tutte l'adozione dell'artificial intelligence.

«Noi crediamo in un modello in cui il *fintech* agisca come abilitatore per lo sviluppo della relazione umana, in un'ottica di collaborazione uomo-macchina, dove il ruolo del consulente rimane centrale in quanto in grado di cogliere quelle componenti *intangibile* che un robot non è in grado di cogliere», afferma Luca Facchini Provera, responsabile del Servizio Marketing Personal della Banca dei Territori, la divisione di Intesa Sanpaolo dedicata al presidio delle attività bancarie domestiche.

«L'utilizzo di una soluzione di "Robo4Advisor" - continua Facchini Provera - può consentire l'ottimizzazione della gestione del tempo dei consulenti, sia attraverso la generazione di proposte automatizzate e più efficaci valoriz-

zando l'enorme patrimonio dati della Banca, sia attraverso l'automatizzazione di alcuni controlli in coerenza con quanto previsto dalla nuova normativa MIFID II».

«Il nostro obiettivo - conclude Facchini Provera - è offrire un servizio di consulenza a 360 gradi, non solo basato sui bisogni di gestione del risparmio, ma di tutti quei prodotti complessi, come finanziamenti e protezione, oltre ai servizi non finanziari, creando quella piattaforma di relazione che può rappresentare il vero fattore critico di successo per le banche in quanto non sostituibile da nessuna tecnologia».

La sfida derivante dall'introduzione dell'AI sarà quindi, sempre più, quella di coniugare l'utilizzo della tecnologia a supporto della componente "umana" al fine di sviluppare un'offerta di servizi di consulenza che, da un lato, sia inclusiva di una fascia di clientela oggi non servita e, dall'altro, migliori il lavoro del consulente, minimizzando l'*effort* per le attività operative e massimizzando l'efficacia commerciale.

grande "Robo4Client" d'Europa con oltre 1 miliardo di sterline di *asset under management*. Sfruttando tecnologie di intelligenza artificiale, sulla base di un questionario compilato dall'utente e delle sue necessità/ tempistiche di investimento, viene creato un portafoglio composto esclusivamente da ETF (per minimizzare i costi di gestione), garantendo un'adeguata diversificazione. Una volta creato, il portafoglio viene monitorato periodicamente e ribilanciato in base all'andamento dei mercati. Questa soluzione non prevede l'intervento umano, ma sfrutta al massimo la tecnologia, consentendo di minimizzare i costi di gestione (nell'ordine dello 0,4-0,5% del valore investito), eliminando eventuali vincoli sull'importo minimo da investire.

RoboAdvisor Ibrido. Il modello "Ibrido" integra i benefici dell'utilizzo della tecnologia, con le competenze distintive della consulenza

"umana". Un esempio è rappresentato da **MoneyFarm**, *fintech* italiana fondata nel 2011 che sta evolvendo il settore degli investimenti grazie ad un servizio in grado di coniugare la consulenza "umana", fornita da esperti qualificati, con le più recenti tecnologie per automatizzare il servizio e offrire consulenza a basso costo. L'offerta viene erogata attraverso l'utilizzo di portafogli standard, composti da ETF, in grado di rispondere al meglio alle diverse strategie di investimento e diversificazione del rischio. Ad oggi MoneyFarm è il terzo RoboAdvisor d'Europa con oltre 280 milioni di euro di *asset under management* e oltre 80mila utenti che accedono alla piattaforma ogni giorno. Questo modello, che coniuga i benefici della tecnologia con la competenza e la personalizzazione del servizio garantita dalla possibilità di ricevere consulenza direttamente da un gestore, presenta costi

FIGURA 2. Opportunità di sviluppo delle competenze per gli advisor

MODELLI DI BUSINESS	IL JOURNEY DEL CLIENTE	IMPATTO SULLA FORZA LAVORO	COSTI DI GESTIONE	MERCATO POTENZIALE
 ROBO 4 CLIENT 	<ul style="list-style-type: none"> Il cliente compila un questionario di profilazione, selezionando necessità e tempistiche dell'investimento Il portafoglio (composto da ETF) viene creato dal Robo Advisor, che lo monitora / ribilancia periodicamente 	Disintermediazione del gestore	0,4 - 0,5%	12mln di clienti <i>(mass market)</i>
 ROBO ADVISOR "IBRIDO" 	<ul style="list-style-type: none"> Il cliente compila un questionario di profilazione, selezionando necessità e tempistiche dell'investimento Il cliente può richiedere il supporto a distanza di un consulente "umano" per la composizione del proprio portafoglio Il portafoglio (composto da ETF) viene periodicamente monitorato / ribilanciato dal Robo Advisor 	Gestione di portafogli più ampi	0,6 - 0,7%	
 ROBO 4 ADVISOR 	<ul style="list-style-type: none"> Il cliente si interfaccia con il proprio consulente "umano" (a distanza o in filiale) In base alle esigenze di investimento, il consulente si avvale del Robo Advisor per la creazione del portafoglio (composto da ETF) Il portafoglio (composto da ETF) viene periodicamente monitorato / ribilanciato dal Robo Advisor 	Riduzione del 50% del tempo dedicato ad attività operative di ciascun gestore	0,8 - 1,0%	

(nell'ordine dello 0,6-0,7% del valore investito, in funzione dell'investimento complessivo) maggiori della soluzione precedente in quanto, appunto, garantisce un portafoglio diversificato "su misura" grazie al supporto "umano" e potenzialmente un ritorno maggiore.

"Robo4Advisor". A differenza dei precedenti due modelli di business, il modello del "Robo4Advisor" pone la tecnologia digitale a servizio dei gestori nell'erogazione dei servizi di consulenza. La configurazione scelta dai player di mercato che hanno implementato o stanno implementando soluzioni di "Robo4Advisor" è volta ad ottimizzare il tempo dedicato dai gestori alla costruzione e monitoraggio del portafoglio per determinati segmenti di clientela, incrementando così l'efficacia della relazione tra il gestore ed il cliente. In particolare, il modello sviluppato da **UBS** – in partnership con la *fintech* SigFig – prevede l'introduzione di nuove capabilities a supporto della relazione cliente – advisor per circa 7.000 gestori di UBS Wealth Manage-

ment Americas, mantenendo la centralità della componente umana nella relazione tra gestore e cliente e, al contempo, garantendo costi di gestione inferiori rispetto a quelli del gestore tradizionale (nell'ordine di circa lo 0,8%-1,0% con un investimento minimo di 10.000 dollari). Questa soluzione consente di ridurre del 50% il tempo che il gestore dedica alle attività operative, incrementando di circa il 15% la propria produttività e migliorando l'asset allocation dei portafogli (figura 2).

L'applicazione di modelli di servizio "ibridi", in grado di combinare soluzioni di RoboAdvisor in sinergia con i servizi tradizionali di consulenza finanziaria, può assumere un ruolo cruciale nel mantenere centrale la relazione con il cliente. Per poter combinare le opportunità derivanti dall'analisi del patrimonio dati, grazie alle componenti digitali con le conoscenze e competenze in termini di interazione umana nell'ambito della consulenza finanziaria, le banche hanno la necessità di definire una visione strategica

complessiva. Da un lato, infatti, per i segmenti a maggior valore (cioè, *private*) il driver principale per lo sviluppo della clientela rimane incentrato sulla personalizzazione del servizio; dall'altro, su segmenti attualmente solo parzialmente serviti, l'introduzione di capability digitali volte ad industrializzare totalmente o parzialmente le fasi di creazione e monitoraggio dei portafogli può ampliare il bacino di clientela, preservando e rilanciando il ruolo di animazione commerciale del gestore/ consulente.

L'applicazione dell'intelligenza artificiale abilita l'evoluzione del ruolo del gestore durante i principali momenti di interazione con il cliente, dall'identificazione "industrializzata" dei principali bisogni, alla fase di proposizione commerciale e personalizzazione dell'offerta (passando da una logica di campagna per prodotto ad una basata effettivamente sulle preferenze del cliente) fino al monitoraggio delle performance del portafoglio ed adeguamento delle strategie di investimento in modo automatizzato per i clienti che scelgono di aderire al servizio.

In conclusione, la combinazione tra soluzioni di intelligenza artificiale, ormai diffuse in quasi tutti i principali player bancari, e rapporto umano può consentire di sviluppare nuovi mo-

delli di servizio in grado di coprire bisogni e segmenti di clientela attualmente solo parzialmente sviluppati.

Le banche italiane che sapranno maggiormente cogliere questi cambiamenti riusciranno a conseguire importanti risultati, incrementando le masse gestite ed i ricavi connessi (prime stime indicano un incremento fino al 10%), oltre ad incrementare il grado di soddisfazione dei propri clienti offrendo servizi a valore (e percepiti come tali).

FONTI

1. Stima Accenture Strategy su dati ABI, 2016.

Gli autori



Luca Aloï, Manager, Accenture Strategy



Bianca Russo, Consultant, Accenture Strategy



Tommaso Rocchi, Consultant, Accenture Strategy



Luca Facchini Provera, Head of Affluent Segment, Intesa Sanpaolo