

# Aumentano i Paperoni, frenano i banker

*Il patrimonio dei super ricchi supererà la soglia dei 100mila miliardi di dollari entro il 2025. Ma rallenta l'industria del wealth management. In Italia il settore si conferma solido. Nonostante la pressione competitiva, l'arrivo della Mifid II e l'evoluzione tecnologica*

di Max Malandra, Oscar Bodini, Aldo Bolognini Cobianchi

**R**icchi sempre più ricchi. È quanto emerge dalla consueta ricerca annuale di Capgemini «World wealth report». Secondo gli esperti della società di consulenza, il valore medio degli investimenti degli high net worth individual (Hnwi) gestiti dai wealth manager è aumentato del 24,3% nel 2016. L'acronimo Hnwi comprende gli individui che vantano un patrimonio personale superiore a 1 milione di dollari in asset investibili, esclusi immobile di residenza, oggetti da collezione e beni di consumo, durevoli e non. Dal report emerge che nel 2016 **il tasso di crescita degli Hnwi è sensibilmente salito, del 7,5%** rispetto all'incremento del 4,9% registrato nel 2015. Nello stesso periodo, anche **i loro patrimoni sono cresciuti dell'8,2%**, contro il 4% del 2015. E sono sulla buona strada per superare la soglia dei **100mila miliardi di dollari** entro il 2025. Inoltre due delle tre principali aree di riferimento, ovvero Nord America ed Europa, hanno

raggiunto i tassi di crescita di quello che è ormai il terzo mercato per importanza: l'Asia-Pacifico.

## DIFFICOLTÀ IN EUROPA

Scenario positivo per i Paperoni, ma più fosco per l'industria è quello invece delineato dal report di McKinsey «European private banking survey», che racchiude i risultati relativi all'andamento del settore attraverso una ricerca fatta a livello globale su 190 banche private nei principali mercati mondiali. «Stiamo assistendo a una **brusca frenata del settore** rispetto al passato», scrivono gli esperti della società di consulenza. «La **crescita media annua attesa è intorno al 6%**, in rallentamento rispetto al +8% registrato tra il 2008 al 2015. Questo calo è tanto più evidente in Europa occidentale, dove le previsioni di crescita si riducono al +4%». Secondo McKinsey il settore, nell'Europa occidentale, ha offerto performance deludenti in termini sia di crescita del patrimonio gestito sia di redditività. «L'in-

sieme dei profitti aggregati ricavati dalla gestione degli asset è diminuito per la prima volta dal 2009, con un **calo del 10% rispetto al 2015**, a seguito di una crescita limitata delle masse, solo +3%, e di una riduzione dei profitti, con un calo complessivo del 13%». Le azioni di gestione dei costi messe a punto dagli istituti non sono state comunque sufficienti a compensare la significativa riduzione del margine di profitto: «A causa del basso tasso di interesse e dell'attività di intermediazione ridotta, **la marginalità dei ricavi è scesa di 4 basis point** rispetto al 2015, il più grande calo dal 2008», concludono da Capgemini.

## LA SITUAZIONE ITALIANA

E In Italia? «Stimiamo che il mercato italiano del private banking e del family office valga complessivamente 1.100 miliardi di euro», spiega **Marco Mazzoni**, presidente di Magstat Consulting, società di consulenza specializzata nel settore bancario e finanziario. «A dicembre



e di cui anche nel 2017 vi sono diversi esempi: Ubi Banca ingloberà le divisioni private di Banca Etruria e Cassa Marche, Intesa Sanpaolo farà lo stesso con le banche venete. Per finire con il recente annuncio del conferimento delle attività di wealth management di Schroders in Banca Patrimoni.

«Il 2016 si è chiuso con un aumento delle masse gestite del 5% e anche il primo trimestre 2017 ha fatto registrare un risultato positivo», interviene **Antonella Massari**, segretario generale Aipb, l'Associazione italiana private banking, «Parliamo di un settore che negli anni è stato capace di ampliare la propria quota di mercato, creando valore per la clientela. Aggiungo che registriamo questo andamento positivo nonostante **l'imminente entrata in vigore di Mifid II**, che ha assorbito tempo e risorse per l'implementazione dei processi operativi necessari a soddisfare i nuovi requisiti normativi». Più in generale, calcolano a Magstat, degli 869,5 miliardi censiti, 797,8 miliardi (pari al 91,8% del mercato servito) sono nelle mani di 13.928 banker distribuiti in 2.509 uffici e 1.140.129 clienti, mentre gli altri 71,7 miliardi (il restante 8,2% del mercato servito) appartengono a **134 family office** in cui lavorano 575 family officer in 203 uffici con 19.742 clienti. «In realtà stiamo assistendo a una **fuga degli operatori stranieri** dall'Italia», continua Mazzoni. «A fine 2007 vi erano 39 operatori esteri, dopo nove anni ne sono rimasti 24. Chi rimane cerca di posizionarsi sui livelli più elevati del wealth management, in quanto la fascia del private banking classico viene ormai insidiata anche dalle reti di promozione finanziaria, che hanno infatti creato divisioni private per attirare banker. ».

**Marco Mazzoni,**  
presidente  
di Magstat  
Consulting



2016, il totale delle attività finanziarie che si spartivano i player censiti ammontava a 869,5 miliardi di euro suddivisi su 1.159.871 clienti dichiarati: la quota di mercato servita era quindi del 79% circa, un dato che non si discosta molto da quello dell'anno precedente. Il settore rimane nella propria **fase di consolidamento e proseguono le aggregazioni**, effetto sia di fusioni tra gruppi bancari (è il caso per esempio di Bpm e Banco Popolare) sia di acquisizioni pure (ad esempio il gruppo Mediobanca che ha rilevato il restante 50% di Banca Esperia da Mediolanum). Si tratta di un processo che va ormai avanti da qualche anno

## L'EVOLUZIONE DEL SETTORE

Ma quali sono le prospettive del settore in Italia, alla luce anche di quanto sta succedendo nel resto dell'Europa? «Alcuni spunti di riflessione ci giungono dal recentissimo Osservatorio internazionale sul private banking nel mondo che abbiamo sviluppato in collaborazione con Boston Consulting Group», continua il segretario generale di Aipb. «Il **private banking italiano si conferma un mercato florido** e in crescita, tuttavia l'evoluzione del contesto macro-economico, la regolamentazione e l'innovazione tecnologica ci spingono a non fermarci qui e a cercare direttrici di sviluppo che con-

**Antonella Massari,**  
segretario  
generale Aipb



sentano di mantenere sana e sostenibile la nostra industria. Guardando alle best practice internazionali, si possono cogliere **diverse opportunità di crescita per l'Italia**: dobbiamo sempre di più mettere al centro i nostri clienti, ascoltarli e comprendere i loro bisogni, per sviluppare un'offerta ampia e dedicata a specifici segmenti di clientela. Un servizio di consulenza sempre più qualificato e di alto profilo consentirà ai clienti di accedere a prodotti più sofisticati, potendosi affidare alle competenze delle strutture di advisory e dei private banker. In questo modo si farà parte attiva per promuovere un utilizzo del risparmio più consapevole, più dinamico, potenzialmente aperto a investimenti nell'economia reale, e quindi a sostegno dello sviluppo economico del Paese».

«Guardando alle masse gestite, vediamo come le boutique o le piccole banche con una divisione private, che hanno fino a 10 miliardi di euro di masse, mantengono o accrescono leggermente la propria quota di mercato, che complessivamente si attesta poco sotto il 27%», aggiunge il presidente di Magstat. «**La migrazione verso le grandi banche private quindi non si verifica**, perché in alcuni casi il cliente cerca un contatto con strutture più vicine a casa oppure in cui si sente a proprio agio, in altre situazioni, se ad esempio si tratta di un imprenditore, mantiene rapporti stretti sul lato private con la banca che magari contemporaneamente affida l'azienda di famiglia».

«Più in generale, una ricerca recente di PwC ha mostrato come, dal 2011 a oggi, i consulenti finanziari abbiano quasi raddoppiato le masse in gestione e stimano ora un incremento del 20% nel prossimo triennio», rileva **Mario Ambrosi**, presidente Efp Italia.

## LE ESIGENZE DEI CLIENTI

«Dai risultati del nostro osservatorio sappiamo che il servizio private è ormai molto conosciuto dai clienti, che individuano tra le caratteristiche peculiari del servizio la presenza di un referente dedicato, ►►

l'offerta di consulenza sulla gestione degli investimenti finanziari e la capacità di identificare i bisogni per la costruzione di soluzioni personalizzate», osserva il segretario generale Aipb. «La **professionalità del private banker** si conferma come primo motivo di scelta della banca di riferimento per gli investimenti, mentre per la prima volta diminuisce la quota di chi la sceglie perché rappresenta la banca storica di famiglia. Il 77% dei clienti si dice complessivamente soddisfatto del servizio, confermando trend di crescita che osserviamo da ormai un decennio. Il dettaglio delle componenti della soddisfazione ci segnala però due aree a cui prestare attenzione: rispetto ai dati raccolti nel 2016 vediamo infatti lievi segnali di discesa della soddisfazione legata al **referente dedicato** e ai **costi del servizio**. Un ultimo ambito da osservare è quello della **multicanalità** del cliente, che utilizza sempre di più i touch point digitali, soprattutto le App, per entrare in contatto con la banca. Siamo quindi di fronte a un cliente sempre più informato e attento a tutto ciò che riguarda la propria situazione finanziaria e la propria banca».

E come sono variate le richieste della clientela, alla luce di rendimenti obbligazionari ancora molto contenuti? Come cambia la propensione al rischio? «In un contesto economico in cui le performance dei mercati sono state messe a dura prova dal perdurare di tassi bassi, i clienti si stanno orientando verso **fondi di rendimento alternative**», continua Antonella Massari. «Dal punto di vista della gestione degli investimenti osserviamo una crescente propensione dei clienti a lasciarsi guidare dal proprio professionista di riferimento nella scelta di prodotti a maggior valore aggiunto. Nei portafogli della clientela private aumenta la quota di **fondi e gestioni patrimoniali**, con una componente stabile di azioni, impiegando una parte della liquidità che erano soliti conservare a scopo precauzionale. Questi fenomeni sono più evidenti sulle fasce di clientela che hanno una disponibilità di patrimonio maggiore, mentre nella composizione del portafoglio delle famiglie con un patrimonio inferiore le stesse dinamiche hanno un ritmo più lento e rimane una quota consistente di liquidità». «Rileviamo un'eterna lotta del cliente che non vuole avere rischi, ma al tempo stesso cerca rendimenti», interviene Ambrosi.

«È inevitabile inserire **fattori di rischio minimi** per riuscire a ottenere risultati positivi. Il tutto rientra nella dialettica del cliente con il banker che può quindi introdurre elementi di educazione finanziaria, puntando a estrinsecare quelli che sono gli orizzonti temporali dell'investitore in rapporto a quelli dell'investimento. Insomma, il risparmiatore deve diventare investitore, ma il consulente deve essere in grado di valutare, analizzare e spiegare l'impatto degli strumenti finanziari che finiscono nel portafoglio del cliente».

## MIFID II E FORMAZIONE

In questo scenario, poi, con il nuovo anno entrerà in vigore quella complessa serie di norme che prende il nome di Mifid II. «I private banker hanno già provveduto anche a informare la clientela dell'entrata in vigore della nuova normativa», dice il segretario generale Aipb. «Al contrario di quanto rilevato in alcune indagini internazionali, dal nostro osservatorio sulla clientela emerge che nel 75%



Mario Ambrosi,  
presidente  
Efp Italia

dei casi la clientela private italiana ne è al corrente e nel 50% dei casi cita come fonte dell'informazione proprio il private banker. Sulla **trasparenza dei costi**, la clientela private mostra già un alto grado di consapevolezza: l'86% dei clienti dichiara di conoscere il costo complessivo del servizio di gestione degli investimenti di cui usufruisce e di questi il 54% dichiara di conoscerlo bene o abbastanza bene».

«Le case di investimento si sono attrezzate per essere compliant e per tracciare le attività dei banker nei confronti della clientela in relazione anche alle fee richieste per l'intera attività di consulenza», aggiunge Mario Ambrosi. «Dalle successioni agli eventuali finanziamenti per le attività imprenditoriali di famiglia, oltre a tutta la parte previdenziale: il banker dovrà essere un consulente a tutto tondo e chi non sarà in grado di seguire questa evoluzione rischia di uscire dal mercato». E sul lato formazione per il banker? «Come Efp Italia abbiamo introdotto

quest'anno due nuove certificazioni che vanno costituire i primi livelli di accesso per un approccio completo alla professione», continua Ambrosi. «La **certificazione presuppone un cambio di mentalità** per chi vi si avvicina: è uno studio più completo rispetto alle consuete attività di un banker, e quindi serve a migliorare e completare la formazione: insomma, la pratica da sola non basta, ma serve la teoria che la completi».

## RETRIBUZIONI E RECRUITING

«Occorre rilevare come i private banker remunerati esclusivamente a provvigione sono in continua e inesorabile crescita», spiega Mazzoni. «A fine 2016 il numero totale era di **8.186**, con masse gestite stimate superiori ai 185 miliardi di euro. Cioè il 21,3% del mercato complessivo servito».

Dalla raccolta netta 2016 si evidenzia che gli operatori finanziari con una rete di consulenti finanziari (private banker remunerati a provvigione) sono quelli più dinamici.

Tuttavia portar via clienti a una struttura di private banking è sempre stato complicato, per cui risultava più facile fare **recruiting direttamente sui banker** con portafogli consistenti. Un'attività che però ora sta diventando sempre più difficile. «Ormai quasi tutte le banche private fanno firmare patti di non concorrenza e il settore diventa quindi **sempre più ingessato**», osserva Mazzoni. «Ormai già dai colloqui preliminari in fase di recruiting, l'aspetto rilevante è capire la possibilità per il banker di uscire e a quale costo: in molti casi si viaggia a 1,5-2 volte il Ral, ovvero il reddito annuo lordo. Senza contare i mancati premi. È più facile quindi andare a pescare tra le reti di promotori, anche se in questo caso spesso i premi maturano ma vengono accantonati, oppure sono stock option che maturano a fine carriera: strumenti che quindi funzionano come i patti».

## TECNOLOGIA

L'industria è legata alla figura del banker come persona fisica, ma ormai anche in questo campo la tecnologia sta entrando di prepotenza. «Sicuramente ci sono alcune aree di business che si sono prestate più di altre a essere oggetto di innovazioni tecnologiche, come ad esempio il **sistema dei pagamenti**, la **circolazione e condivisione di informazioni**», spiega Massari. «I nostri studi raccontano però di



## I PROFESSIONISTI DELLA GESTIONE PATRIMONIALE AI RAGGI X

### STRUMENTI DI FIDELIZZAZIONE PER BLINDARE IL PRIVATE BANKER

PATTO DI NON CONCORRENZA	PATTO DI STABILITÀ O DURATA MINIMA	PATTO DI PROLUNGAMENTO DEL PERIODO DI PREAVVISO	PREMI IN DENARO E STOCK OPTION
Il private banker si impegna a non esercitare delle attività in concorrenza su un certo territorio (1 o più regioni) per un certo periodo di tempo (da 12 a 24 mesi) dalla data di cessazione del rapporto di lavoro. In cambio riceve un'indennità/bonus che si aggiunge alla retribuzione annuale lorda. L'indennità viene generalmente corrisposta in 12/13 mensilità. L'indennità può anche essere liquidata in 2 rate semestrali posticipate, oppure in un'unica rata. In caso di inadempimento è prevista una penale che può anche essere pari a due-tre volte l'ultima retribuzione annuale lorda, ferme restando la risarcibilità del danno ulteriore che dovesse derivare da tale condotta e la facoltà della Banca di inibire, in ogni forma, anche con il ricorso a misure cautelari, ogni perdurante comportamento che si ponesse in violazione anche uno soltanto degli impegni assunti dal Dipendente con il patto.	Il private banker si impegna a non lasciare la banca per un determinato periodo che solitamente varia da 1 a 5 anni. In cambio riceve un'indennità che si aggiunge alla retribuzione annuale lorda. In caso di inadempimento è prevista a carico del private banker una penale che solitamente non è maggiore dell'ultima retribuzione annuale lorda.	Il private banker è obbligato ad avvisare almeno 3/24 mesi prima l'intenzione di lasciare la banca. In caso di inadempimento è prevista a carico del private banker una penale.	Il private banker riceve periodicamente e/o ad obiettivi raggiunti delle azioni della banca oppure un premio in denaro. Questi premi vengono generalmente dilazionati nel tempo per tutelarsi in caso di scioglimento del rapporto di lavoro. I piani di azionariato vengono spesso adottati dalla reti di pf quotate (come Azimut, Banca Generali e Mediolanum) come forma di incentivo per fidelizzare i propri promotori.

PROFILO	FUNZIONE	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA		
		FISSO	VARIABILE	TUTTO VARIABILE
<b>Junior Private Banker</b> (Client Advisor-Relationship Manager)	Gestisce la clientela facoltosa della banca (con patrimoni superiori ai 500 mila euro) e sviluppa nuova clientela. Ricopre questo ruolo da non più di 5 anni e quindi non ha un portafoglio clienti fidelizzato.	46-66 mila euro Q.D.1-Q.D.2	0%-50% + benefit di utilità personale e familiare (previdenza integrativa, assistenza sanitaria)	
<b>Private Banker</b> (Client Advisor-Relationship Manager)	Gestisce la clientela facoltosa della banca e possiede un portafoglio clienti consolidato e fidelizzato tra i 40 e i 60 milioni di euro. Lavorano nel private banking da almeno 10 Lavorano nel private banking da almeno 10	62-110 mila euro Q.D.3-Q.D.4	0%-100% + benefit di utilità personale e familiare (previdenza integrativa, assistenza sanitaria)	La retribuzione annuale lorda del promotore finanziario varia da 80 a 300 mila euro in base al portafoglio clienti gestito (da 20 a 100 milioni euro) e alla redditività dello stesso. Non esiste un tetto massimo: i migliori pf italiani possono avere retribuzioni superiori anche a 500 mila euro.
<b>Senior Private Banker</b> (Client Advisor-Relationship Manager)	Gestisce la clientela facoltosa della banca e possiede un portafoglio clienti consolidato e fidelizzato tra i 60 e i 100 milioni di euro. I migliori hanno portafogli superiori a 100 milioni di euro e contratti ad personam.	80-250 mila euro Q.D.4-Dirigente	0%-100% + benefit di utilità personale e familiare (previdenza integrativa, assistenza sanitaria) +benefit riconosciuti a livello individuale quali alloggi e/o autovetture	
<b>Team Manager</b> (Team Leader- Responsabile Unit)	Coordina 3-6 private banker al fine di raggiungere gli obiettivi fissati dalla banca. Possiede anche un portafoglio personale superiore ai 50 milioni di euro.	90-250 mila euro Q.D.4-Dirigente	0%-100% + benefit di utilità personale e familiare + benefit riconosciuti a livello individuale quali alloggi e/o autovetture	La retribuzione annuale lorda del promotore finanziario Team Manager varia da 100 a 300 mila euro in base al numero di pf coordinati e dal portafoglio totale gestito. Non esiste un tetto massimo.
<b>Area Manager</b> (Responsabile di Area)	Coordina più unità di private banking in una o più regioni e cura tutti gli aspetti commerciali e organizzativi in stretta collaborazione con la direzione generale. Alcune volte possiede anche un portafoglio personale.	120-250 mila euro Dirigente	0%-100% 0%-100% + benefit di utilità personale e familiare + benefit riconosciuti a livello individuale quali alloggi e/o autovetture	La retribuzione annuale lorda del promotore finanziario Area Manager varia da 160 a 400 mila euro in base al numero di pf coordinati e dal portafoglio totale gestito. Non esiste un tetto massimo.

Fonte: MAGSTAT (www.magstat.it) – "Il Private Banking in Italia" – Ed. 2017

un'offerta digitale ancora poco matura. Gli operatori stessi ne sono consapevoli e hanno dato avvio a cantieri dedicati alle innovazioni. I maggiori investimenti sono rivolti da un lato allo sviluppo delle piattaforme a supporto del private banker nella gestione dei clienti, attraverso sistemi automatici di alert, health check, analisi di portafoglio e delle performance; dall'altro lato gli investimenti saranno dedicati alla riprogettazione della customer journey digitale per migliorare l'e-

sperienza del cliente nella relazione con la banca». Anche perché i nuovi Hnwi sono ormai «tech» e quindi propensi, come rileva Capgemini nel suo report, ad abbracciare il cosiddetto **hybrid advice**, modelli ibridi di consulenza patrimoniale che uniscono strumenti digitali e livelli d'interazione umana e che hanno quindi lo stesso valore di quelli offerti dai wealth manager.

«All'inizio di questo rapporto, quando vengono delineati gli obiettivi finanziari

e stabiliti i livelli di rischio, quasi i due terzi della popolazione di Hnwi (60,2%) preferisce lavorare direttamente con un wealth manager», spiegano gli esperti di Capgemini. «Una volta che la relazione evolve nella fase dedicata al reporting delle performance e alla correzione di eventuali azioni, la preferenza per l'interazione diretta con i wealth manager scende al 37,5%, contro il 42,7% a favore di modelli ibridi e il 19,7% a favore di soluzioni automatizzate».