

RICCHEZZA/2 Le famiglie con grandi patrimoni investono di più in azioni e gestioni, scelta ispirata dalle case di private banking a cui si affidano. Che in Italia sono sempre più attive nella fascia dei clienti affluenti

Le mosse dei paperoni

di Paola Valentini

In Italia le ricchezze delle famiglie servite dalle private bank hanno raggiunto 774 miliardi di euro. «Prosegue la crescita che osserviamo da molti anni. Nel primo trimestre del 2017, in base agli ultimi dati disponibili, rileviamo un aumento dell'1,6% rispetto a fine 2016, frutto sia di nuova raccolta sia del positivo andamento dei mercati», spiega Antonella Massari, segretario generale di Aipb, l'Associazione italiana del private banking. E le scelte di investimento di queste famiglie (per definizione il private banking in Italia comprende i patrimoni oltre i 500 mila euro) si differenziano molto da quelle delle fasce inferiori (quindi sotto i 500 mila euro). Perché nei portafogli più ricchi c'è molto meno cash a fronte di una maggiore esposizione in azioni e fondi. «Le famiglie più benestanti scelgono di inserire in portafoglio una quota consistente di fondi e gestioni patrimoniali, pari, secondo le nostre ultime stime, al 42%, e hanno una buona com-



Fabio Innocenzi

ponente di azioni che pesa per l'8%. La liquidità di questi portafogli non arriva a coprire più del 13%, mentre per le famiglie appartenenti alla fascia patrimoniale sotto i 500 mila euro il cash ammonta al ben più alto 25% della loro disponibilità totale, con fondi e gestioni che rappresentano il 24%», prosegue il segretario dell'Aipb. E la quota di azioni in portafoglio dei nuclei meno ricchi, rivela ancora Massari, «si attesta intorno al 5%, privilegiando investimenti meno rischiosi come quelli in prodotti assicurativi». Tutte strategie di investimento, quelle attuate dai vip, tagliate su misura e frutto di scelte prese con il supporto di banker specializzati nella gestione delle esigenze dei Paperoni. «Chi ha patrimoni più elevati è più propenso a lasciarsi guidare dal proprio professionista di riferimento», conferma l'esperta. D'altra parte, sul mercato italiano le private bank stanno puntando sempre di più sulle grandi ricchezze. Dalle analisi dell'Aipb emerge che in Italia il patrimonio per nucleo familiare si attesta a quota 1,4 milioni di euro. Ma si tratta di

I PAESI DOVE I PAPERONI SONO PIÙ RICCHI				
Dati 2016 riferiti agli individui con una ricchezza pro capite superiore ai 30 milioni di dollari (Ultra high net worth-Uhnw)				
Paese	Numero di persone	Variazione numero di persone*	Ricchezza totale in mld dollari	Variazione nella ricchezza totale*
1 Usa	73.110	6,7%	8.719	+6,0%
2 Giappone	16.740	14,7%	1.546	+13,8%
3 Cina	16.040	3,6%	1.950	+2,2%
4 Germania	13.420	4,5%	1.570	-0,1%
5 Regno Unito	8.860	-14,2%	994	-14,2%
6 Francia	8.630	2,7%	924	-0,4%
7 Canada	8.590	-1,5%	914	-2,4%
8 Hong Kong	7.650	4,1%	986	-2,4%
9 Svizzera	5.940	-0,5%	788	-1,4%
10 Italia	5.530	1,8%	624	+1,7%
11 India	4.510	8,9%	604	+4,7%
12 Corea del Sud	4.230	1,7%	409	-0,7%
13 Russia	3.780	-6,2%	666	-7,2%
14 Brasile	3.570	-1,1%	451	-9,6%
15 Spagna	3.190	3,2%	395	+2,5%

* Variazione rispetto all'anno precedente

Fonte: Wealth-X, World Ultra wealth report 2017

GRAFICA MF-MILANO FINANZA

ricade tra gli Ultra high net worth individual (Uhnwi), un target, quest'ultimo, non così rarefatto. Secondo i dati di Wealth-X (World Ultra Wealth Report 2017) in tutto il mondo sono 226.450 gli individui definibili come Uhnwi. Il numero segna una crescita del 3,5% sul 2015, anche se rappresenta comunque lo 0,003% della popolazione globale. Un quarto di questo gruppo esclusivo è in Europa (64.370) dove la Brexit ha avuto un impatto



Paolo Lange

tutto sommato limitato (c'è stato un calo del -0,2% sul 2015). E per quest'anno si prevede un aumento nel numero degli Uhnwi europei grazie allo slancio dell'economia dell'area e alla ripresa dei mercati finanziari. D'altra parte non è un mistero che i Paperoni abbiano resistito meglio alla crisi post 2008 rispetto ai segmenti più bassi e di conseguenza, pur dovendo fare i conti con costi in crescita, il wealth management cresce molto più velocemente rispetto all'attività retail. Dallo studio di Wealth-X emerge, inoltre, che l'Italia non sfigura nella classifica mondiale dei Paesi con più super ricchi: a fine 2016 è decima al mondo con 5.530 Uhnwi, (+1,8% sul 2015), cui fanno capo 624 miliardi di dollari di masse (+1,7%). Non è un caso, dunque, se anche in Italia sul target più ricco, che è anche il più redditizio per i bilanci degli operatori, si registri un forte aumento della concorrenza tra gli operatori. «Da sempre le banche estere, americane e svizzere in primis, sono attive sulla fascia più alta di clientela, ma ora sono minacciate dal basso dagli istituti di credito italiani e dalle reti di consulenti finanziari che possono contare su una presenza capillare sul territorio e che hanno creato divisioni ad hoc di private banking, e dall'altro dai family office la cui attività è in continua espansione in Italia», spiega Marco Mazzoni,

(continua a pag. 10)

LE PRIVATE BANK CHE PUNTANO SULLA CLIENTELA TOP

Private bank	Nome struttura	Soglia minima
◆ Citi private bank	-	50 milioni di euro
◆ Credit Suisse Italy	Team Uhnwi	50 milioni di euro
◆ Bnl Bnp Paribas	Team Key Client	25 milioni di euro
◆ JP Morgan	-	15 milioni di dollari
◆ Fideuram Intesa Sanpaolo P.B.	Service Hub Hnwi	10 milioni di euro
◆ Bnl Bnp Paribas	Team grandi patrimoni	5 milioni di euro
◆ Unicredit	Cordusio Sim	5 milioni di euro
◆ Banca Mps	Family Office (Top client)	5 milioni di euro
◆ Banor Sim	-	3 milioni di euro
◆ Deutsche Bank	Db wealth management	2 milioni di euro
◆ Ubs Europe Se	Team Uhnwi	Soglia personalizzata
◆ Goldman Sachs	-	Soglia personalizzata
◆ Pictet Europe Sa	-	Soglia personalizzata
◆ Edmond de Rothschild (France)	-	Soglia personalizzata

Fonte: Magstat consulting (www.magstat.it)

GRAFICA MF-MILANO FINANZA

una media perché guardando la distribuzione per fasce la realtà è ben diversa. Il 62% dei clienti ha un patrimonio dai 500 mila fino a 5 milioni, mentre il restante 38% supera i 5 milioni.

In particolare, tra questi ultimi, c'è una fascia top, il 12,3% del totale, che possiede più di 50 milioni, seguita dal 15,2% tra i 10 e 50 milioni e da un 10,9% che ha tra i 5 e i 10 milioni.

A livello internazionale chi detiene una ricchezza superiore a un milione di dollari è etichettato come High net worth individual (Hnwi) mentre oltre i 30 milioni di dollari si

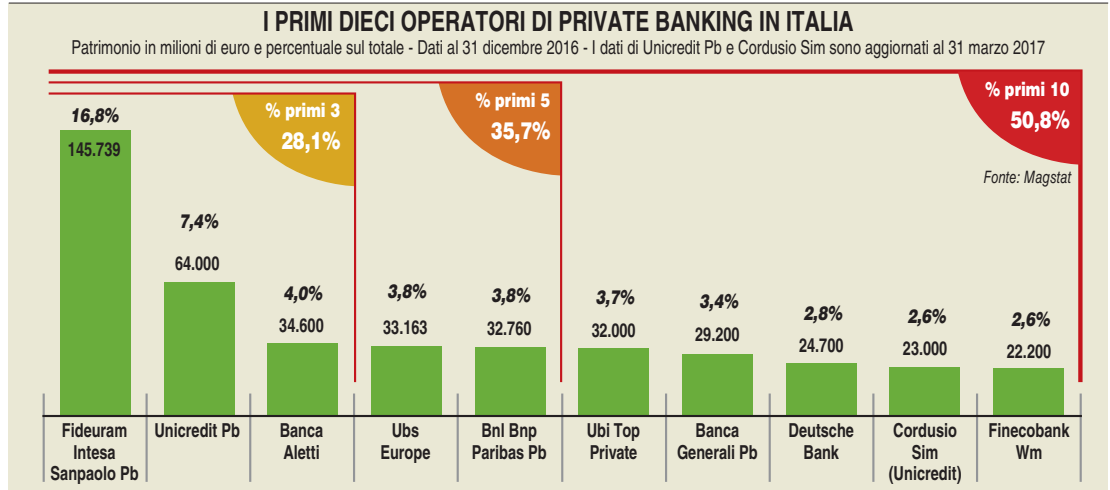
(segue da pag. 9)

alla guida di Magstat, società di consulenza sul private banking. In risposta i player stranieri si sono spostati su un private banking ancora più esclusivo, «alzando la soglia di accesso o creando al loro interno divisioni ad hoc», aggiunge Mazzoni. Ne è un esempio il Credit Suisse Italy che tre anni fa ha venduto il ramo dedicato ai clienti affluent a Banca Generali. Nonostante tutto, i conten-



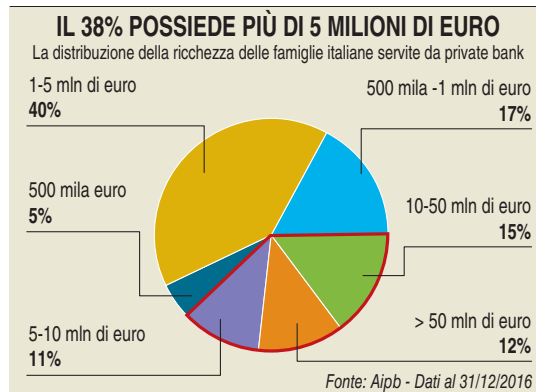
Stefano Vecchi

denti del mercato dei super Paperoni restano ancora in numero limitato. Tra i più attivi ci sono i colossi elvetici Ubs e Credit Suisse (cui si aggiunge anche Julius Baer che ha rilevato i Kairós). Nel frattempo le realtà anglosassoni e americane hanno via via abbandonato la piazza italiana. Una tendenza che si è accentuata a seguito della Brexit, come segnala il caso di Schroders che ha appena venduto il private banking al gruppo Banca Sella. Ma ci sono alcune eccezioni. A partire da JP Morgan Private Bank, che in Italia è guidata da Riccardo Pironti di Campagna. Un'unica sede, a Milano, e 12 banker, sono i tratti distintivi dell'offerta della banca statunitense in Italia. Che, in base ai



GRAFICA MF-MILANO FINANZA

dati Magstat, ha una soglia di accesso di 15 milioni di dollari. Poi c'è Citi, che però ha spostato già da qualche anno a Londra le attività sull'Italia. Ma il gruppo è l'unico che si concentra sulle ricchezze oltre i 50 milioni in asset liquidi. A guidare il mercato italiano del private banking di Citi c'è Francesco Lombardo di San Chirico (si veda intervista in basso). Un altro big estero che presidia l'alto di gamma è Goldman Sachs. La divisione Private Wealth Management guidata in Italia da Alberto Cirillo, co-head del Sud Europa, si rivolge al segmento Hnwi con una soglia personalizzata. Anche il Credit Suisse Italy, come si accennava, ha scelto di puntare alto. Se il biglietto di ingresso minimo è di 1 milione di euro, il gruppo ha al suo interno il team Ultra high net worth individuals, con ticket di accesso di 50 milioni, diretto da Roberto Coletta, ex capo dei Key clients di Bnp Paribas. Mentre nel complesso le at-



GRAFICA MF-MILANO FINANZA

tività di private banking del Credit Suisse Italy, che ha sei sedi in Italia e un centinaio di advisor, sono guidate dal 2015 da Stefano Vecchi, ex manager di Ubs Italia. Anche quest'ultima, peraltro, ha costituito una divisione specifica dedicata al business Hnwi (mentre la taglia di base per l'accesso ai servizi della banca è di 500 mila

euro). In totale sul mercato italiano Ubs ha 12 filiali con 191 banker e le attività sono guidate da Fabio Innocenzi, che è anche presidente dell'Aipb. Tra gli altri gruppi esteri più attivi in Italia, sempre secondo i dati di Magstat, ci sono anche Bnl Bnp Paribas e Deutsche Bank. In particolare il gruppo francese ha due hub dedica-

ti al wealth management: la struttura Grandi patrimoni e quella dei Key clients. Le sedi sono a Milano e a Roma con due avamposti a Bologna e Napoli e i banker in totale sono 26. Con patrimoni dai 5 ai 25 milioni si accede al servizio Grandi patrimoni e oltre 25 milioni ci sono i Key clients. Dal canto suo Deutsche Bank Wealth Management ha una soglia di accesso di 2 milioni, conta su sette sedi (Milano, Lecco, Torino, Verona, Firenze, Roma e Napoli) e 27 advisor per oltre 800 clienti. Nel frattempo anche le italiane stanno sviluppando modelli di business che si avvicinano a quelli delle più blasonate banche estere. A partire da Fideuram Intesa Sanpaolo private banking con il Service Hub Hnwi, lanciato nel 2015. Il servizio è dedicato alla clientela con asset finanziari superiori ai 10 milioni con filiali a Roma, Bologna, Padova, Milano e Torino. Negli ultimi mesi è proseguito il potenziamento

Lombardo (Citi): la liquidità delle grandi famiglie? In fondi e holding

Le grandi banche globali investono sempre di più nel business di private banking di fascia alta con prodotti e servizi innovativi. Tra queste c'è Citi, che copre il private banking italiano da Londra con una squadra ristretta di banker e investment specialist (che possono accedere alle risorse del gruppo presenti anche in altri Paesi). La banca in Italia è l'unica che si concentra esclusivamente sul segmento top e ha visto crescere la quota di mercato in modo importante nell'ultimo anno. «Abbiamo aumentato il numero di clienti in modo significativo rispetto a fine 2016 e siamo molto soddisfatti delle relazioni che abbiamo in Italia», afferma infatti Francesco Lombardo di San Chirico, responsabile del private banking per il mercato italiano, entrato in Citi nel 2012 per riposizionare la banca nel segmento top del private banking, inclusi i family office.

Domanda. Fra tassi ai minimi che non remunerano più il cash e incognite sulle valute, che cosa proponete ai clienti oggi?

Risposta. Continuiamo a investire sulle nostre gestioni, nelle quali possiamo

dare il valore aggiunto dell'indipendenza e delle buone performance. L'ultima novità è The Collection Fund, un fondo di fondi di private equity armonizzato di diritto lussemburghese. È una struttura fiscalmente efficiente che permette di investire sugli 8-12 fondi di private equity e immobiliari più noti al mondo ed effettuare co-investimenti. Abbiamo anche lanciato un programma che darà a un numero ristretto di clienti professionali accesso a deal di equity e debt originati da Citi.

D. C'è interesse per questi strumenti?

R. Molto, perché gli imprenditori vogliono investire nell'economia reale e The Collection Fund dà anche la possibilità di diversificare. Il fondo si rivolge a soggetti che dispongono non solo di ingenti disponibilità ma anche di una struttura in grado di giudicare l'opportunità di esporsi a questi investimenti, che prevedono un ticket di ingresso piuttosto elevato. Lo stesso vale per il programma di direct private equity investment che permette di accedere a opportunità tradizionalmente riservate a investitori istituzionali.

D. È un'evoluzione delle classiche gestioni patrimoniali?

R. Le classiche gestioni patrimoniali vanno bene, almeno nella parte di base del portafoglio, ma notiamo che i clienti



Francesco Lombardo di San Chirico

desiderano anche altro. Vogliono avvicinarsi all'economia reale. Citi da sempre investe per essere sempre più sofisticata e per integrare l'offerta con prodotti e servizi che superano la tradizionale gestione. In sostanza, è necessario essere vicini al cliente cercando non solo di investire i suoi capitali; ad esempio, è importante essere in grado di dare servizi di finanziamento nei settori real estate,

arte, aircraft (aerei, ndr) e shipping (navi, ndr). Fino a fornire una consulenza nella diversificazione strategica di un gruppo familiare.

D. In che senso?

R. Le famiglie con aziende ben posizionate che producono molta liquidità oggi si chiedono come investirla. Una soluzione è creare holding finanziarie che diversificano in altre attività. Qui entra in gioco una banca globale come la nostra. Le soluzioni di solito sono due: investimenti di minoranza in settori strategici o di maggioranza in settori alternativi o molto promettenti, come il fintech ma anche il foodtech, ovvero la tecnologia applicata all'agricoltura. Restano poi sempre di interesse gli investimenti in clean energy e biotech.

D. Qual è il segreto per intuire quali aziende avranno successo?

R. Non c'è un segreto. La prima regola è avere una struttura globale e molte risorse a disposizione per fare una selezione accurata e diversificare il rischio. (riproduzione riservata)

dell'hub con l'ingresso di nuovi banker e con lo sviluppo di un'offerta dedicata e articolata rispetto al tradizionale private banking (dalla strutturazione e protezione del patrimonio complessivo, il cosiddetto wealth advisory, ai servizi per le esigenze legate all'azienda di famiglia, anche in un'ottica di passaggio generazionale).

Senza dimenticare Mediobanca che a breve incorporerà Banca Esperia da cui nascerà la divisione Mediobanca Private Banking con target sopra i 5 milioni.

Ma accanto alla formula di Citi, JP Morgan e Goldman Sachs, che si concentrano soltanto sulle ricchezze di maxi taglia, e al modello di Intesa Sanpaolo, Deutsche Bank, Bnl Bnp Paribas, Ubs, Credit Suisse e Mediobanca, dove la clientela top è affidata a strutture specializzate all'interno del private banking, c'è una terza via. Quella scelta da Unicredit che ha creato un brand ad hoc. Si tratta di Cordusio sim attiva dai 5 milioni in su. La sim, guidata dall'ad Paolo Langè, è operativa da un anno ed è nata con una ricca dote (23,8 miliardi di asset relativi 3.800 famiglie) avendo ereditato le masse del private banking top del gruppo Unicredit. Il team è composto da oltre 100 banker che operano in una ventina di sedi. Cordusio offre servizi di corporate advisory, in collaborazione con la divisione corporate e investment banking della capogruppo, e consulenza anche in ambiti non strettamente finanziari, quali real estate, arte e collezionismo, passaggi generazionali, asset protection e, attività innovativa in Italia, anche la filantropia. Una gamma ampia di servizi che tipicamente è quella dei family office.

Si ispira al loro modello anche il servizio sviluppato da Banca Mps (con Franco Innocenti alla guida) che conta su sette centri e 40 banker.

D'altra parte i family office sono una tipologia di operatori che da sempre si rivolge al target altissimo, ma senza una soglia di accesso ben precisa perché si tratta di strutture che nascono per gestire le ricchezze di una o poche famiglie. I pionieri sono stati gli imprenditori (dagli Zamboni, ai Branca, ai Manuli), che hanno creato in casa i propri family office per custodire beni e segreti di casa. E via via si sono aperti sempre più anche a terzi, ma sempre per servire nuclei con patrimoni molto alti e complessi. Gli stessi che oggi sono entrati nei radar delle maggiori banche e reti di consulenti, oltre che di boutique indipendenti, come ad esempio Banor Sim, Edmond de Rothschild o Pictet. (riproduzione riservata)

Quotazioni, altre news e analisi su www.milanofinanza.it/banking

RICCHEZZA/3 L'industria mondiale del wealth management riesce a tagliare i costi ma ha evidenti problemi sul fronte del fatturato. Per risolverli deve migliorare consulenza e customer experience

Gestori, occhio ai ricavi

di **Andrea Giacobino**

L'ultima edizione del Global Private Banking Benchmark di Scorpio Partnership racconta due storie diverse per l'industria mondiale del wealth management. Dalla valutazione dei principali indicatori chiave di performance (Key Performance Indicator o Kpi) emerge che le private bank hanno navigato con successo negli sconvolgimenti normativi e politici del 2016, visto che il loro patrimonio ha registrato una crescita media di quasi il 4%.

I risultati, basati sulle informazioni disponibili relative a oltre 200 protagonisti del wealth management, indicano infatti che il cost/income ratio medio dell'industria è sceso al di sotto dell'80% per la prima volta dal 2012, mettendo in evidenza che le società del settore hanno concertato i propri sforzi sulla riduzione dei costi nonostante le continue pressioni regolatorie esterne. La forte crescita della redditività ha però mascherato una difficoltà per le imprese del comparto nel migliorare le fonti di ricavi, cresciuti di un modesto 0,04%.

«Poiché le nuove tecnologie continuano a ridisegnare l'industria, le aziende del settore sono sempre in grado di individuare i risparmi sui costi attraverso l'ottimizzazione dei processi», afferma Caroline Burkart, director di Scorpio Partnership. «In futuro però la sfida per gli operatori sarà sul lato di ricavi. Le imprese del wealth management stanno infatti sperimentando una pressione sul pricing dovuta al nuovo quadro normativo e all'ondata concorrenziale dei prodotti a basso costo. Per questo dovranno focalizzarsi sulla capacità di offrire consulenza e sul miglioramento della customer experience».

Nel 2016 le maggiori 25 aziende incluse nel Global Private Banking Benchmark di Scorpio Partnership hanno gestito 13.300 miliardi di dollari di asset degli investitori classificati come Hnwi (High Net Worth Individuals), raggiungendo una quota di mercato del 63,2%. Dei primi dieci operatori sette avevano un focus sul mercato nordamericano. Stabile al primo posto del ranking per asset gestiti è Ubs, le cui masse in controtrend sono cresciute anno su anno del 3,4%, seguita da Bank of America (+1,5%) e Morgan Stanley (+6,2%); mentre ha perso terreno soprattutto Deutsche Bank, che nella classifica scende di cinque posizioni e perde gestito per quasi il 30%.

Al contrario le private bank asiatiche hanno preso slancio, tanto che China Merchants Bank si è distinta nella classifica per aver aggiunto oltre 400 miliardi di yuan di asset in gestione grazie agli sforzi per acquisire nuovi clienti e ottimizzare l'offerta. Un altro operatore asiatico, ossia



Caroline Burkart

Bank of China, è entrato nella classifica quest'anno, gestendo oltre 1.000 miliardi di dollari di asset nel wealth management e nel private banking.

Oltre a mettere a segno buoni indicatori di performance nel 2016, i wealth manager sono stati anche in grado di spostare la loro attenzione sulla customer experience. Infatti l'indicatore elaborato da Scorpio Partnership che misura il livello di coinvolgimento dei clienti (Ces-Client Engagement Score) ha registrato un miglioramento del 5,72%. L'ottenimento di risultati finanziari più favorevoli attraverso una migliore comprensione dei bisogni degli investitori ha rappresentato il fattore trainante del miglioramento nel tasso di coinvolgimento del cliente. L'indicatore misura la customer experience complessiva degli investitori classificati Hnwi e Uhnwi e la ricerca evidenzia che c'è una correlazione tra la percezione dei clienti riguardo a un'azienda di wealth management e il tasso di crescita dei suoi asset.

LE 20 MAGGIORI BANCHE AL MONDO PER ASSET UNDER MANAGEMENT

	Aum 2016 (miliardi di \$)	Crescita annua
◆ UBS	2.068,67	3,41%
◆ BANK OF AMERICA	1.971,97	1,55%
◆ MORGAN STANLEY	1.950	6,21%
◆ WELLS FARGO	922	10,95%
◆ ROYAL BANK OF CANADA	791,13	17,33%
◆ CREDIT SUISSE	719,33	4,65%
◆ CITI	452	2,96%
◆ JP MORGAN	435	-0,46%
◆ GOLDMAN SACHS	413	11,92%
◆ BNP PARIBAS	361,9	1,28%
◆ JULIUS BAR	323,9	8,86%
◆ BMO FINANCIAL GROUP	301,82	5,15%
◆ NORTHERN TRUST	248,4	9,28%
◆ PICTET	246,32	2,97%
◆ CHINA MERCHANTS BANK	238,96	23,84%
◆ DEUTSCHE BANK	227,24	-28,29%
◆ HSBC	222	-14,94%
◆ ABN AMRO	215,56	-0,97%
◆ SANTANDER	214,82	9,36%
◆ SAFRA SARASIN GROUP	208,4	7,31%

GRAFICA MF-MILANO FINANZA

Alcuni operatori sono riusciti a far sì che la migliore qualità dei servizi ai clienti si trasformasse anche in una migliore performance finanziaria. Le banche nordamericane stanno guidando la classifica dei wealth manager che sono riusciti a compiere questa operazione. Solo una banca europea, invece, ha registrato i migliori risultati sia sul fronte della crescita degli asset che nel tasso di coinvolgimento dei clienti. L'elaborazione dell'indicatore Ces si basa sui tre pilastri che caratterizzano (o dovrebbero caratterizzare) un rapporto di gestione patrimoniale: servizio, proposta e relazione. Per esaminare e misurare questi aspetti è stato seguito un approccio globale che prende in esame la complessità di tutte le relazioni tra gestore e cliente nelle attività di wealth management. «Gli operatori nordamericani tendono ad avere un approccio più scientifico nel monitorare e misurare l'esperienza dei clienti su più metriche. Come tali, li vediamo costantemente spostare l'attenzione sul coinvolgimento dei clienti e di conseguenza anche sui loro risultati finanziari», conclude la Burkart. «L'impegno nell'ascoltare le esigenze dei clienti sarà l'imperativo futuro per costruire un forte modello di consulenza». (riproduzione riservata)

Quotazioni, altre news e analisi su www.milanofinanza.it/patrimoni