

# Italian Private banking, come far crescere un trilione di euro

*Aumentano miliardari e milionari nel mondo. E crescono, anche in Italia, le masse in gestione e i rendimenti del wealth management. Ma i costi totali delle strutture sono in aumento. Ecco perché non si ferma la fase di concentrazione e la concorrenza spinge verso un'evoluzione dei modelli di business per soddisfare i bisogni dei clienti*

di Max Malandra, Oscar Bodini, Aldo Bolognini Cobianchi

Il settore del private banking in Italia continua a godere di buona salute. Secondo i dati più recenti di Aipb, l'Associazione italiana private banking, le masse in gestione segnavano un incremento del 3,9% (a fine 2017), spinte al rialzo sia da una raccolta netta ancora una volta positiva sia dall'effetto performance degli asset finanziari. Un doppio effetto che ovviamente non si è verificato solo in Italia ma è stato comune a tutta l'Europa occidentale, come rilevato dal più recente rapporto sul private banking europeo di McKinsey.

L'incremento delle masse e un **rendimento del capitale netto del 13%**, che rende quindi il wealth management uno dei segmenti più interessanti del settore bancario, hanno permesso, nel corso degli ultimi anni, di superare i

problemi e dare nuovamente al comparto l'aura di gallina dalle uova d'oro. Il private banking resta uno dei settori più attrattivi nel panorama bancario: il basso assorbimento di capitale consente infatti a queste società di mantenere livelli di sicurezza intrinseca, misurati dai ratio Core Tier, molto elevati. Il **clima favorevole** agli investimenti azionari e i **rialzi borsistici** degli ultimi anni hanno poi reso ancora più ricchi i vecchi clienti e fatto aumentare il numero di quelli nuovi e potenziali.

## IL TREND DEI PAPERONI

Nel corso del 2017 il patrimonio complessivo dei miliardari è cresciuto del 19%, **1.400 miliardi in più** rispetto all'anno precedente, raggiungendo il **massimo storico di 8.900 miliardi** di dollari, ripartiti tra 2.158 individui.

Sono i risultati del consueto rapporto annuale *Billionaires insights* pubblicato da Ubs e PwC e intitolato quest'anno *New visionaries and the chinese century*. Un'indicazione che ben riassume il trend registrato lo scorso anno: nel 2017, infatti, i **miliardari cinesi** sono passati da 318 a 373 e il loro patrimonio è cresciuto del 39%, a 1.120 miliardi di dollari, mentre, più in generale, il tasso di crescita nella regione Asia-Pacifico è stato del 32%.

Più lento, invece, l'aumento della ricchezza nelle Americhe (+12% a 3.600 miliardi, di cui 3.100 negli Stati Uniti) e in Europa, in cui i 629 miliardari hanno beneficiato dell'apprezzamento della valuta e visto crescere il patrimonio del 17% a 2.500 miliardi di dollari. Ma nei due continenti più sviluppati il tasso di crescita del numero di miliardari è



risultato in netto rallentamento: in Europa sono aumentati solo del 7%, mentre negli Stati Uniti sono stati solamente 53 rispetto agli 87 di cinque anni fa. Insomma, l'Europa nel suo complesso è ormai scivolata al terzo posto in termini di patrimonio mondiale e vale ora il 29% circa del totale, mentre continua a primeggiare l'America (41%) seguita dalla regione Asia Pacifico che raggruppa ormai il restante 30% circa.

### PIÙ MILIONARI OVUNQUE

Il trend di crescita si conferma anche passando dall'olimpico dei miliardari a quello più ampio dei cosiddetti Hnwi (vale a dire gli high net worth individual), come rilevato dal *World Wealth report 2018* di Capgemini: nel corso del 2017, infatti, gli individui che hanno investito almeno 1 milione di dollari in

asset (escludendo residenza principale, beni da collezione, beni di consumo e durevoli) sono aumentati del 9,6% a 18,1 milioni e il loro patrimonio complessivo del 10,6% a quota **70.200 miliardi di dollari**. La concentrazione di questa ricchezza nell'Asia Pacifico (Giappone escluso) è ancora più evidente in questo caso: con 21,6 trilioni di dollari controllati da 6,2 milioni di individui, la regione vale infatti il 30,8% del patrimonio complessivo degli Hnwi globali, segue il Nord America con 19,8 trilioni (28,2% del totale di proprietà di 5,7 milioni di Hnwi), mentre l'Europa vale poco meno di 16mila miliardi di dollari (22,6% e 4,8 milioni di milionari).

Quattro Paesi, si rileva dal rapporto di Capgemini, raccolgono da soli il 61,2% della popolazione degli Hnwi: si tratta di **Stati Uniti** (con circa 5,3 milioni di individui), **Giappone** (3,2 milioni), **Germania** (quasi 1,4 milioni) e infine la **Cina** (1,3 milioni). A seguire Francia (629mila milionari), Gran Bretagna (575mila) e Svizzera (389mila). Al decimo posto, preceduta da Canada e Australia, si posiziona l'Italia, con 274mila milionari, tallonata dall'India (263mila).

### BANCHE PRIVATE SOTTO PRESSIONE

Ma se per gli high net worth individual possono essere tutte rose e fiori, altrettanto non si può dire per le banche private che ne custodiscono spesso le ricchezze. I requisiti patrimoniali rimangono contenuti rispetto ad altre attività bancarie e con margini di profitto elevati, e la crescita organica è stata forte dato che gli asset finanziari personali sono aumentati mediamente del 3,3%

l'anno nell'ultimo quinquennio. Tuttavia il dato è drogato dalla crescita delle masse e dal rialzo delle quotazioni: se infatti i margini di ricavo sono diminuiti in cinque anni di 5 basis point (da 82 a 77), quelli medi di profitto sono rimasti stabili a 25 basis point. La crescita di quasi **3,1 miliardi di profitti complessivi** in cinque anni, 15,4 miliardi di euro contro i 12,3 miliardi del 2013, è infatti ascrivibile alla performance degli asset per 1,76 miliardi e ai flussi (per 1,39 miliardi). E così, sebbene i ricavi delle banche private siano cresciuti del 4%



Antonella Massari,  
segretario  
generale Aipb

l'anno, i **costi totali sono aumentati** in egual misura: nel complesso, quindi, solo un quarto delle banche private del settore ha ridotto i costi assoluti e dunque, il settore ha bisogno di un ampio sforzo per diminuire le spese.

### LA SITUAZIONE IN ITALIA

«Stimiamo che il mercato italiano del private banking e del family office valga complessivamente 1.140 miliardi di euro», spiega **Marco Mazzoni**, presidente di Magstat Consulting, società di consulenza specializzata nel settore bancario e finanziario.

«Guardando al numero di clienti, i primi ne hanno 1,05 milioni, i family office circa 27.500. Per quanto riguarda le strutture del settore prosegue la fase di concentrazione, con i principali operatori del mercato del private banking che hanno rafforzato le proprie posizioni: Intesa Sanpaolo con le banche venete, Banco Bpm fondendo Banca Aletti e Akros, Ubi Banca con le banche del Centro Italia (Marche, Chieti, Etruria e Federico Del Vecchio), Credit Agricole Italia con tre casse di risparmio (San Miniato, Rimini e Cesena). Più in generale,

i primi tre gruppi bancari (Intesa Sanpaolo, Unicredit e Banco Bpm) controllano ora **oltre il 33% del mercato**, mentre i primi dieci coprono il oltre

il 58». Inoltre il trend sta proseguendo anche quest'anno, con Julius Baer salito all'80% di Kairos, Fideuram che ha rilevato Banque Morval, Ersel che rileverà Banca Albertini e Credit Agricole farà lo stesso con Banca Leonardo, cui si aggiunge l'alleanza strategica di Banca Patrimoni Sella e Schroders Sim e l'operazione di Banca Generali su Nextam.

### CONSOLIDAMENTO DEL SETTORE

«La fase di consolidamento del settore rappresenta un fenomeno di medio- ➤»

### L'ITALIA È AL DECIMO IN CLASSIFICA POSTO PER IL NUMERO DI HNWI: 274MILA

lungo periodo simile a quello che abbiamo visto in passato in altri settori. Il private banking ne è toccato solo indirettamente, mentre cresce la pressione competitiva che si rileva nel mercato a causa dell'interesse crescente generato dal business private», spiega **Antonella Massari**, segretario generale Aipb.

«La competizione spinge il private banking a evolvere, nel controllo dei costi e nella ricerca di fonti diversificate di reddito. Le economie di scala assumono un ruolo rilevante man mano che aumenta l'esigenza di investimenti in tecnologia e nella formazione del personale coinvolto, ed è per questo motivo negli ultimi tempi si sta assistendo a un aumento dei progetti di acquisizione e riorganizzazione nel settore del private banking e wealth management. Dal nostro punto di osservazione», continua Massari, «possiamo affermare che operatori di dimensioni e con strutture organizzative molto diverse tra loro consentono un'offerta di servizi diversificata e attenta alle diverse esigenze della clientela».

Con la **nuova direttiva europea**, entrata in vigore a gennaio 2018, inoltre, il fenomeno è destinato a proseguire e forse accelerare. «Con la contrazione di ricavi e costi molte realtà più piccole sono destinate ad aggregarsi. Saranno premiate quelle strutture indipendenti, che siano boutique o multi family office, che offrono una consulenza indipendente», aggiunge Mazzoni. «La nuova Mifid farà **crescere la competitività** tra i player e accelererà il processo di concentrazione: il rischio è già in corso, anche come conseguenza di quanto sta avvenendo nel panorama delle banche. Senza contare che le attuali difficoltà dell'Italia fanno tornare l'interesse di investitori e clienti sui gruppi stranieri».

## I RISCHI DELLA MIFID II

«La nuova direttiva Mifid II sta portando il settore a spostarsi sempre più su modelli in cui prevale l'offerta di servizi di gestione dei patrimoni piuttosto che semplice collocamento di prodotti finanziari», conferma il segretario generale Aipb. «Nel medio periodo si prevede una crescita, tra i servizi offerti, del peso della **consulenza finanziaria evoluta** basata su un approccio di portafoglio. Oggi la consulenza a pagamento risulta in Italia meno sviluppata rispetto a sistemi finanziari più



**Marco Mazzoni,**  
presidente  
di Magstat  
Consulting

evoluti dal punto di vista del wealth management, come Nord America e Asia Pacifico. Se alla prima Mifid va il merito di aver introdotto la classificazione dei prodotti per valutarne l'adeguatezza al profilo d'investimento del singolo cliente, con Mifid II è stata rafforzata la tutela della clientela chiedendo massima trasparenza tra valore delle retrocessioni e incremento della qualità del servizio. Gli operatori private stanno trasformato questo vincolo normativo in componenti distintive del settore a beneficio della clientela, come, ad esempio, ampliando la gamma di offerta e investendo nel monitoraggio continuo dei portafogli gestiti.

Anche la **maggiore trasparenza dei costi** spinge il settore a mettere in luce il valore aggiunto dei diversi servizi, come ad esempio quelli di private insurance, di gestione patrimoniale e consulenza finanziaria su fondi e titoli e a comunicarlo con maggiore chiarezza alla clientela, per far fronte all'inevitabile processo di negoziazione, conseguenza della maggiore trasparenza di costo». «Di positivo sicuramente porterà maggior trasparenza, incremento degli standard di qualità dell'offerta e una maggiore concorrenza», sottolinea il presidente di Magstat. «Il private banking resta uno dei settori più attrattivi nel panorama bancario».

Intanto, nella nuova cornice normativa, il settore si è concentrato sull'ampliamento dei servizi offerti. «Si punta a prestare attenzione all'evoluzione dei bisogni della clientela e alla crescita professionale dei private banker, assicurando contemporaneamente una significativa espansione dell'industria», interviene Massari. «Il 2017 si è chiuso, infatti, con un aumento del 3,9% degli asset affidati al private banking. Dopo anni di crescita sostenuta, però, **nel**

**primo semestre 2018 si è vista una battuta d'arresto:** la raccolta netta, positiva del 2,7% non è riuscita infatti a compensare l'effetto mercato negativo del 3,1%, facendo tornare gli asset private attorno alla soglia di 800 miliardi di euro».

## L'EVOLUZIONE DEL SETTORE

«Il nostro osservatorio, ricco di 650 interviste a clienti private, conferma da alcuni anni che le prime due richieste dei clienti nei confronti del servizio di private banking risultano essere la disponibilità di un **referente dedicato**, con il 71% dei consensi e la **consulenza sulla gestione** degli investimenti finanziari, con il 51% di risposte», illustra Massari. «A queste si aggiungono la disponibilità di un'**ampia gamma** di prodotti finanziari, pari al 39%, e la possibilità di essere supportati da un **team di esperti** (34%), che guadagnano, nella rilevazione di quest'anno, la terza e la quarta posizione. Va detto però che in un contesto di sod-

disfazione elevata del servizio private dichiarata dalla clientela, che da alcuni anni ha un livello di soddisfazione del 75%, la focalizzazione su questi elementi, considerati standard, non è più sufficiente per rendere il servizio memorabile e portare il cliente alla raccomandazione».

In questo quadro è quindi necessario che questi aspetti vengano declinati secondo modalità e gradazioni diverse a seconda dei diversi profili della clientela: la **profilazione** deve così tener conto delle caratteristiche socio-demografiche, dei progetti di vita del cliente e del suo nucleo familiare, dell'entità di tutto il patrimonio e non solo di quello finanziario. «Tutto ciò rappresenta una **grande opportunità** per lo sviluppo dell'industria del private, un settore che, attraverso una sempre più sofisticata segmentazione della clientela, deve capirne i bisogni, gestirne le ansie e le aspettative e in ultima analisi conquistarne la fiducia», prosegue la Massari. «Una seconda sfida è quella dei **prodotti**: si rende necessario continuare ad ampliarne la gamma, inserendo elementi di in- ►►

## MIFID II FARÀ CRESCERE LA COMPETITIVITÀ TRA I PLAYER E ACCELERERÀ IL PROCESSO DI CONCENTRAZIONE



novazione che consentano di garantire performance soddisfacenti in un contesto di bassi tassi di interesse e crescente volatilità dei mercati. È importante che questo processo di innovazione sia accompagnato dal mantenimento di un marchio di qualità private, caratterizzato da massima trasparenza e massimo rispetto della normativa. Infine l'offerta di soluzioni innovative deve essere accompagnata da un livello di consulenza di alta professionalità, garantita da continui investimenti volti a rafforzare e sviluppare gli skill dei private banker».

### GESTIONE E TECNOLOGIA

«L'evoluzione digitale è al centro dell'interesse del settore, ma non si osservano processi disruptive, che conducano a una rivoluzione dell'approccio consolidato del servizio centrato sul valore della relazione. Nei confronti internazionali, l'Italia mostra un **gap digitale** abbastanza marcato rispetto a paesi più avanti nel processo di digitalizzazione del wealth management, come ad esempio la Cina. Tale scostamento è spiegato in parte dalle abitudini della clientela private italiana che, soprattutto per quanto riguarda la consulenza

finanziaria sugli investimenti, continua a prediligere i canali di contatto fisici, come l'incontro o la telefonata con il private banker e la visita in filiale. Il confronto fra le indagini sulla clientela fatte nel 2016 e nel 2018 non mostrano significative evoluzioni nelle abitudini digitali. Si rileva solo un lieve aumento dell'utilizzo dell'internet banking, mentre il ricorso alle mail è decisamente più frequente dell'utilizzo di app».

«Tecnologia non vuol dire solo robo-advisor o robo for advisor», interviene **Marco Deroma**, presidente di Efp Italia. «Non vedo come un cliente possa sindacare sull'uso di un particolare software utilizzato dal suo banker, ma sono comunque convinto che una distinzione tra i professionisti derivi proprio dall'uso della tecnologia: al giorno d'oggi vi è ancora una insufficiente conoscenza degli strumenti a disposizione dei banker che però sarà sempre più una determinante nella professione in quanto permette efficienza nei processi di back office lasciandogli così più tempo per dedicarsi al cliente. Senza contare la necessità che sia lo stesso intermediario a mettere a disposizione di cliente e banker quelle tecnologie, penso ad esempio a siti aziendali e

app, che facilitino a entrambi l'attività propositiva e di controllo».

### LE RICHIESTE DELLA CLIENTELA

«Nei primi mesi del 2019 vedremo le reazioni dei clienti quando si vedranno recapitare i risultati delle gestioni con ben in evidenza i **costi che il servizio ha generato**», prevede Mazzoni. «A quel punto le reazioni dipenderanno in buona misura dalla dimensione e dalla complessità del patrimonio: ai player più strutturati rimarranno quei clienti con situazioni patrimoniali che necessitano di esperti nei vari campi in quanto ad esempio impegnati in successioni famigliari, operazioni di m&a o di finanza strutturata che coinvolgono le proprie aziende, per esempio. Viceversa, la fascia bassa della clientela e quella che comunque ha solo esigenze di gestione finanziaria della propria ricchezza probabilmente potrebbe andare in cerca di soluzioni poco costose».

La **successione patrimoniale** è uno dei temi portanti per il settore nel corso dei prossimi anni. La ricerca di Ubs e Pwc rileva infatti come nel mondo sia cominciato un importante processo di trasferimento della ricchezza, soprattutto ai livelli più elevati: ci sono infatti 701 miliardari di età superiore ai 70 anni il cui patrimonio nei prossimi 20 anni, probabilità statistica legata all'aspettativa di vita media, passerà agli eredi e a organizzazioni filantropiche. Si tratta di un dato che equivale a quasi il 40% dell'attuale ricchezza globale dei miliardari, pari a 3.400 miliardi di dollari. Ma chi sono in Italia i clienti? E dove investono? «Il private banking si caratterizza per una **prevalenza di persone fisiche**, 82%, che è rimasta costante nel tempo, una lieve crescita del peso delle aziende, passata dal 10,6% nel 2015 al 12,2% nel 2017, e una quota residuale del 4,7% di clienti istituzionali», elenca il segretario generale di Aipb. «Crescono invece nel tempo i valori degli asset medi per nucleo familiare, passati dai 1,41 milioni del 2015 all'1,47 rilevati nel 2017. I portafogli della clientela private restano caratterizzati da un **ampio livello di diversificazione**. Nel 2017 la componente gestita e quella assicurativa hanno proseguito nel loro trend di crescita a discapito della componente amministrata. Più in dettaglio i **fondi comuni di investimento**»

sono aumentati di peso, mentre le gestioni patrimoniali hanno registrato un lieve calo. La crescita dei fondi è stata trainata dagli azionari e dai bilanciati, cui ha corrisposto una variazione negativa dei fondi monetari che hanno visto dimezzare il loro peso all'interno del comparto. Sono progressivamente diminuite le obbligazioni bancarie domestiche e i titoli pubblici. La volontà di bilanciare protezione e rendimento ha indirizzato le scelte delle famiglie private verso prodotti assicurativi multi-ramo, che hanno aumentato il loro peso sul totale degli asset finanziari, passando dall'1,9 al 4,6%.

## RETI E RECRUITING

Degli oltre 120 operatori finanziari che operano nel private banking monitorati dall'indagine Magstat, sulla base del tipo di inquadramento riservato ai propri banker, 29 dispongono sia di private banker remunerati a provvigione sia dipendenti (il principale è Fideuram Intesa Sanpaolo PB), otto utilizzano solo private banker remunerati a provvigione (Fincobank è quello di maggiori dimensioni in termini di masse) e 85 operatori finanziari si affidano esclusivamente a private banker a dipendenza. «A differenza di quello che si potrebbe credere, sono pochi coloro che fanno questa scelta principalmente per guadagnare di più», continua Mazzoni. «Piuttosto, c'è una questione reputazionale sempre più avvertita dalla clientela facoltosa, che spinge i professionisti a guardare con grande attenzione alle realtà considerate più solide dal mercato: occorre rilevare come i private banker remunerati esclusivamente a provvigione sono in continua e inesorabile crescita. 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 **patti di stabilità** con rilevanti penali e il settore diventa quindi sempre più ingessato».

## FORMAZIONE ED ESPERIENZA

«L'evoluzione della professione sta portando il private banker a diventare un vero e proprio consulente del cliente: superare la parte di semplice gestione



Marco Deroma,  
presidente  
di Efp Italia

del portafoglio ed essere pronto ad avere tutte quelle conoscenze indispensabili per svolgere al meglio la propria funzione, dalla pianificazione successoria alla consulenza immobiliare all'art advisory». Così il presidente di Efp Italia. «La **certificazione** è un modo per superare le convinzioni personali di avere già conoscenza su tutti: le certificazioni Efp, quelle più elevate, rappresentano l'attestazione di tutte quelle conoscenze indispensabili per la gestione e valorizzazione dei patrimoni. Attualmente sono circa 160 i professionisti che l'hanno conquistata. Del resto anche Consob ha posto l'accento sulla necessità di conoscenze e competenze: quindi titoli, ma anche esperienza. Una domanda che mi sento di suggerire a

## TUTTI I BANKER ORMAI DEVONO FIRMARE PATTI DI NON CONCORRENZA E IL SETTORE DIVENTA SEMPRE PIÙ INGESSATO

un potenziale cliente verso il suo promotore è proprio questa: da quanto tempo lavori? Il nostro è un lavoro in cui accanto agli studi conta molto **l'esperienza passata**, sia in termini di relazioni con i clienti sia di aver vissuto i mercati finanziari e le loro alternanze di rialzi e ribassi». Il private banker non è quindi una professione per giovani. «Direi proprio di no: almeno non nel ramo private», continua Deroma. «Un giovane, o meglio un inesperto, deve iniziare a farsi le ossa su clientela retail, mentre occorre comunque una certa seniority per approcciare il mondo del private banking».

## DOVE VA IL SETTORE?

A rispondere a questa domanda ci ha provato l'Osservatorio sul private banking promosso da Liuc (Università Carlo Cattaneo) e Banca Generali, in collaborazione con Schroders e M&G Investments: l'obiettivo è quello di

approfondire l'evoluzione del settore a fronte dei profondi mutamenti in atto nel mercato sia sotto il profilo della domanda sia dell'offerta. Evidenziando da una parte le principali strategie di risposta ai cambiamenti riscontrate nelle proposte e nelle azioni intraprese, e dall'altra individuando verso quale business model il settore stia tendendo. «Quello dei family office è un potenziale target di riferimento, nell'ottica di un servizio offerto dal comparto del private banking sempre più completo, esaustivo, personalizzato e dettagliato, insomma, quasi su misura», spiega l'Osservatorio Aifi. «Volendo effettuare un ulteriore passo in avanti, è possibile, poi, affermare come vi sia una differenza sostanziale tra una struttura di private banking e i diversi modelli di family office, pur nell'assenza di un quadro normativo definito che regoli tali figure. Le strutture di family, ma soprattutto i multi family office, non offrono un servizio di investimento riservato, come per esempio, asset management o un certo tipo di consulenza, che invece i private banker possono offrire. Verrebbe altrimenti meno il posizionamento in totale assenza di conflitto di interessi. I family e i multi family office possono fungere da interfaccia e controparte delle strutture di asset management e dei private banker in genere per la ricerca della migliore soluzione proponibile ai propri clienti. Anche questa evidenza si configura come vantaggio competitivo permanente del private banking. Inoltre per una struttura come la banca private è certamente più agevole possedere in maniera diretta al proprio interno o, in alternativa, attivare tutte le competenze necessarie al fine di essere in grado di offrire un servizio su misura e completo alla propria clientela.

Da ultimo, per un soggetto come la banca di matrice private è certamente più semplice beneficiare delle esternalità positive provenienti dalle cosiddette economie di scala. A fronte di ciò, l'ampliamento della quantità e della qualità dei servizi offerti, finanziari e consulenziali, appare certamente un obiettivo di enorme utilità assoluta e marginale. In tal senso, un grande contributo può essere offerto dalle tecnologie emergenti, il cosiddetto fintech, in grado di rendere esponenziali per la clientela i benefici derivanti da una offerta dettagliata e customizzata».

P