

# Il private banking ha il vento in poppa

*Diminuisce la ricchezza mondiale, ma aumenta quella dei Paperoni, che si concentrano soprattutto in Usa e Cina. L'Italia è al settimo posto con quasi 3mila, cosiddetti, Ultra high net worth individuals. E nel Paese cresce, per il terzo anno consecutivo, la massa di asset in gestione. Ecco che cosa chiede la clientela private e le tendenze in atto in un mercato in fase di evoluzione dei servizi e delle strutture*

di Max Malandra, Oscar Bodini, Aldo Bolognini Cobianchi

I numeri sembrano tratti da un fumetto di Zio Paperone, ma si tratta invece di soldi veri: **250 trilioni di dollari**, vale a dire 250mila miliardi. Il 4,7% in meno di un anno prima. È questa, secondo Credit Suisse Research Institute, la ricchezza mondiale a metà 2015. In Nord America si registra la maggiore concentrazione con 92,8 trilioni, seconda l'Europa con 75,1 seguita dall'Asia, che si avvicina, attestandosi a quota 72,2. Ma il dato globale nasconde un andamento profondamente divergente: se la classe media dal 2008 continua a perdere terreno, viceversa chi siede in cima alla piramide della ricchezza pesa sempre di più: gli individui con oltre 1 milione di dollari valevano da soli il 44% della ricchezza mondiale a metà 2014, ma l'anno scorso sono saliti al 45,2%. Tanto che ormai **l'1% della popolazione possiede ora oltre metà di tutta la ricchezza delle famiglie.**

Vi sono circa 123.800 ultra high net worth individuals (Uhnwi) sparsi in tutto il mondo che hanno un patrimonio netto superiore a 50 milioni di dollari. Di questi, 44.900 posseggono almeno 100 milioni e 4.500 oltre 500 milioni di dollari, ma il dollaro forte ha ridotto di

circa 800 unità il numero complessivo. Questa particolare classifica vede sempre al primo posto gli Stati Uniti con 58.855 super ricchi (+7%), poi la Cina (9.555, +24%) e il Regno Unito (5.378, +7%); l'Italia è settima con 2.831 unità, in calo del 14% rispetto alla rilevazione dell'anno precedente.

## MERCATO IN CRESCITA

Individui ovviamente ambiti dai private banker, che nel frattempo possono però festeggiare un ottimo periodo. «Gli asset in gestione continuano la loro crescita anche nel primo semestre 2015 con 533 miliardi di euro, segno che gli investitori apprezzano il servizio assicurato dagli operatori private a una clientela sofisticata ed esigente», spiega **Maurizio Zancanaro**, presidente dell'Aipb, l'Associazione italiana del private banking. «La consulenza agli investimenti effettuata dai professionisti del settore private è riuscita ad assicurare una buona valorizzazione del patrimonio familiare rendendo possibile risultati davvero positivi, come risulta dal monitoraggio periodico effettuato dal nostro ufficio studi. Il private banking dimostra quindi di aver saputo consolidare una propria offerta di valo-



**Maurizio Zancanaro**, presidente dell'Associazione italiana del private banking

re al cliente in uno scenario di cambiamenti sostanziali e portato un'influenza positiva nel processo di formazione delle decisioni di investimento dei clienti». Clienti che, secondo le survey compiute regolarmente da Aipb, vogliono che la banca proponga soluzioni coerenti con i propri bisogni e sappia ascoltare quelle che sono le loro esigenze e necessità. Senza però tralasciare i criteri di trasparenza e correttezza. Del resto, come fa rilevare Zancanaro, «la clientela private più che al massimo rendimento possibile desidera poter mantenere il proprio stile di vita e vedere crescere in maniera graduale il proprio patrimonio. Anche se poi, in una logica di portafoglio sotto consulenza, si possono andare a trovare occasioni che permettano di avere qualche pun-

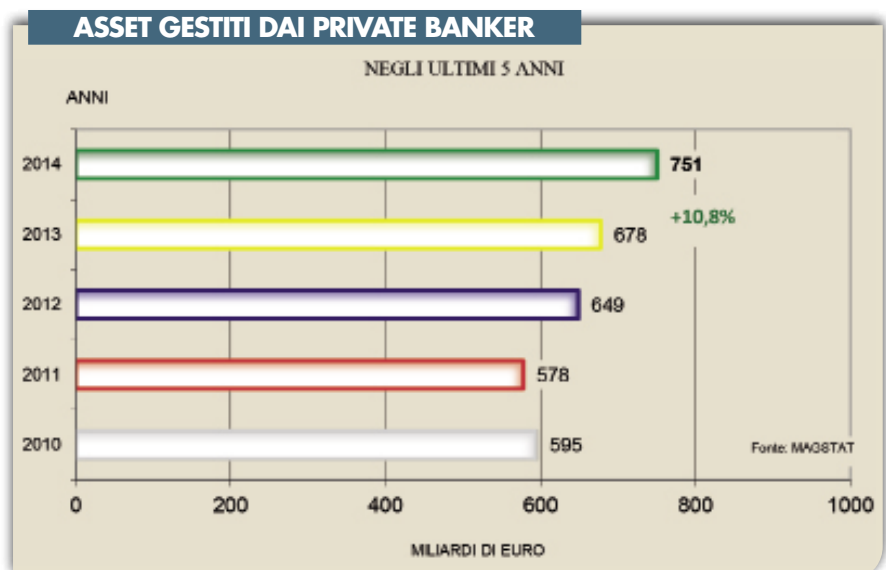
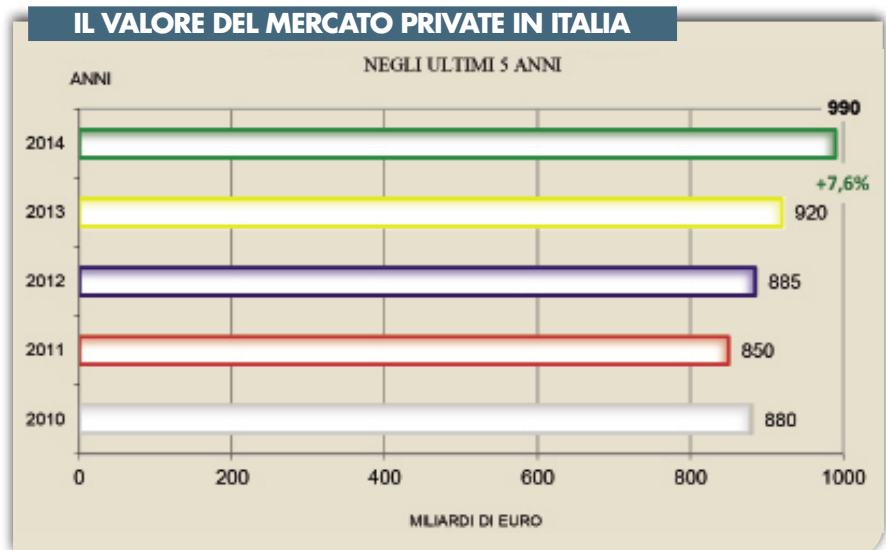


to percentuale in più sul rendimento complessivo o elementi di protezione che consentano il mantenimento dello status quo anche quando i mercati sembrano remare contro».

Nel 2014, per il quinto anno consecutivo il settore del private banking nell'Europa occidentale ha segnato un **incremento del 7% degli asset**, di cui un 4% è l'impatto della performance e il 3% un aumento delle masse. È uno dei dati della ricerca di **McKinsey** «European Private Banking Survey 2015», che fa rilevare come gli inflow siano ai massimi dal 2007, mentre rimane stabile il livello di profittabilità. Del resto, se la crescita delle masse a livello complessivo è stata tutto sommato modesta, quella del private banking negli ultimi cinque anni ha avuto un tasso medio del 4,3% e quella degli Hnwi del 3,2.

### LA SITUAZIONE IN ITALIA

«L'analisi che ha coinvolto gli operatori finanziari che offrono servizi di private banking e family office in Italia, ha evidenziato i cambiamenti in atto nel settore», spiega **Marco Mazzoni**, presidente di **Magstat Consulting**, società specializzata nel comparto bancario/finanziario.



**Marco Mazzoni,**  
presidente  
di **Magstat**  
**Consulting**

«A fine 2014 il totale di asset under management ammontava a 751,3 miliardi di euro suddivisi su 898.401 clienti. In termini di masse si tratta del **terzo**

**anno consecutivo di crescita**, con un incremento del 10,8% rispetto ai 678 miliardi del 2013. A livello di gruppi bancari, i primi tre (Intesa Sanpaolo, Unicredit e Ubi Banca) controllano il 35,6% del mercato, pari a 267,2 miliardi, mentre con i primi dieci si arriva a 434,5 miliardi di euro, pari al 57,8% del mercato private servito».

Circa la metà della torta è nelle mani delle banche commerciali italiane attraverso le proprie divisioni specializzate; il 18% è delle banche d'affari straniere e il 14,8 delle otto reti di promozione finanziaria. Il restante 16% circa se lo spartiscono i family office, le banche italiani indipendenti specializzate nel private banking e le boutique finanziarie, Sgr e Sim. «Tutte queste categorie »

## QUANTO GUADAGNANO PRIVATE BANKER E PROMOTORI FINANZIARI

PROFILO	FUNZIONE	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA		
		FISSO*	VARIABILE	PROMOTORI FINANZIARI
<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.	44-66mila euro Q.D.1-Q.D.2	0%-50% + benefit di utilità personale e familiare (previdenza integrativa, assistenza sanitaria)	La retribuzione annuale lorda del promotore finanziario varia da 80 a 300mila 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 500mila euro.
<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. Lavora nel private banking da almeno 10 anni.	60-110mila euro Q.D.3 -Q.D.4	0%-100% + benefit di utilità personale e familiare (previdenza integrativa, assistenza sanitaria)	
<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.	90-240mila 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.	90-240mila euro Q.D.4-Dirigente	0%-100% + benefit di utilità personale e familiare + benefit riconosciuti a livello individuale quali alloggi e/o autovetture	
<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.	150-240mila euro Dirigente	0%-100% + benefit di utilità personale e familiare + benefit riconosciuti a livello individuale quali alloggi e/o autovetture	

\*La retribuzione fissa varia anche in funzione del livello (da 1 a 4) della qualifica di Quadro Direttivo

Fonte: MAGSTAT (www.magstat.it) - "Il Private Banking in Italia" - Ed. 2015

hanno performato positivamente, ma in termini assoluti sono state le reti di promozione finanziaria ad aver incrementato maggiormente i propri patrimoni nel private banking passando dai 78 miliardi del 2013 a 111,3 miliardi del 2014 e le banche commerciali italiane, passate da 359,5 a 381,4 miliardi di euro», aggiunge Mazzoni. «Il tutto con 13.335 private banker attivi in Italia, cui si aggiungono poi 473 family officer».

## LE TENDENZE IN ATTO

«Il settore sta andando verso le reti di promozione finanziaria che hanno istituito divisioni ad hoc per il private banking, come per esempio Azimut, Banca Generali e Fineco», continua Mazzoni. «Nell'ultimo anno Allianz e Finanza & Futuro hanno creato queste divisioni staccate dalla struttura:

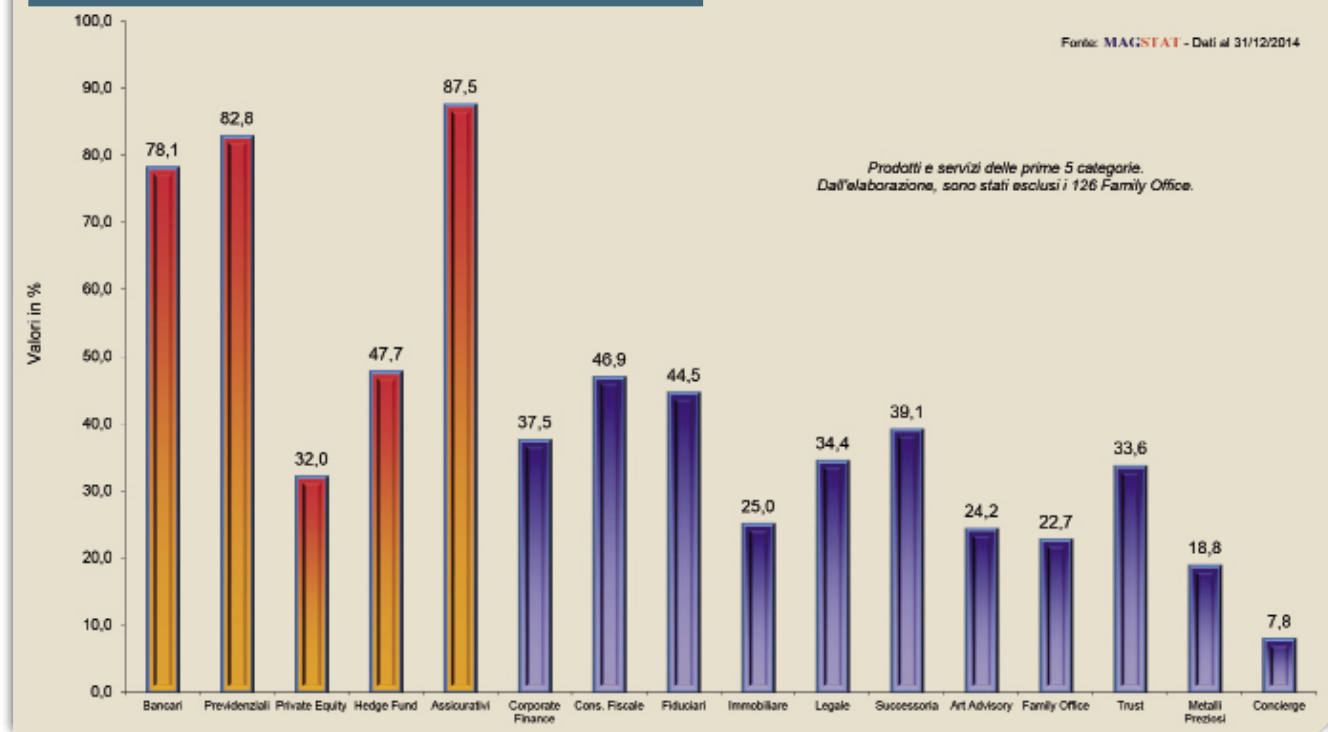
si tratta di nuovi ingressi per il settore e quindi di due nuovi competitor, ma non vi sono nuove realtà in Italia. Le strutture straniere negli ultimi anni si sono ritirate, è il caso di Merrill Lynch, Morgan Stanley, Barclays e Vontobel, oppure hanno ridotto la propria presenza come per esempio Credit Suisse che ha venduto la rete a Banca Generali. In pratica gli stranieri stanno puntando sempre più sulla clientela alta del private, vale a dire sopra i 5 milioni di euro, mentre i clienti sotto questa soglia sono contesi tra le banche italiane e le reti di promozione». Si fa fatica a servire nello stesso modo il cliente piccolo e quello più facoltoso, che però è quello con cui si realizzano i ricavi maggiori. Tanto che alcune banche italiane si sono già attrezzate: Bnl un paio di anni fa aveva creato la divisione Bnl grandi patrimoni, Unicre-

dit ha creato in Cordusio Sim la branca per clienti oltre i 5 milioni, Intesa si sta muovendo nello stesso modo all'interno di Fideuram».

«Credo sia ormai anacronistico ragionare in logiche nazionali, visto che i clienti, gli imprenditori private, ritengono fondamentale avere un supporto alle loro attività di internazionalizzazione», mette però in guardia Zancanaro. «La normativa ormai ragiona prevalentemente in termini di livellamento del terreno di gioco per tutti gli operatori in tutti i mercati e inoltre si sta aprendo una nuova stagione intensa di aggregazioni e acquisizioni. Da tutti questi fattori è possibile dedurre come ormai gli operatori presenti sul mercato italiano competano di fatto a livello internazionale».

Anche se probabilmente in Italia manca la mentalità e il coraggio da parte

## I SERVIZI NELLA GAMMA D'OFFERTA PRIVATE



di gran parte delle banche per proiettarsi in una dimensione internazionale, mentre dall'estero, secondo alcuni banchieri di spicco, qualcosa potrebbe muoversi, a breve o subito dopo la sistemazione delle banche popolari, e qualche nuovo player fare il proprio ingresso nel nostro Paese.

### L'EVOLUZIONE DEL SETTORE

Ma ora sulla strada del private banking, in agguato, c'è anche la **Mifid 2**. «Penso che la normativa cambierà un po' di regole del gioco nel prossimo futuro», spiega Zancanaro. «Sarà opportuno informare i clienti sul servizio di consulenza e in merito alla gamma di prodotti presi in considerazione: sono una parte degli obblighi che saranno introdotti dalla Mifid. Le imprese, prima di formulare raccomandazioni e proposte di investimento, dovranno valutare una gamma sufficientemente ampia di prodotti di diversi fornitori, proporzionandola tra prodotti della casa e di terzi».

La nuova Mifid agisce sia sul distributore sia sul produttore, vigilando sull'intermediario e determinandone non solo comportamenti e modalità di interazione con il cliente finale, ma anche tecniche di strutturazione dei prodotti e definizione della strategia. «La

normativa sui prodotti indurrà da un lato a un ripensamento delle politiche degli intermediari per la strutturazione dei prodotti e per la definizione delle strategie di distribuzione e, dall'altro, a un'attenta riscrittura degli accordi di distribuzione che andranno adeguati per riflettere le nuove regole in materia di flussi informativi tra i soggetti», continua il presidente dell'Aipb. «L'ampio universo di strumenti finanziari presi in considerazione nel servizio di consulenza è sempre stato nelle corde del servizio di private banking, che

### LA NORMATIVA MIFID 2 CAMBIERÀ DIVERSE REGOLE DEL GIOCO

ha sempre proporzionato gli strumenti propri o derivanti da entità strettamente legate a quelli di terzi. Lo confermano i dati, peraltro costanti negli anni: per la clientela private il contesto è caratterizzato da una architettura tendenzialmente aperta, con circa il 60% di fondi terzi».

### EFFETTO VOLUNTARY

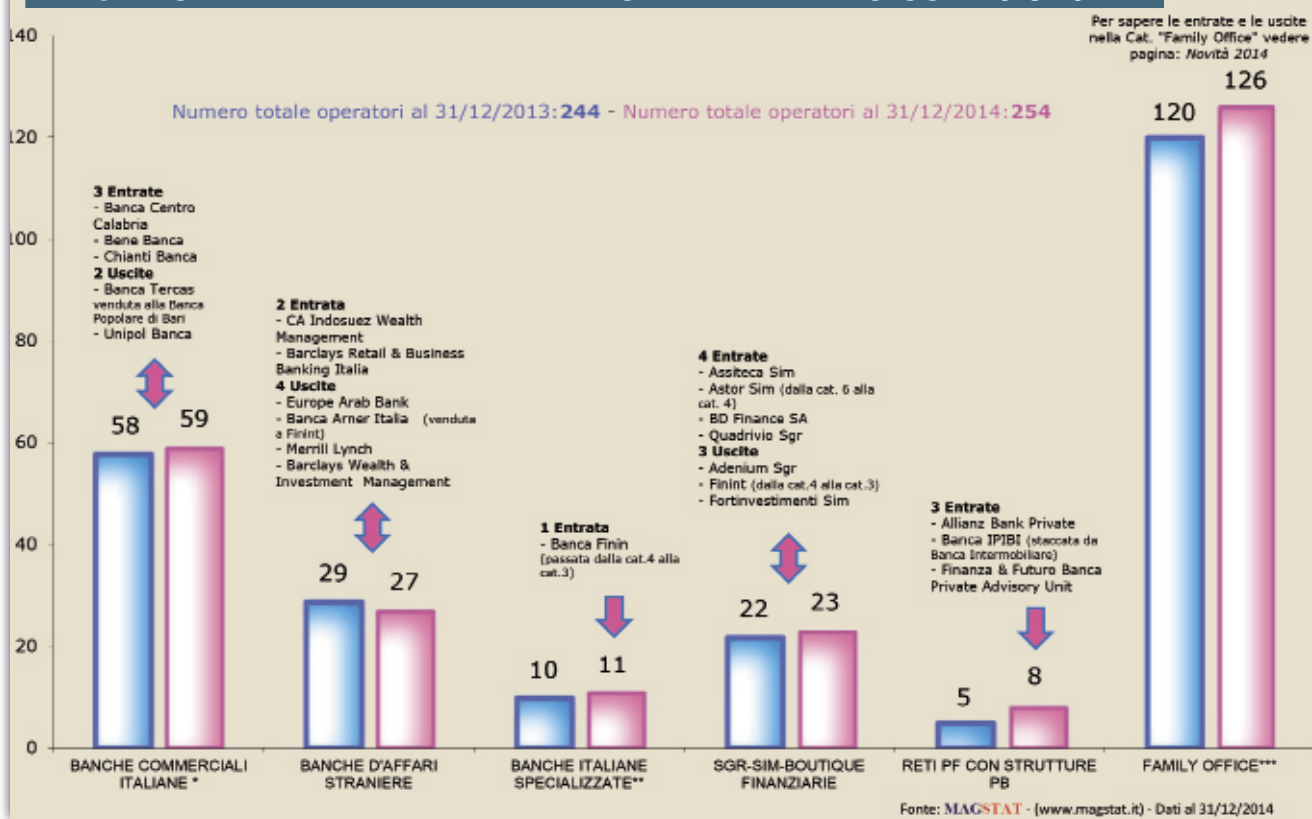
In questa operazione le banche hanno mantenuto un basso profilo e soprattutto hanno preferito conservare un

ruolo passivo, alla luce della complessità delle procedure e del fatto che i professionisti vicini al cliente (commercialisti, avvocati ecc.) fossero già in sintonia con lui. Si è trattato di un approccio generalizzato: attendendo quindi che, una volta completate le procedure, gli asset vengano portati ai banker. Tuttavia il sentiment predominante è che meno della metà degli asset liquidi possa effettivamente rientrare e rimanere stabilmente in Italia. «Dopo che nel 2014 aveva beneficiato dell'effetto mercato, il comparto quest'anno dovrebbe avvantaggiarsi di questa normativa: commissioni che arriveranno per quello che sembra essere più un rimpatrio giuridico che effettivo», aggiunge Mazzoni. Sono ovviamente avvantaggiate le strutture con sedi all'estero, tipicamente quelle svizzere. È anche per questo motivo che grandi banche come Intesa Sanpaolo si vogliono allargare all'estero, proiettandosi in una dimensione internazionale.

### I NUOVI CLIENTI

Ma vi sono ancora clienti liberi da conquistare oppure la crescita delle strutture si gioca solo sulla campagna acquisti di banker? «Non credo si possa parlare di vero e proprio mercato libero per il private banking, »

## NUMERO DI PLAYER NEL PRIVATE BANKING IN ITALIA PER TIPOLOGIA 2013-2014



perché tutte le famiglie private sono multibancarizzate», spiega il presidente dell'Aipb. «Inoltre non tutte le famiglie private necessitano di un servizio sofisticato, perché sebbene dispongano di ricchezze finanziarie significative potrebbero avere esigenze d'investimento molto elementari e quindi non coerenti con quello prestato dagli operatori private. La costante crescita del mercato private che si registra da quando Aipb fa rilevazioni trimestrali sembra però confermare che il passaparola positivo che i clienti private stanno facendo con le loro reti primarie di amici, parenti e consulenti stia dando i suoi frutti».

«Secondo i nostri calcoli la quota di mercato non ancora raggiunta dai servizi di private è di circa il 24%, ma è un dato ingannevole», puntualizza Mazzoni. «Molto spesso non si tratta di clienti liberi, ma semplicemente di clienti di banche che non hanno la divisione private, come per esempio la Popolare di Sondrio e quindi non rientrano nella quota del mercato servito. Diversi Crediti cooperativi stanno creando la propria area di private banking e quindi questa quota si sta man mano riducendo. Senza contare che gran par-

te di questa clientela è comunque già servita da promotori, quindi non è tecnicamente libera, ma semplicemente non segmentata. Poi può essere semplicemente che è la filiale che non vuole perdere un cliente importante o lo stesso cliente che per motivi suoi non vuole essere passato al private banking ma preferisce rimanere nella propria filiale di riferimento. Infine può anche darsi il caso del cliente di una banca del territorio, penso per esempio alle Bcc, per cui risulta più importante, rispetto alle necessità di essere seguito da un private banker, il legame per il fatto di essere socio per tradizione familiare, di essere magari nel consiglio, oppure di avere fidi per la propria impresa».

### SERVIZI E REMUNERAZIONE

Al servizio è ormai riservato un ruolo primario, ma occorre ancora lavorare per mantenere una differenziazione rispetto ad altri modelli. «La consulenza finanziaria richiede l'evoluzione della figura professionale», spiega nei dettagli il presidente dell'Aipb. «L'83% dei banker sente di poter raggiungere la posizione di consulente globale da qui

ai prossimi anni e il 79% ritiene che la professione nei prossimi anni cambierà soprattutto verso l'aumento della professionalità (36%) e verso una maggior consulenza globale (31%). Senza contare che l'intensità della competizione per il reclutamento dei talenti migliori ha creato l'esigenza di disporre di un sistema di remunerazione della rete commerciale che preveda una quota di variabile e un peso del sistema incentivante maggiore rispetto alla consuetudine in atto. A oggi i banker si dividono a metà tra chi predilige una componente fissa prevalente a fronte di uno stipendio complessivo potenzialmente più contenuto e chi preferisce una componente variabile prevalente a fronte di uno stipendio complessivo potenzialmente più elevato. Inoltre il 57% pensa di percepire una retribuzione sotto la media, il 43% al di sopra. Tuttavia va detto che un sistema concentrato unicamente sulle performance commerciali di breve non può essere compatibile con un servizio di private banking a cui è affidato il compito industriale di soddisfare le esigenze complesse di una clientela di fascia alta», conclude Zancanaro. P