



Fabbrica di talenti

La sfida del mercato non si gioca solo sul piano dell'innovazione
Sono ancora le competenze e l'esperienza a fare la differenza

DI SIMONA MAGGI*



Il 2017 è stato un anno positivo per il private banking. Gli asset gestiti dal settore hanno raggiunto un valore complessivo pari a 792 miliardi di euro, in crescita tra gennaio e settembre del 3,9%, ma la forza e il successo del modello sono stati confermati anche da un dato superiore a quello medio europeo di profittabilità, pari a 35 punti

base. I risultati sono stati positivi anche dal punto di vista della quota di mercato. Rispetto al contesto mondiale, il private banking in Italia ha raggiunto una parte importante della clientela target: dei circa 4.500 miliardi di dollari in attività finanziarie, 900 miliardi sono posseduti da individui con più di 1 milione di dollari che costituiscono i

potenziali clienti del private banking e le banche private hanno raggiunto un tasso di penetrazione di questo segmento pari all'86%.

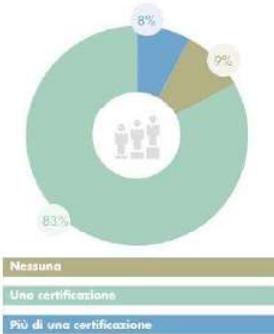
Due filoni di crescita

Anche il futuro dovrebbe riservare soddisfazioni per il settore. In

continua a pag. 78 >



Numero di certificazioni conseguite dal private banker



Fonte: AIPB-Deloitte

particolare, i driver su cui si concentra il settore sono due: il primo riguarda la diffusione di un modello di **consulenza evoluta** e il secondo lo **sviluppo dei servizi wealth advisory** pensati per la fascia di clientela più alta. Ad oggi, solo il 12% delle masse risulta gestito con un modello avanzato di consulenza a fronte di un 19% rilevato nei Paesi più evoluti. Per quanto riguarda i servizi di **wealth advisory** dedicati prevalentemente alla clientela private di imprenditori, ci si aspetta che il settore riesca a diversificare le proprie fonti di profitto fornendo servizi per la protezione della ricchezza familiare e giocando un ruolo attivo al fianco dell'imprenditore nelle diverse scelte volte ad assicurare la continuità aziendale, perseguire la crescita

o massimizzare i benefici della discontinuità.

Professionisti decisivi

I driver di crescita trovano fondamento in quattro elementi chiave per il successo: la soddisfazione delle attese del segmento di clientela, il valore aggiunto dei servizi e la qualità dei prodotti consigliati, la **professionalità del private banker** e la fruibilità dei supporti digitali. Tra questi, la figura professionale del private banker viene considerata la più rilevante per assicurare la messa a terra degli altri tre elementi.

L'evoluzione del business verso una remunerazione esplicita della consulenza richiederà di saper affrontare l'abitudine del cliente a fare coincidere il valore del servizio con la performance del portafoglio. Infatti, le indagini hanno dimostrato che per quanto percepisca la qualità del servizio, il cliente non riesce a valorizzarlo in termini economici. L'unico elemento che riesce facilmente a quantificare è legato al rendimento e ciò lo porta a compararlo immediatamente con i costi sostenuti. Questa percezione, in una situazione di bassi rendimenti, influenza molto l'attenzione ai costi.

Bisogni emergenti

I driver di crescita e le nuove esigenze del business richiederanno talento professionale, competenza e maggiori conoscenze per riuscire a trasmettere al cliente la qualità del servizio. Il **talento** consiste nel valorizzare anche il lavoro dei professionisti con cui

si collabora nell'interesse del cliente (gestore, avvocato, commercialista) mantenendo il ruolo di pivot guadagnato nel tempo e basato sulla relazione fiduciaria. La **competenza** aiuta a valorizzare al meglio le informazioni e gli strumenti legati al servizio. Le **conoscenze**, date dalla formazione professionale e dall'aggiornamento continuo, rendono solidi sia il talento che la competenza. Smaltita quindi la preoccupazione che ha caratterizzato la seconda parte del 2017 di dover dimostrare di possedere le qualifiche richieste da Mifid 2 per poter erogare consulenza, nel 2018 il private banking potrà tornare a sviluppare piani di medio e lungo periodo specifici per il professionista del settore.

Competizione spinta

Il mercato riconosce il valore delle conoscenze. Le indagini dimostrano che ad un maggior numero di certificazioni conseguite, per il private banker è prevista una retribuzione maggiore ed un portafoglio di clientela più grande. Un mercato maturo e attrattivo come quello del Private Banking espone i player alla pressione della competizione e spingerà a ricercare nuovi profili da bacini di reclutamento contigui e portatori di nuove competenze. Su questo potrebbe giocare il successo competitivo e la conquista di nuove quote di mercato.

*Direttore scientifico di Aipb