

## **Osservatorio AIPB-Monitor Deloitte**

Il Private Banking italiano nel quadro  
competitivo internazionale

Milano, 15 novembre 2019



# Indice

|  |    |
|--|----|
| Premessa   | 5  |
| Prefazione   | 6  |
| Introduzione   | 7  |
| 1. Il mercato globale del Private Banking                                | 9  |
| 1.1. Evoluzione e distribuzione geografica della ricchezza Private       | 10 |
| 1.2. Caratteristiche e preferenze di investimento delle famiglie Private | 12 |
| 1.3. Principali evidenze   | 16 |
| 2. Attrattività degli Hub finanziari internazionali                      | 17 |
| 2.1. Indice di competitività Monitor Deloitte                            | 18 |
| 2.2. Stabilità del Sistema Paese   | 19 |
| 2.3. Ambiente di Business  | 20 |
| 2.4. Contesto Normativo e Fiscale  | 21 |
| 2.5. Livello di Digitalizzazione   | 22 |
| 2.6. Maturità dell'Industria Private                                     | 23 |
| 2.7. Il Private Banking italiano nel contesto competitivo internazionale | 24 |
| 2.8. Principali evidenze   | 26 |
| 3. Strategie di crescita internazionale                                  | 27 |
| 3.1. Italiani con interessi all'estero                                   | 29 |
| 3.2. Italiani che risiedono all'estero                                   | 30 |
| 3.3. Stranieri con interessi in Italia                                   | 31 |
| 3.4. Principali evidenze   | 31 |
| Conclusioni  | 33 |
| Autori   | 35 |
| Appendice – Indice di Competitività Monitor Deloitte                     | 37 |



# Premessa

Allargare lo sguardo al mondo che ci circonda e aiutare l'industria del Private Banking a essere competitiva, in un'arena ormai diventata globale, sono gli obiettivi del report congiunto AIPB – Monitor Deloitte.

Un'industria che, forte di una lunga tradizione, ha saputo costruire un solido posizionamento sul mercato domestico con standard qualitativi molto elevati.

Una chiara attestazione di fiducia proviene dal valore raggiunto dal patrimonio in gestione, pari a 840 miliardi di euro, il più alto di sempre, e dall'ampia penetrazione raggiunta sulla clientela di riferimento. Inoltre, i patrimoni gestiti, per entità e caratteristiche, si prestano particolarmente a investimenti di lungo periodo, anche con finalità di sviluppo del Paese. Il livello competitivo dell'industria deve tuttavia essere mantenuto in uno scenario ormai divenuto internazionale, nel quale i nostri clienti possono liberamente e agevolmente muovere i loro capitali da un Paese all'altro. In quest'ottica, il rapporto AIPB – Monitor Deloitte fornisce una panoramica del contesto in cui tutti, oggi, siamo chiamati ad operare. È importante evidenziare che, per la prima volta, lo studio del posizionamento internazionale dell'industria italiana del Private Banking tiene conto dell'analisi dell'impatto del sistema Paese. Un aspetto che non può più essere tralasciato in un contesto globale dominato da crescente complessità e dinamismo.

Inoltre, le risultanze della ricerca ci mostrano, da un lato un settore con un buon grado di attrattività, dall'altro, sottolineano l'urgenza di fare sistema in modo più stretto rispetto al passato. Ciò affinché il Private Banking italiano possa giocare un ruolo ad armi pari con le principali piazze finanziarie internazionali.

La capacità di attivare azioni coordinate fra i diversi attori, ognuno per la propria parte, permetterebbe infatti all'industria del Private Banking di essere più efficace sul mercato domestico e più interessante nel confronto con i mercati esteri.

Un contesto coeso è, dunque, una condizione di cui si sente particolarmente bisogno per poter svolgere ancora meglio il nostro lavoro di tutela e di sviluppo di una delle risorse più importanti del Paese, la ricchezza finanziaria degli italiani. Il settore crede e desidera investire nel futuro del Paese e in questa direzione sta orientando gli sforzi per dare il proprio contributo: nell'ampliare l'offerta, più all'avanguardia e più calibrata sulle esigenze nazionali, nel migliorare il servizio di consulenza, ma anche nel promuovere lo sviluppo delle competenze di cui l'Italia in questo momento ha più bisogno, fra cui quelle digitali e finanziarie.

Oggi i confronti si fanno su scala internazionale. I dati di un singolo settore hanno poca rilevanza se considerati solo a livello locale, ma acquistano valore se paragonati a quelli di altre aree geografiche. Una condizione che obbliga ad avere anzitutto una visione ampia del mercato e dei trend che lo interessano. L'industria italiana del Private Banking possiede indiscutibili punti di forza che, in un percorso di apertura ai mercati esteri, possono costituire importanti elementi distintivi identitari, dando così un ulteriore valore al brand nazionale.

Accostarsi alla diversità in modo analitico e con essa confrontarsi criticamente è un approccio ormai diventato strategico. Per questo motivo voglio rivolgere un vivo ringraziamento a Monitor Deloitte per aver condiviso la sua prospettiva internazionale, allargando i nostri orizzonti e ampliandole nostre prospettive. Con il suo contributo, Monitor Deloitte ci ha dato la grande occasione di acquisire consapevolezza del nostro potenziale in relazione al resto del mondo e ci ha permesso di capire su quali leve dobbiamo agire se vogliamo continuare a crescere. Tutto questo è di fondamentale rilevanza quando si tratta di vincere le sfide che il futuro ci pone davanti ed è proprio un futuro da protagonista che l'Italia si merita.

**Paolo Langé**  
Presidente AIPB

# Prefazione

Indagare in modo più approfondito e strutturato i fattori che determinano la competitività internazionale del Private Banking italiano è un'esigenza che sentivamo da tempo. Abbiamo, quindi, accolto con interesse la proposta di collaborazione di Monitor Deloitte. È stata una preziosa occasione per mettere a fattor comune le rispettive esperienze e per comparare i dati di AIPB sul mercato servito dal Private Banking italiano con la prospettiva internazionale di Deloitte.

È stato anche un lavoro di contaminazione reciprocamente utile, perché ha permesso giungere ad un quadro completo di questo settore. Desidero, perciò, ringraziare Deloitte per la disponibilità dimostrata e per l'impegno profuso nella realizzazione di questo rapporto AIPB – Monitor Deloitte.

Il risultato dell'analisi ha rafforzato la nostra consapevolezza circa la dimensione globale raggiunta dalla competizione di settore. La concorrenza nell'attrarre clienti e capitali impone un confronto serrato fra le diverse geografie, che si misurano fra loro sulla base di molteplici fattori, quali la fiscalità, la dotazione infrastrutturale, la qualità del sistema educativo, la capacità di innovazione, l'impatto della burocrazia, oltre che la reputazione e l'immagine.

Possiamo affermare che la dimensione internazionale sia un completamento di quella locale, perché oggi non è più sufficiente ragionare solo a livello di singola geografia. Confrontarsi con altri Paesi richiede un cambio di mentalità, non sempre facile, ma apre a ulteriori possibilità e può fornire modelli nuovi da declinare nella realtà italiana, in ottica di crescita e innovazione. Il report fornisce interessanti spunti di riflessione su come poter essere più competitivi all'estero e allo stesso tempo valorizzare concretamente il nostro territorio. In questo senso, un approccio più orientato all'azione coordinata fra i vari attori del sistema e coerente con i macro-trend del momento, permetterebbe di produrre benefici anche per le comunità e le economie locali.

In un mondo che corre velocemente, è molto facile perdere posizioni altrettanto velocemente. Le previsioni di crescita del Private Banking italiano sono positive, ma minori rispetto ad altre aree geografiche e potrebbero comunque non essere sufficienti a preservare il nostro posizionamento. Diventa, quindi, prioritario mantenere alta l'attenzione verso il contesto che ci circonda e contemporaneamente alimentare la vitalità della nostra industria che può legittimamente ambire a competere con i più importanti centri finanziari internazionali.

**Antonella Massari**  
Segretario Generale AIPB

# Introduzione

Il Private Banking italiano si presenta come un'industria di successo, caratterizzata oggi da un alto grado di maturità e da livelli di concentrazione tipici dei settori consolidati. Il primo Report AIPB – Monitor Deloitte si propone di analizzare il mercato del Private Banking italiano, rapportandolo al quadro competitivo internazionale, al fine di fornire spunti utili per la stabilizzazione e la crescita del settore, sia per gli operatori più grandi, che si trovano davanti alla sfida di non arrestare la propria crescita e preservare la redditività, sia per i player specializzati di dimensioni meno rilevanti, per cui può essere molto sfidante affermarsi e crescere nel contesto attuale.

A tale scopo la prima parte del Report è dedicata al mercato e all'analisi dell'evoluzione e delle prospettive future della ricchezza della clientela Private, (famiglie con patrimoni finanziari superiori ai 500.000 dollari) nelle diverse aree geografiche del mondo, mettendo

a confronto le caratteristiche dei clienti per cogliere le specificità degli italiani rispetto alla clientela internazionale.

La seconda parte dello Studio si concentra sulla misurazione della competitività dei principali Hub finanziari internazionali, valutando il posizionamento relativo del mercato italiano. L'indice di competitività elaborato permette di trarre indicazioni sul grado di attrattività dell'Italia per profili internazionali di clientela Private e sul grado di resilienza del settore che indica la capacità di mantenere le attuali masse rispetto alla clientela domestica.

Infine, nel terzo capitolo, si affronta il tema dell'internazionalizzazione come strategia di crescita per il settore del Private Banking italiano. Le analisi individuano le possibili strategie di market entry e i principali fattori critici di successo.

Il Report è stato elaborato nel corso di Giugno 2019 per cui non vengono considerati avvenimenti verificatesi successivamente.





# 1. Il mercato globale del Private Banking

L'analisi storica della ricchezza finanziaria globale mostra un trend di crescita sostenuto e una progressiva polarizzazione verso gli asset finanziari detenuti dalle famiglie target del Private Banking.

Allo stesso tempo, in un'ottica di prospettiva a quattro anni, si prevede una crescita più sostenuta delle geografie emergenti, che contribuirà ad una riduzione della disuguaglianza nella distribuzione della ricchezza Private tra le diverse aree geografiche.

Infatti, si prevede una crescita della ricchezza Private nelle regioni emergenti quali APAC, Medio Oriente e Africa, superiore al 10%, mentre si stima una crescita più contenuta per Nord America ed Europa. In questo contesto, in Italia è atteso un trend di crescita stabile per i prossimi anni, anche se inferiore alla media europea.

### 1.1. Evoluzione e distribuzione geografica della ricchezza Private

La ricchezza finanziaria globale detenuta dalle famiglie ha raggiunto nel 2018 un valore nel mondo pari a 188.000 miliardi di dollari.

La crisi del 2008 ha rappresentato un momento di forte discontinuità nella sua evoluzione. La **crescita media** è diminuita di intensità scendendo dall'11% del periodo antecedente, all'8% del decennio successivo; la previsione al 2022 vede il trend di crescita annuale appiattirsi ulteriormente di qualche punto percentuale.

Nello stesso arco temporale è cambiata anche la sua **composizione**: la quota di ricchezza finanziaria che appartiene a famiglie Private (con portafogli superiori a 500.000 dollari) ha superato quella Retail passando dal 45% nel 2008 al 51% del totale nel 2018, per un valore di 96.000 miliardi di dollari.

La ricchezza finanziaria Private ha una **distribuzione geografica** molto diversificata e previsioni di crescita al 2022 differenti da regione a regione.

Nel **Nord America** si concentra la quota di ricchezza Private più consistente, pari a 65.403 miliardi di dollari, che ricopre un peso sul totale degli asset dell'area geografica pari al 76%.

Crescita della ricchezza finanziaria globale, \$ Trn, 2003-2018

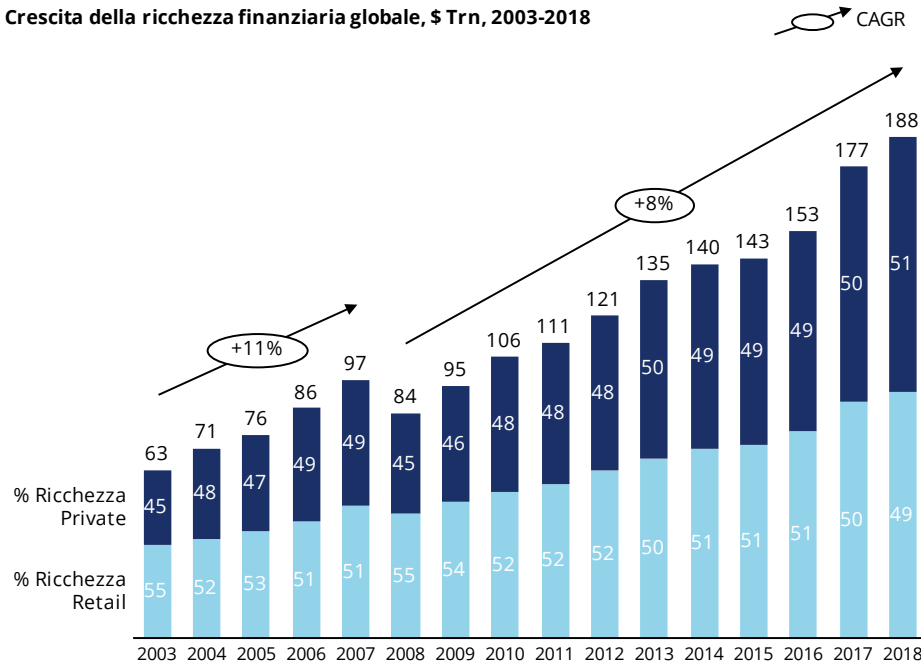


Figura 1: Crescita della ricchezza finanziaria globale

Fonte: Economist Intelligence Unit

In prospettiva, la crescita della ricchezza finanziaria Private del Nord America al 2022 è stimata pari al 6% annuo, leggermente al di sotto della media globale di circa l'8%, per via di alcuni fattori di preoccupazione che pesano sull'economia statunitense, come il protrarsi della guerra commerciale, le tensioni con il Middle East, e l'incertezza sui mercati azionari che nei prossimi anni potrebbero avere impatti su ricchezza e reddito delle famiglie.

Infatti, a partire dal 2018 la ricchezza pro-capite degli Stati Uniti è aumentata ma ad un tasso decisamente minore rispetto alla media registrata negli anni precedenti. L'attuale scenario suggerisce che questa tendenza potrebbe continuare ad avere effetti sulla ricchezza delle famiglie anche nei prossimi anni.

L'area **Asia-Pacifico** detiene una ricchezza Private pari a 18.004 miliardi di dollari, seconda per volumi in valore assoluto ma poco rilevante se considerata in relazione

all'area geografica di riferimento, dal momento che nel 2018 pesa solo per il 25% sul totale della ricchezza finanziaria della regione.

Le previsioni per i prossimi anni sono molto interessanti, stimando una significativa accelerazione con un tasso medio annuo del 14%.

Nello scorso periodo, la crescita degli asset finanziari nell'area Asia-Pacifico è stata trainata prevalentemente da Cina e India, che hanno visto il tasso di ricchezza pro-capite crescere a ritmi superiori rispetto alla media globale. Questo ha fatto sì che l'aspettativa di crescita della ricchezza finanziaria Private nelle principali economie asiatiche sia superiore a quella di tutte le altre aree geografiche considerate.

L'EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa) detiene 12.271 miliardi di dollari di ricchezza Private, che rappresentano il 36% della ricchezza finanziaria totale.

Al loro interno, le diverse aree geografiche mostrano però evoluzioni differenti: in Medio Oriente e Africa si stima una crescita dell'11% all'anno, passando da 500 miliardi di dollari nel 2018 a 700 nel 2022, mentre la ricchezza Private in Europa salirà da 12.271 miliardi nel 2018 a 16.000 nel 2022, con un tasso di crescita medio più contenuto pari all'8%.

La previsione di crescita dell'Europa risulta superiore a quella del Nord America. È però da sottolineare che il contributo maggiore è dato dai Paesi del Nord Europa.

Infatti, nel 2018, il reddito disponibile delle famiglie di Finlandia, Svezia, Norvegia e Danimarca risulta superiore ai valori pre-crisi, più di quanto non sia accaduto nelle principali economie europee. A questo elemento si aggiunge una significativa propensione al risparmio delle popolazioni dei Paesi nordici, che negli ultimi anni è rimasta costantemente al di sopra della media europea.

Anche Germania e Francia mostrano valori di reddito pro-capite e tassi di risparmio in crescita dal 2008 ad oggi.

L'Italia mostra caratteristiche simili all'Europa, ma previsioni di crescita della ricchezza Private meno positive.

La ricchezza finanziaria Private è pari a 1.145 miliardi di dollari nel 2018, rappresentando il 33% degli asset finanziari delle famiglie italiane. Il tasso di crescita medio dell'ultimo triennio è stato fortemente penalizzato dalle performance degli investimenti dell'ultimo semestre del 2018. Negli ultimi anni, la ricchezza delle famiglie Private è cresciuta di circa 100 miliardi, prevalentemente per effetto delle performance degli investimenti finanziari sui portafogli investiti, più che per la capacità di generare nuovi risparmi.

Le prospettive di crescita contenuta del PIL italiano e di bassi tassi di interesse fanno sì che, in Italia, le previsioni sull'evoluzione della ricchezza delle famiglie Private siano positive, ma di minore intensità rispetto alle altre aree geografiche (+4%).

Ricchezza finanziaria Private, \$ Trn, 2018-2022E

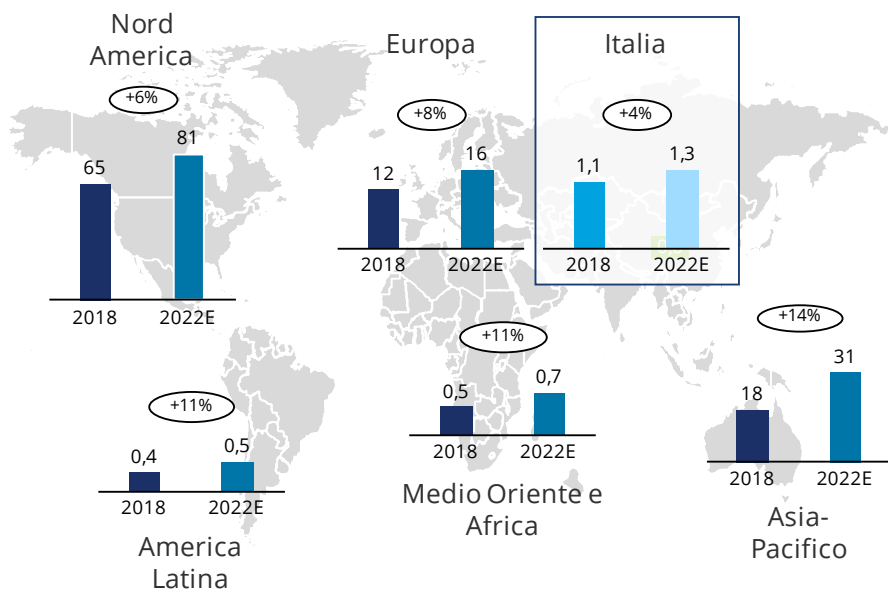


Figura 2: Distribuzione globale della ricchezza Private  
Fonte: Economist Intelligence Unit

## 1.2. Caratteristiche e preferenze di investimento delle famiglie Private

Per confrontare le caratteristiche della clientela Private italiana con quelle delle altre aree geografiche, sono stati selezionati alcuni fattori rilevanti, quali:

- La distribuzione della ricchezza Private tra le diverse fasce patrimoniali;
- La propensione a scegliere il Private Banking come canale di relazione principale per la gestione degli investimenti;
- L'attitudine verso un servizio di consulenza evoluto;
- Il grado di diversificazione dei portafogli e il peso della liquidità.

La concentrazione della ricchezza rappresenta un argomento rilevante quando si analizzano i patrimoni delle famiglie, per comprendere il valore rappresentato dalla ricchezza Private nelle macro-aree e, in secondo luogo, quanto questa sia distribuita tra le famiglie benestanti.

A livello mondiale, il 49% della ricchezza finanziaria Private è detenuta dal 2% delle famiglie con portafogli superiori ai 10 milioni di dollari.

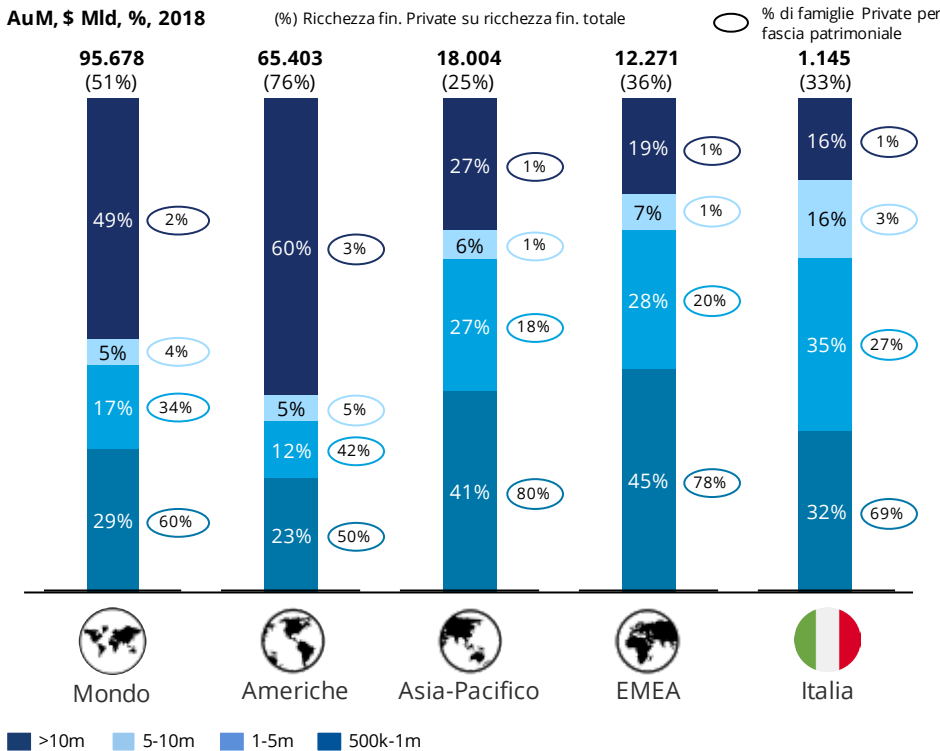


Figura 3: Distribuzione ricchezza e famiglie Private  
 Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati pubblici, AIPB

Confrontando le diverse aree geografiche è possibile osservare come, nonostante il gap tra lo stock di ricchezza Private USA e quello del resto del mondo stia lentamente diminuendo, resti significativa la differenza di concentrazione della ricchezza. Infatti, il 3% delle famiglie facoltose americane, con portafogli superiori ai 10 milioni di dollari, possiede il 60% della ricchezza Private dell'area geografica.

In Asia-Pacifico, la ricchezza Private risulta molto polarizzata nelle fasce patrimoniali estreme (il 27% è detenuto dall'1% delle famiglie con patrimoni superiori ai 10 milioni mentre il 41% è detenuto dall'80% delle famiglie Private con portafogli inferiori al milione di dollari).

L'EMEA mostra invece una distribuzione più equilibrata della ricchezza finanziaria. In particolare, questo vale per l'Italia, dove il trend di polarizzazione risulta meno marcato e il 67% della ricchezza Private è distribuito nelle fasce patrimoniali comprese tra 0,5 e 5 milioni di dollari.

Proseguendo con l'analisi delle caratteristiche della clientela Private, anche la scelta del **canale primario di relazione per la gestione degli investimenti** mostra ampia eterogeneità tra le regioni.

**AuM, \$ Mld, % Penetrazione Private Banking, 2018**

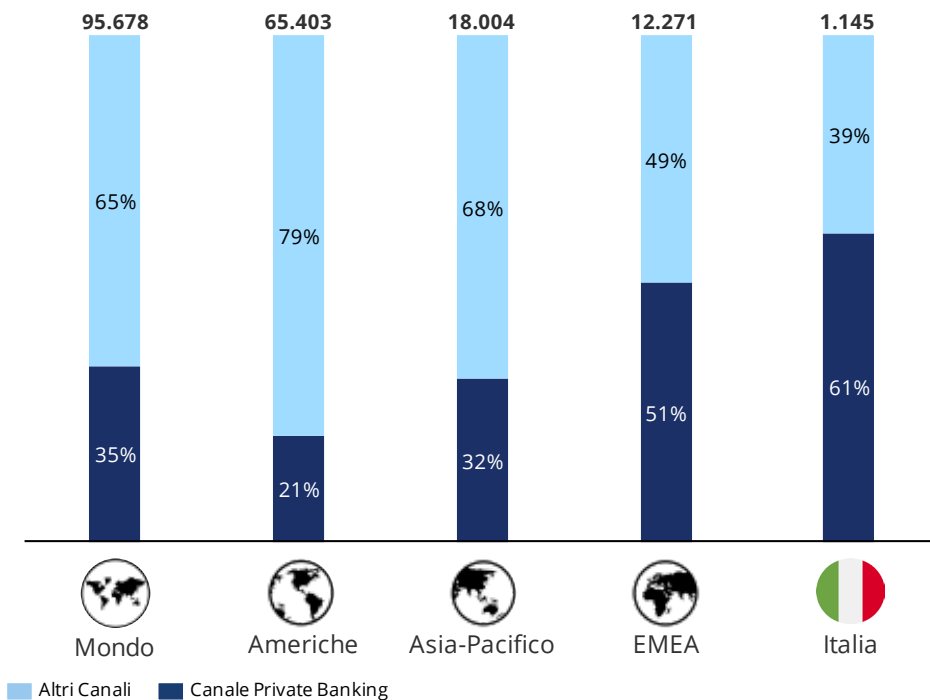


Figura 4: Penetrazione del Private Banking

Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati pubblici, AIPB

L'intera regione EMEA predilige il canale del Private Banking (51%), inteso come quel settore che raggruppa il servizio offerto da Banche Private specializzate, divisioni Private delle Banche Universali e delle Reti di Consulenza finanziaria<sup>1</sup>.

In Italia la quota di mercato detenuta dall'industria Private è del 61%, molto rilevante e superiore a quella degli altri Paesi dell'area. Nell'Asia-Pacifico la penetrazione del Private Banking raggiunge circa un

terzo della ricchezza (32%) mentre in America gli operatori Private detengono una quota di mercato del 21%. Ulteriori approfondimenti in questa area geografica hanno evidenziato un contesto competitivo più articolato rispetto a quello del mercato europeo. Infatti, oltre agli operatori del Private Banking ricoprono un ruolo importante i grandi gruppi assicurativi e i fondi pensione<sup>2</sup>, che gestiscono il 40% della ricchezza Private americana.

% AuM Private per tipologia di servizio, 2018

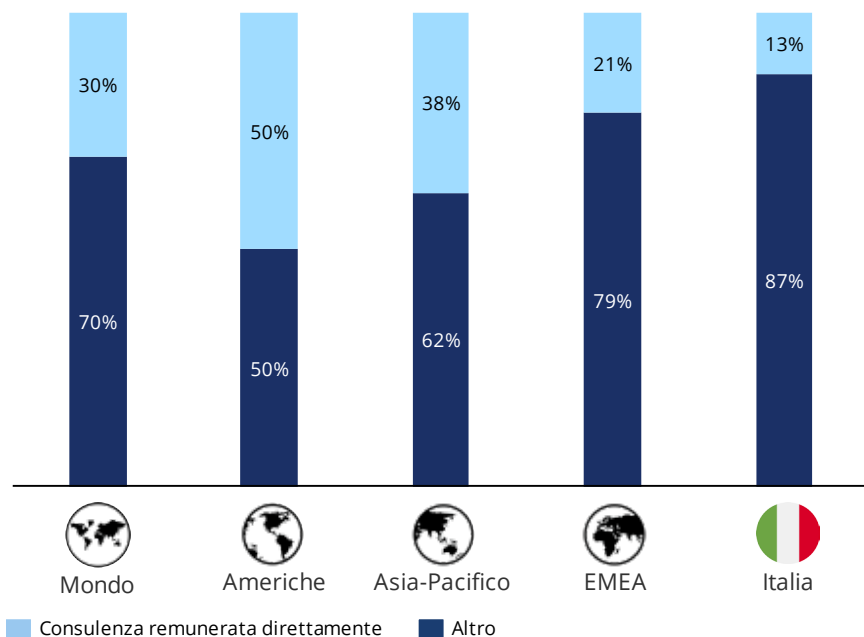


Figura 5: Distribuzione della ricchezza Private per tipologia di servizio  
 Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati proprietari, AIPB

<sup>1</sup> Sono i tre principali modelli di Business inclusi nel perimetro del Private Banking. Le Reti di Consulenza e le Banche Universali sono divisioni di Banche generaliste dedicate alla gestione dei patrimoni Private. Le Banche Specializzate sono operatori con attività core dedicata all'erogazione di servizi di investimento

<sup>2</sup> Operatori ai quali i privati affidano i loro risparmi per affidarsi ad offerte previdenziali integrative

Gli altri canali con un impatto significativo nella gestione della ricchezza Private degli USA sono i Registered Investment Advisor<sup>3</sup> e le Banche Regionali<sup>4</sup> che, insieme, ne detengono il 39%.

Per quanto riguarda la scelta del **livello di servizio e le preferenze di investimento**, le analisi che confrontano le diverse aree geografiche considerano la quota di mercato della consulenza finanziaria a parcella e la composizione dei portafogli.

In **America** la consulenza remunerata direttamente dalla clientela riguarda la metà degli asset private (50%), mentre in **Asia-Pacifico** la quota scende al 38%, dal momento che le masse sono gestite prevalentemente tramite un servizio di consulenza base o di execution only.

In **EMEA** la quota dei portafogli in consulenza a pagamento diminuisce ulteriormente fermandosi al 21%, in quanto il modello di servizio prevalente è rappresentato dalla consulenza finanziaria senza fee esplicita.

**AuM, \$ Mld, % Composizione AuM, 2018**

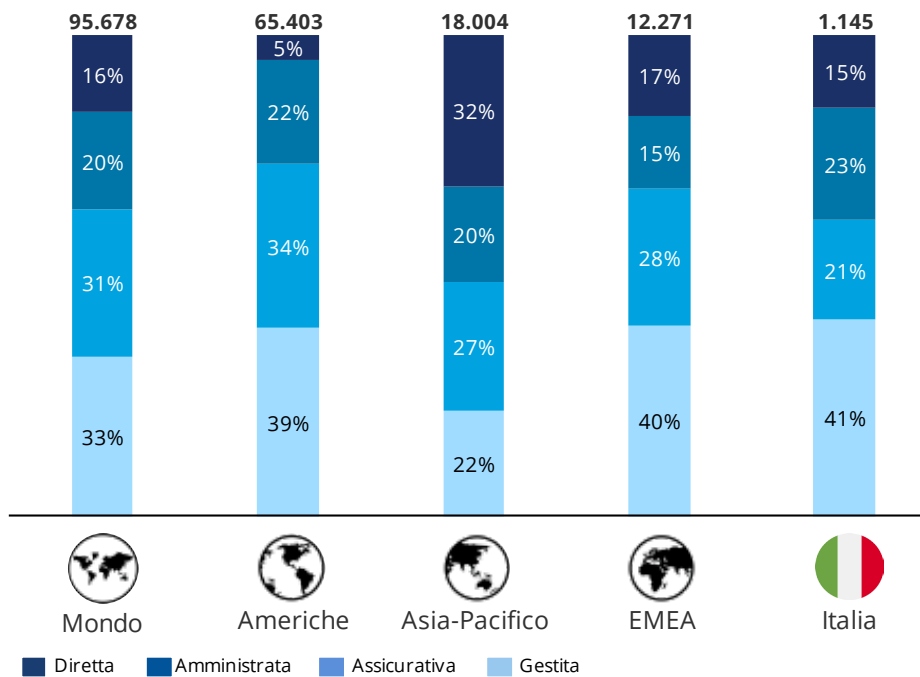


Figura 6: Distribuzione della ricchezza Private per tipologia di prodotto

Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati EIU; AIPB

<sup>3</sup> Individui o aziende specializzati nella gestione di patrimoni di HNWI

<sup>4</sup> Istituti locali caratterizzati da una cultura distintiva e facilità di accesso alla senior leadership

In **Italia**, i portafogli Private sono ben equilibrati tra le componenti amministrative, gestite e assicurative, ma la quota di consulenza remunerata tramite fee arriva solo al 13% del totale.

In generale, dal punto di vista del grado di **diversificazione dei portafogli**, la ricchezza delle famiglie Private risulta investita prevalentemente in prodotti finanziari ad alto valore aggiunto. La liquidità rappresenta una quota marginale in tutte le aree geografiche, ad eccezione dell'**Asia-Pacifico** dove arriva a pesare il 32% degli asset in portafoglio. La causa principale è il così detto "effetto Giappone".

Nell'area, in parte per tradizione e in parte a causa del ciclo di vita dello sviluppo del Paese, la maggioranza degli asset rimangono sotto forma di liquidità.

I fattori rilevanti selezionati per confrontare le caratteristiche e le preferenze di investimento delle famiglie Private nelle diverse aree geografiche trovano infine una loro sintesi nel **ROA<sup>5</sup> del Private Banking**. Questo indicatore rappresenta il valore che le famiglie private riconoscono ad un servizio professionale di consulenza 32% degli asset in portafoglio. La causa finanziaria per gli investimenti.

In **America**, dove il mercato è caratterizzato da un alto livello di trasparenza e di diffusione della consulenza finanziaria a parcella, i clienti Private riconoscono al settore 93 Bps<sup>6</sup>, nonostante una significativa concentrazione della ricchezza appartenga a clienti con portafogli superiori ai 10 milioni di dollari. Nel **resto del mondo**, dove il modello di servizio più diffuso è la consulenza base, i clienti riconoscono mediamente all'industria 82 Bps e l'**Italia** non fa eccezione.

### 1.3. Principali evidenze

All'interno del contesto della gestione della ricchezza mondiale Private, che oggi vale 95.000 miliardi di dollari, il settore del Private Banking italiano è caratterizzato da un'alta penetrazione del mercato potenziale e da un tasso di crescita della ricchezza target inferiore rispetto alle altre regioni EMEA. Abbiamo, inoltre, osservato un minore squilibrio nella distribuzione della ricchezza tra i segmenti dei clienti Private e la preferenza per la consulenza base e il risparmio gestito.

Queste evidenze, unite al principio dalla libera circolazione dei capitali, ci portano a ritenere che sia importante per il settore del Private Banking italiano capire quali possano essere le leve su cui lavorare per proteggere i risultati maturati fino ad oggi e per lanciare una strategia di espansione a supporto dello sviluppo.

Per proseguire nel trend di crescita del settore, l'espansione nei mercati internazionali deve essere valutata da due punti di vista: l'attrattività del Private Banking italiano rispetto alle principali piazze finanziarie per una clientela Private, sia domestica che internazionale, e le aree geografiche dove sviluppare un Private Banking d'origine italiana.

Nel prossimo capitolo approfondiremo l'analisi quantitativa effettuata per comprendere l'attrattività del Private Banking italiano sia per gli investitori italiani che esteri rispetto ai principali Hub internazionali.

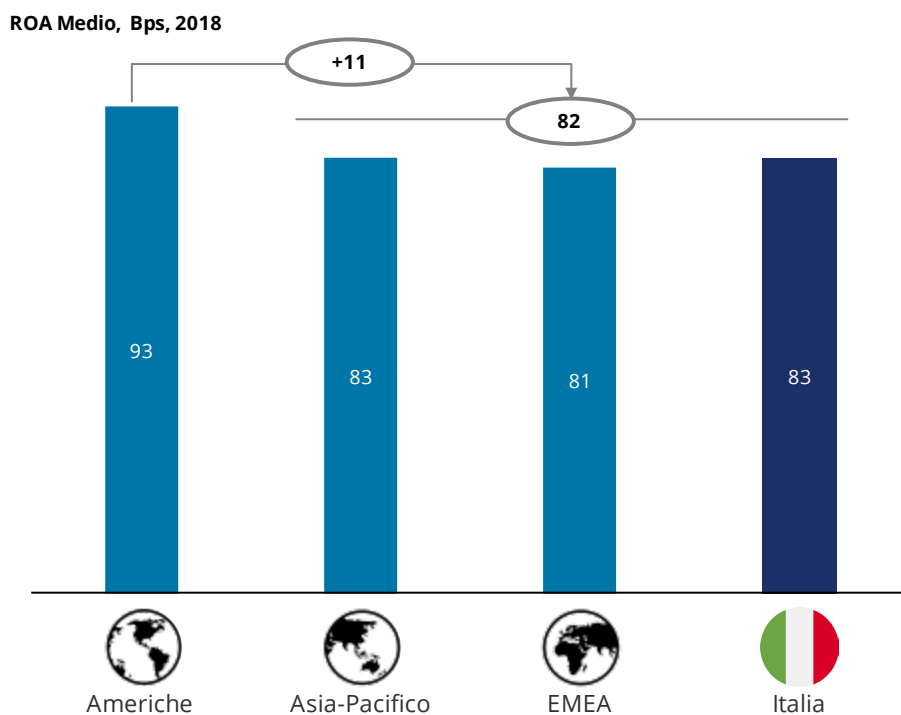


Figura 7: ROA Medio

Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati pubblici; AIPB

<sup>5</sup> Return on Asset calcolato come rapporto tra i ricavi totali e la media degli Asset under Management in un determinato arco temporale

<sup>6</sup> Basis Points



## 2. Attrattività degli Hub finanziari internazionali

A partire dalla liberalizzazione dei movimenti di capitale e dallo sviluppo della globalizzazione, le classifiche internazionali hanno acquisito un peso crescente nell'indirizzare le scelte di investimento, soprattutto per i profili di clientela Private. Diventa quindi sempre più rilevante misurare e monitorare nel tempo il posizionamento del Paese, in questo caso inteso come Hub finanziario, rispetto alle altre aree geografiche. L'indice di competitività Monitor Deloitte si pone l'obiettivo di analizzare la capacità dei principali centri finanziari internazionali, compresa l'Italia, di attrarre e trattenere profili di investitori Private, siano essi domestici o internazionali.

## 2.1. Indice di competitività Monitor Deloitte

Interrogarsi su cosa determini l'attrattività di un Paese è importante per poter intervenire sui fattori che possono ridurla e quindi incidere negativamente sul futuro a medio lungo termine.

Nel confronto tra territori concorrenti, infatti, oltre al peso delle dimensioni assolute, diventa fondamentale comprendere i vantaggi e gli svantaggi relativi del Paese in esame.

L'indice di competitività Monitor Deloitte mette in evidenza i punti di forza di ogni Paese esaminato e le possibili aree di miglioramento. Per identificare i centri finanziari da confrontare con l'Italia, sono stati selezionati i Paesi che hanno contemporaneamente un'industria di Private Banking sviluppata e volumi consistenti di asset finanziari di proprietà di clienti stranieri.

Lo Studio considera quindici centri finanziari: Bahrain, Francia, Germania, Giappone, Grecia, Italia, Lussemburgo, Principato di Monaco, Regno Unito, Singapore, Spagna, Stati Uniti, Sud Corea, Svizzera, UAE.

Il modello di analisi si basa su un approccio multidimensionale che valuta l'attrattività dei centri finanziari internazionali in base a cinque indicatori, dei quali uno è specifico per il settore del Private Banking e quattro misurano il livello di competitività del Paese:

1. Stabilità del Sistema Paese
2. Ambiente di Business
3. Contesto Normativo e Fiscale
4. Livello di Digitalizzazione
5. Maturità dell'Industria Private

I cinque indicatori, a loro volta, rappresentano una sintesi del valore raggiunto dai singoli Paesi su **40 fattori critici di successo**. Si tratta di elementi oggettivi tratti da fonti ufficiali che concorrono a formare il livello di competitività della piazza finanziaria. Per ulteriori dettagli metodologici sul modello di misurazione si rimanda all'appendice dello Studio.

Per quanto riguarda l'orizzonte temporale dell'analisi, lo Studio rappresenta una **fotografia puntuale al 2018** e non prende quindi in considerazione eventi rilevanti

accaduti nel corso del 2019 che stanno influenzando l'attuale scenario geo-economico mondiale.

Si ritiene però importante sottolineare che la competitività di un centro finanziario non cambia da un giorno all'altro: alcuni fattori critici di successo, come ad esempio la qualità delle infrastrutture, possono essere influenzati solo nel lungo termine (oltre i 3/5 anni). Altri indicatori possono modificarsi sia nel medio termine (da uno a tre anni) che nel breve (meno di un anno).

La **responsabilità degli indicatori** in ogni Paese può essere di competenza del Legislatore, del Regolatore, del sistema produttivo e dell'industria del Private Banking, oppure contemporaneamente di tutti gli stakeholder. Gli indicatori di cui è responsabile il settore pubblico sono, per loro natura, di lungo termine. Tuttavia, alcune decisioni possono influenzare rapidamente alcuni fattori di successo, positivamente o negativamente.

I paragrafi seguenti forniscono alcune indicazioni sulla posizione ricoperta dai quindici centri finanziari sui 5 indicatori principali.

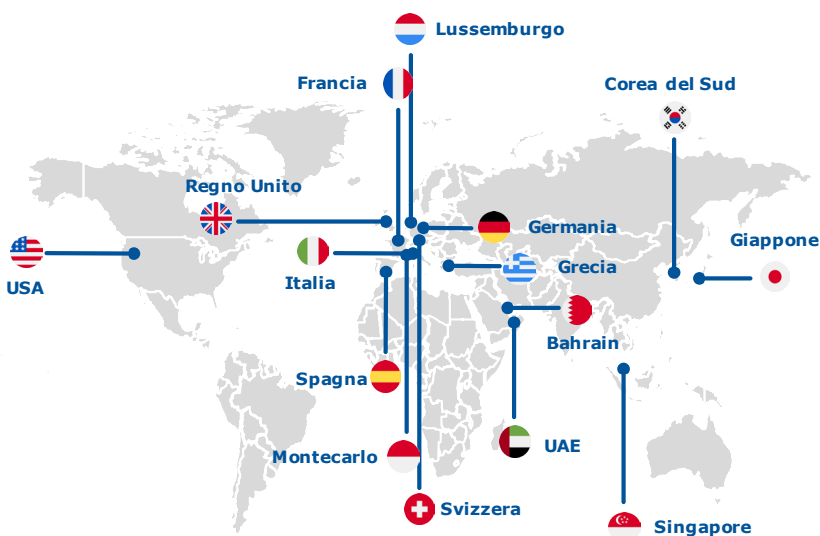


Figura 8: Panel e principali indicatori

## Attrattività per Private internazionali



## 2.2. Stabilità del Sistema Paese

Il primo indicatore è espressivo della propensione da parte delle famiglie benestanti a scegliere un determinato Paese come luogo di residenza o come base di riferimento per la gestione del proprio patrimonio finanziario.

Poiché instabilità e incertezza espongono al rischio gli asset dei clienti, questi tendono a preferire Paesi con un'elevata stabilità. Per questo motivo il valore del primo indicatore dipende dalla stabilità monetaria, finanziaria e politica del Paese.

**a. Stabilità monetaria:** considera l'attrattività della valuta locale nei mercati finanziari internazionali, misurata come variazione percentuale media dei tassi di

cambio effettivi reali da un anno all'altro. La stabilità monetaria di un Paese è un buon indicatore della sua capacità di attrarre investimenti e attività estere.

**b. Solidità finanziaria:** misura il rischio di default del Paese percepito dal mercato, indicato dai rendimenti che gli Stati sovrani pagano per le obbligazioni decennali. Un sistema finanziario sviluppato favorisce l'attrattività principalmente in quattro modi: indirizzando i risparmi verso gli investimenti produttivi, favorendo l'allocazione del capitale presso gli investimenti più promettenti, riducendo le asimmetrie informative e fornendo un sistema dei pagamenti efficiente. Allo stesso tempo, è necessario considerare l'adeguata regolamentazione degli Istituti Finanziari

per evitare crisi che possano causare effetti negativi di lunga durata sugli investimenti e sulla produttività.

**c. Stabilità politica:** misura la percezione del livello di instabilità politica e/o la probabilità che si verifichino fenomeni di violenza motivata da questioni politiche, compresi atti terroristici. La stabilità politica è una variabile di grande importanza per l'attrattività di un Paese, poiché influenza il livello di crescita economica.

**Nella classifica internazionale, sull'indicatore di Stabilità del Sistema Paese l'Italia si posiziona all'undicesimo posto.** Il nostro paese ottiene un buon punteggio sulla stabilità monetaria grazie al livello contenuto di inflazione (media 2015/2017 0,5%<sup>7</sup> contro l'inflazione target della BCE 2%) per l'adesione al mercato unico europeo e all'unione monetaria<sup>8</sup>.

Invece, la posizione dell'Italia è influenzata negativamente da un elevato rischio di default del Paese rispetto agli altri mercati presi in considerazione nello Studio (valutazione S&P - Italia BBB vs. media europea A+ vs Germania che rappresenta il best performer con AAA).

La componente con maggiore impatto è la dimensione elevata del debito pubblico, che comporta bassi livelli di certezza sulla continuità delle politiche nazionali (7 governi negli ultimi 10 anni).

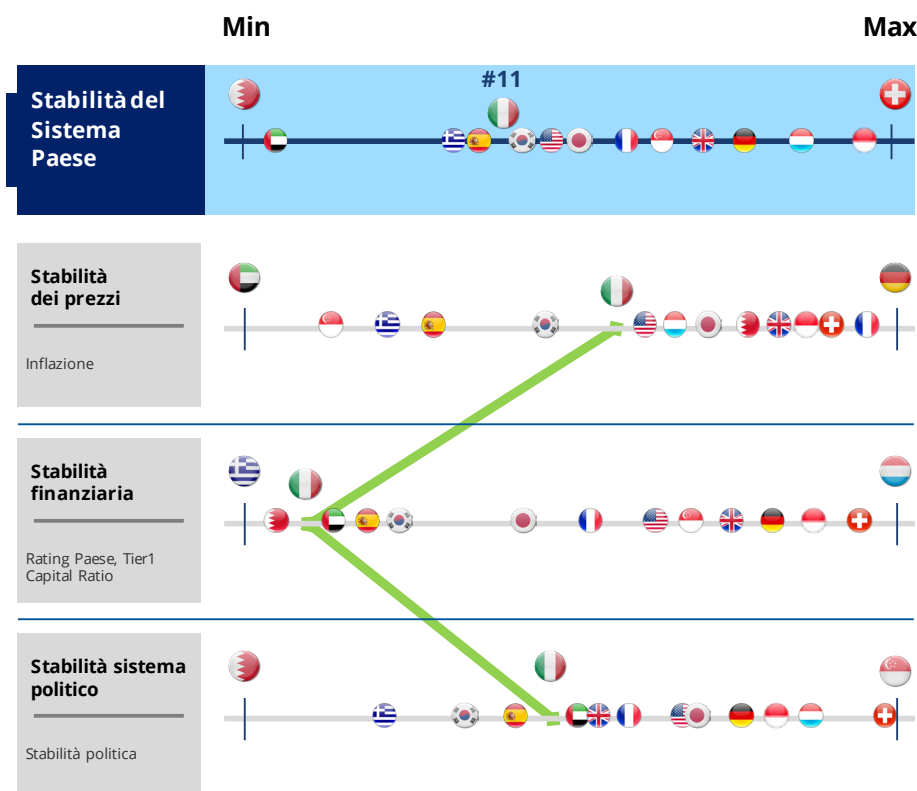


Figura 9: Posizionamento dell'Italia sull'indicatore di Stabilità del Sistema Paese  
Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati proprietari

<sup>7</sup> Economist Intelligence Unit

<sup>8</sup> World Bank

### 2.3. Ambiente di Business

Il secondo indicatore descrive la capacità del Paese di creare un ambiente favorevole per attrarre investimenti sul territorio sia da parte delle famiglie Private italiane che da profili internazionali. In dettaglio l'indicatore analizza la qualità delle infrastrutture, l'attrattività del Paese come meta turistica e lo sviluppo del mercato dei capitali.

a. **Qualità delle infrastrutture**<sup>9</sup>: tiene conto della qualità delle infrastrutture generali (trasporti, telecomunicazioni ed energia) che determinano la facilità e l'affidabilità della conduzione del business. In effetti, è stato ormai dimostrato che infrastrutture ben sviluppate generano prosperità perché riducono i costi di trasporto e di transazione,

facilitano lo spostamento di merci e persone e il trasferimento di informazioni all'interno di un Paese e oltre le frontiere.

b. **L'attrattività come destinazione turistica**<sup>10</sup>: misura la disponibilità e la qualità dell'accoglienza. Un cliente internazionale che viaggia all'estero per visitare la propria Banca di persona preferisce una destinazione attraente, per rendere il viaggio d'affari più piacevole o per combinare affari e piacere.

c. **Mercato dei capitali**<sup>11</sup>: il mercato dei capitali svolge un ruolo essenziale per lo sviluppo del sistema produttivo di un Paese. Questa dimensione riguarda aspetti legati alla dimensione e alla liquidità del mercato e riflette anche una serie di altri fattori quali il

rapporto tra la capitalizzazione dei mercati azionari e il PIL, il valore degli scambi in valuta estera e la sofisticazione del mercato finanziario.

L'Italia si posiziona al centro della classifica, con aree di eccellenza come l'attrattività turistica e aree di miglioramento come la componente infrastrutturale e la capitalizzazione del mercato finanziario.

Infatti, il risultato complessivo di questo indicatore dimostra che il turismo è il principale motore dell'attrattività per l'Italia (58 mln di turisti all'anno, dietro solo a Spagna, Francia e USA), mentre vi è ampio spazio di miglioramento per quanto riguarda la qualità delle infrastrutture e il livello di accesso ai mercati dei capitali.

Ad esempio, gli aeroporti e le infrastrutture ICT non possono essere valutate in linea con le best practices internazionali.

Per quanto riguarda l'incidenza del mercato azionario sul PIL del Paese, nonostante siano state prese alcune iniziative per agevolare le quotazioni in Borsa delle PMI e per aumentare la liquidità del mercato italiano, l'Italia risulta ancora arretrata rispetto ad altri Paesi finanziariamente più evoluti, come gli Stati Uniti.

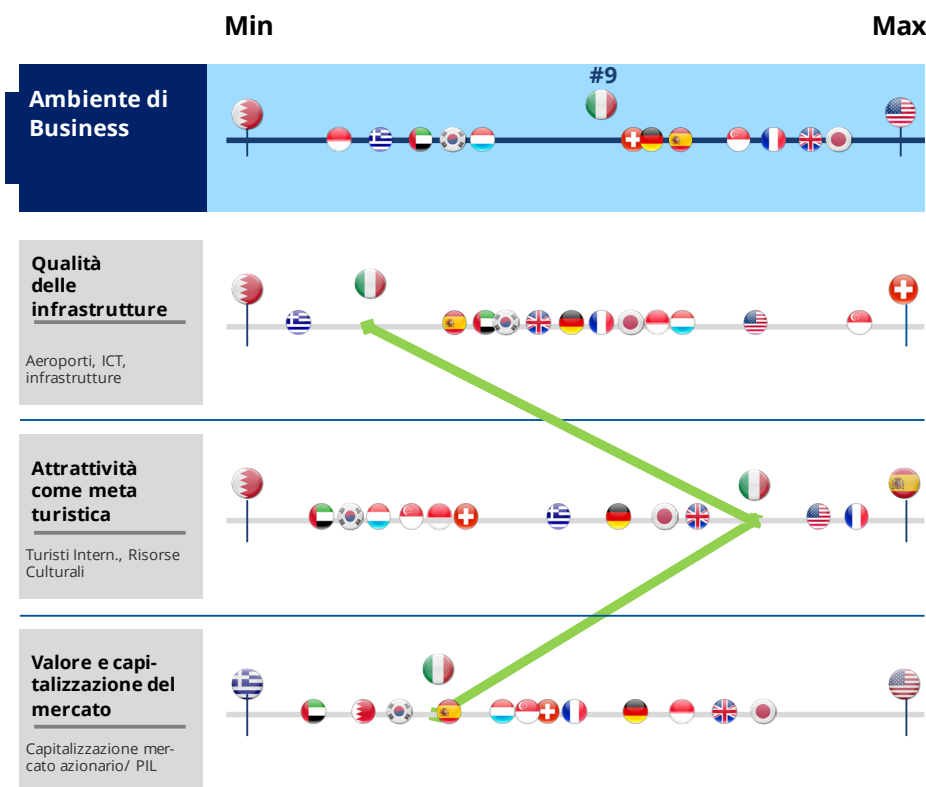


Figura 10: Posizionamento dell'Italia sull'indicatore di Ambiente di Business

Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati proprietari

<sup>9</sup> Economist Intelligence Unit, World Economic Forum – The Global Competitiveness Report 2018

<sup>10</sup> World Economic Forum – The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017

<sup>11</sup> Bank for International Settlements; Economist Intelligence Unit; World Economic Forum – The Global Competitiveness Report 2018; DHL Global Connectedness Index

## 2.4. Contesto Normativo e Fiscale

La politica fiscale e la regolamentazione sono leve molto rilevanti per influenzare l'attrattività di un Paese come centro finanziario internazionale.

In particolare, gli indicatori presi in considerazione nello studio di questa dimensione sono:

**a. Livello di pressione fiscale:** misura il grado di tassazione delle persone fisiche, delle imprese e l'aliquota IVA, tenendo conto della chiarezza della situazione fiscale internazionale (ad esempio il numero di trattati di doppia imposizione e l'ammontare delle ritenute d'acconto rimosse sui clienti Private) e il rischio di dinamiche negative nella politica fiscale (ad esempio stabilità delle condizioni e dei processi fiscali, equa applicabilità delle imposte, sicurezza giuridica in termini fiscali).

**b. Complessità burocratica:** valuta l'intensità dell'impegno necessario per rispettare i requisiti amministrativi e governativi per condurre il business. In particolare, misura il grado di azioni giuridiche applicabili per proteggere i diritti e gli interessi degli investitori e la qualità della regolamentazione e della vigilanza dei mercati valutari locali.

**c. Grado di tutela della privacy:** prende in considerazione la portata della protezione dei diritti di proprietà e dei diritti patrimoniali all'interno del Paese (es. condizioni legali, applicazione del diritto, ...) misurando il grado di protezione delle identità dei clienti da scambi automatici di informazioni, la trasparenza delle informazioni, la privacy e la segretezza del cliente.

L'Italia si posiziona al centro della classifica, davanti a Paesi come gli Stati Uniti e Francia.

Le riforme fiscali e la tutela della privacy sostengono l'Italia nell'attrarre profili domestici e internazionali di clientela Private in un contesto di alta burocrazia.

Storicamente, l'Italia ha avuto una delle più elevate pressioni fiscali, sia sul reddito delle imprese che sul reddito delle persone fisiche, che negli ultimi anni sono state compensate da alcune iniziative come, ad esempio, la legge per le imposte di successione e i regimi speciali per famiglie Private provenienti dall'estero.

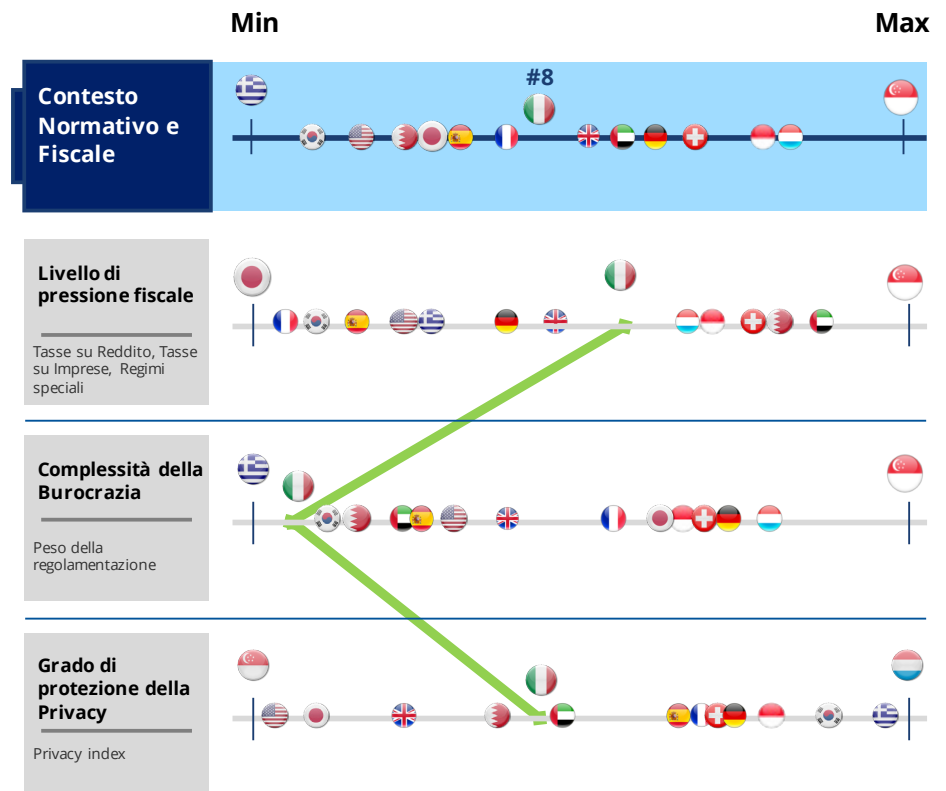


Figura 11: Posizionamento dell'Italia sull'indicatore di Contesto Normativo e Fiscale  
Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati proprietari

## 2.5. Livello di Digitalizzazione

Il quarto indicatore dell'indice competitivo di Monitor Deloitte si concentra sul livello di digitalizzazione dei centri finanziari, misurato tenendo conto di due dimensioni:

**a. Maturità digitale:** misura la velocità di acquisizione dell'innovazione digitale considerando sia la propensione delle organizzazioni ad adottare le nuove tecnologie che i processi correlati. Tale inclinazione richiede cambiamenti nei comportamenti e nelle responsabilità.

Le trasformazioni vissute a seguito dei rapidi cambiamenti tecnologici e della conseguente digitalizzazione delle economie richiedono un'analisi dettagliata dei punti di forza e di debolezza di un Paese. Sebbene l'esistenza della tecnologia sia una condizione essenziale e necessaria per il futuro benessere di un'economia, non è sufficiente a massimizzare la competitività. La tecnologia digitale deve essere non solo implementata, ma anche esplorata per raggiungere due obiettivi importanti: in primo luogo, migliorare l'efficienza e, in secondo luogo, migliorare sia la gamma che la qualità dei servizi forniti ai cittadini e alle imprese.

**b. Fintech Hub:** questa dimensione considera il grado di sviluppo delle società Fintech e il numero di Fintech Hub all'interno del Paese.

Il Fintech sta diventando un punto focale per ogni Paese per dare impulso alla crescita della propria economia facendo emergere un nuovo panorama competitivo.

I risultati dell'analisi di questa dimensione mostrano una posizione molto arretrata dell'Italia.

I principali Hub del Fintech sono concentrati in poche aree del Paese (prevalentemente in Lombardia) e presentano budget limitati. Per raggiungere un grado di digitalizzazione sufficiente a competere con i principali centri finanziari internazionali, l'Italia dovrebbe aumentare significativamente il volume degli investimenti.

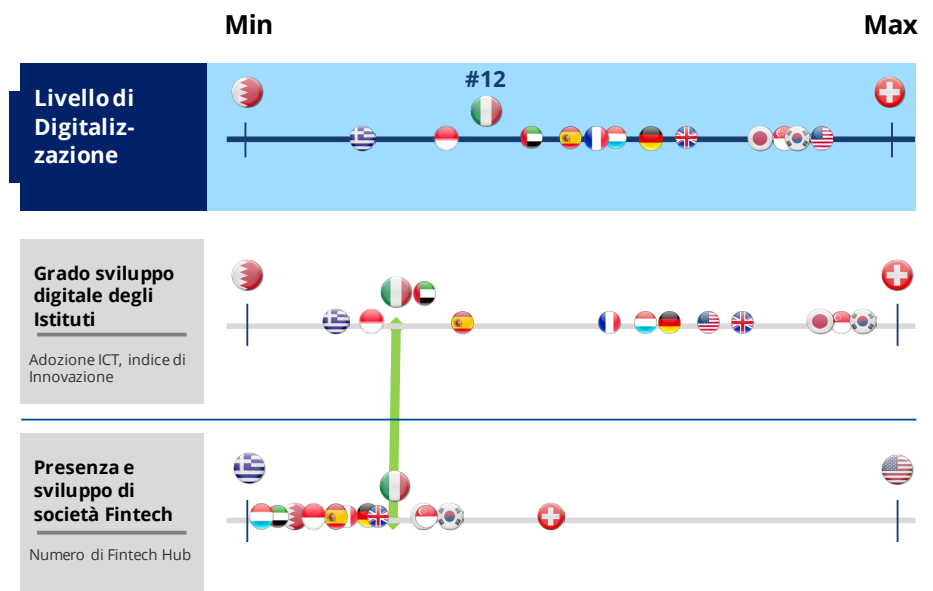


Figura 12: Posizionamento dell'Italia sull'indicatore di Livello di Digitalizzazione  
Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati pubblici

## 2.6. Maturità dell'Industria Private

Il quinto e ultimo indicatore dell'indice competitivo di Monitor Deloitte misura quanto l'Industria del Private Banking è sviluppata nel Paese.

Per analizzare questa dimensione si potevano percorrere diverse strade, la scelta è ricaduta sulle variabili più interessanti per un cliente di Private Banking, sia domestico che internazionale.

Nel dettaglio, sono stati presi in considerazione i seguenti elementi:

- Headquarter delle Top Private Banks:** valuta il numero dei brand presenti nelle classifiche internazionali (top 25) che hanno l'Headquarter nel Paese oggetto dell'analisi.
- Qualità del sistema di offerta:** misura il numero totale dei brand presenti nelle classifiche internazionali (top 25) che operano stabilmente nel Paese oggetto di analisi.
- Efficienza del sistema di offerta:** confronta il Cost-Income e associa un punteggio migliore ai valori più bassi in relazione ad una maggiore efficienza nella fornitura di una gamma completa di prodotti e servizi al cliente.
- Capitale umano:** la competitività di un'industria non è indipendente dalle competenze delle persone che vi operano. Viene quindi preso in considerazione il numero di Università presenti nelle classifiche internazionali.
- Dimensione del mercato potenziale del Private Banking:** l'indicatore considera l'entità della ricchezza Private del Paese, che è in definitiva il principale motore per lo sviluppo dell'industria e per l'innalzamento del livello competitivo tra operatori.

L'industria italiana del Private Banking occupa la quinta posizione nella classifica internazionale e precede centri finanziari rilevanti come Germania e Francia.

Infatti, l'Italia vanta la presenza sul territorio di numerosi brand della classifica Top 25.

L'industria ha raggiunto un buon livello di efficienza (Cost-Income 57% vs 64% media del panel), mentre rappresentano un punto di debolezza sia la dimensione del mercato Private potenziale che la competitività del sistema educativo.

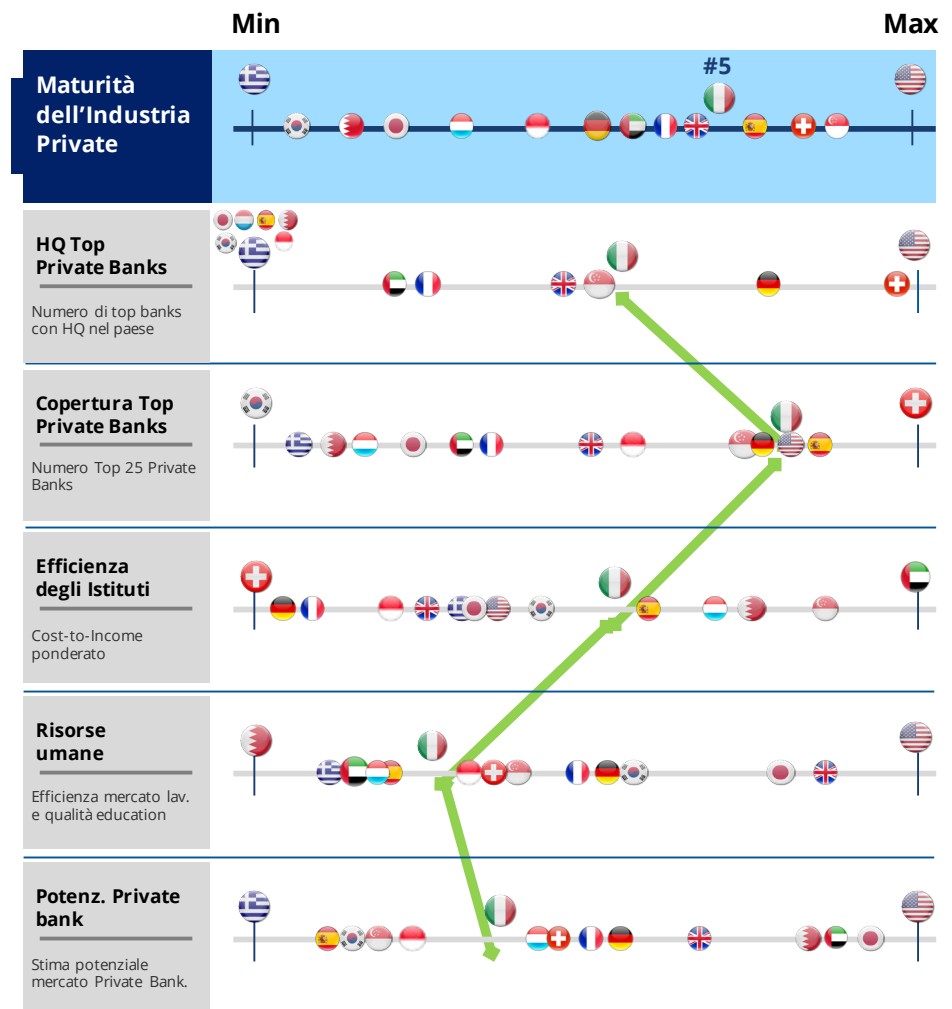


Figura 13: Posizionamento dell'Italia sull'indicatore di Maturità dell'Industria Private  
Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati proprietari

### 2.7. Il Private Banking italiano nel contesto competitivo internazionale

La vista complessiva, rispetto ai cinque indicatori, restituisce un posizionamento dell'Italia che alterna punti di eccellenza e aree di miglioramento.

Dal punto di vista della maturità del sistema Private il mercato italiano risulta competitivo.

Permangono invece alcune sfide relative all'Ambiente di Business e al contesto

regolamentare e fiscale, nonostante vada riconosciuto il miglioramento in atto legato ad alcune iniziative rilevanti per i profili di clientela Private.

Per quanto riguarda la stabilità del sistema economico, il rischio default del Paese e il basso numero di governi giunti alla scadenza naturale del mandato, fanno sì che il sistema economico, unitamente a quello politico, rappresentino un punto di attenzione per un investitore Private sia italiano che estero.

Mettendo in relazione la maturità dell'industria del Private Banking con le componenti che definiscono il contributo competitivo del Paese, l'Italia si posiziona subito dopo i "Best in class" USA, Svizzera, Singapore e Gran Bretagna.

L'Italia si trova infatti nel gruppo degli "aspiranti", ma deve prestare attenzione perché in futuro la distanza con i centri più competitivi non si allarghi.

Quanto sembra distinguere i "Best in class" dall'Italia è la "capacità di fare sistema", che risulta fondamentale per affermarsi come mercato più attrattivo per i capitali esteri.

Al fine di valutare al meglio le ragioni alla base dello stato di "Best in class" è stata ulteriormente approfondita l'analisi cercando di valutare gli elementi che hanno maggiormente contribuito alla classifica finale di ogni Paese.

Gli Stati Uniti d'America hanno mostrato il punteggio più alto nella dimensione Ambiente di Business. Questo risultato è dovuto principalmente a tre sottodimensioni in cui questo Paese ha mostrato punteggi notevoli. In particolare, queste dimensioni sono tutte parti del fattore di valore e capitalizzazione del mercato in cui gli Stati Uniti sono i migliori tra i Paesi considerati. Primo fra tutti, il punteggio "Spot Foreign exchange turnover", misurato come percentuale del mercato globale dei cambi spot. Il secondo elemento è la capitalizzazione di borsa in percentuale del PIL, calcolato come valore delle azioni quotate rispetto al PIL, pari a 148,5 per gli Stati Uniti. L'ultimo fattore è il "Financial System Global Competitive Index", definito come la profondità, vale a dire la disponibilità di credito, capitale, debito, assicurazione e altri prodotti finanziari, e la stabilità, vale a dire, la mitigazione di un'eccessiva assunzione di rischi e il comportamento opportunistico del sistema finanziario.

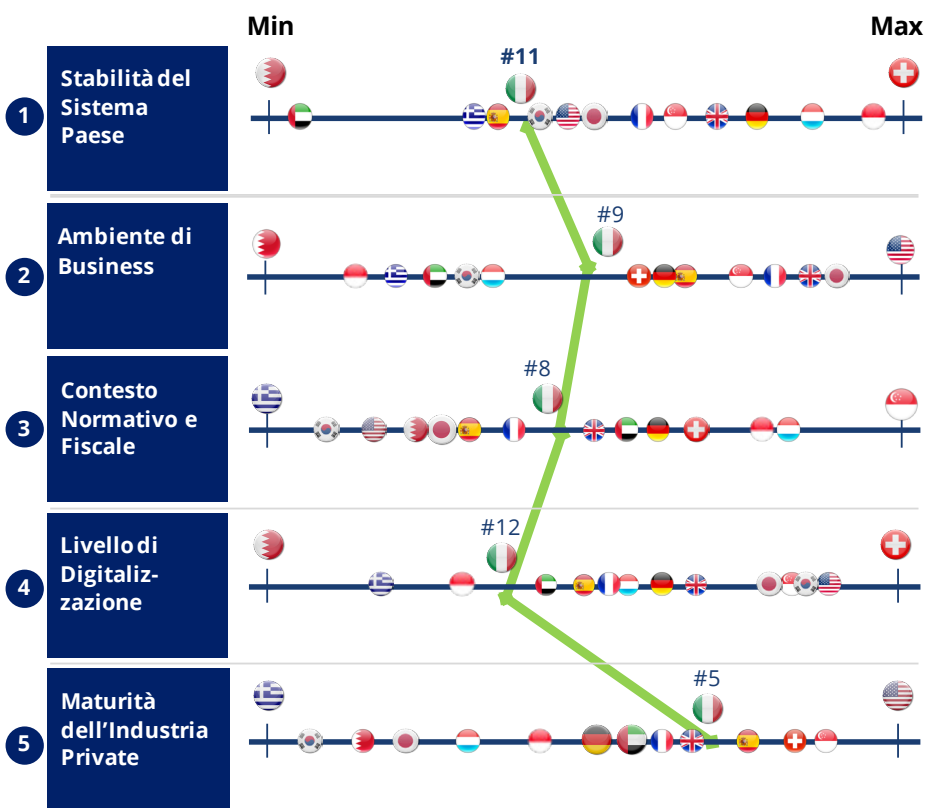


Figura 14: Posizionamento dell'Italia sull'indicatore di competitività di Monitor Deloitte  
Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati pubblici e proprietari



Inoltre, un altro fattore che ha contribuito al risultato eccezionale degli Stati Uniti è il punteggio "Fintech Hub", definito dal numero di città dell'area considerate tra i primi 30 Hub Fintech nel mondo.

Grazie alla stabilità del sistema, la **Svizzera** ha ottenuto lo status di "Best in class". In particolare, l'inflazione e il rischio del debito sovrano sono i due elementi in cui questo Paese eccelle. Considerata dagli investitori come Hub stabile e sicuro, la Svizzera risulta essere il migliore tra i Paesi considerati per la dimensione "Stabilità del Sistema Paese".

Inoltre, un altro elemento che rende questo Paese tra i migliori è, come si è visto per gli Stati Uniti, il "Financial System Global Competitive Index" in cui la Svizzera si colloca al secondo posto dietro solo agli USA.

**Singapore** è il terzo Paese che ha ottenuto lo status di "Best in class" nella nostra analisi. La dimensione in cui eccelle il Paese del Sud-Est asiatico è il Contesto Normativo e Fiscale. In particolare, per la pressione fiscale sul reddito e per le imposte di proprietà o di successione agli eredi di linea. Singapore è al primo posto nel cluster considerato. In generale, la pressione fiscale è estremamente bassa e questo rende il Paese attraente per gli investitori.

Francia e Germania sono centri finanziari "aspiranti" che godono però di un supporto competitivo del Sistema Paese migliore dell'Italia.

La **Francia** mostra punteggi elevati in termini di rating delle infrastrutture, misurati come qualità delle infrastrutture generali

(ad esempio trasporti, telecomunicazioni ed energia) che determinano la facilità di conduzione del business e di grado di efficacia delle istituzioni, definito come il costo della burocrazia e delle procedure per condurre il business. Queste due dimensioni mostrano il divario più elevato tra Francia e Italia e spiegano le ragioni alla base del più alto tasso di attrattività dell'Hub francese.

Per quanto riguarda la **Germania**, il divario con l'Italia è più marcato in dimensioni come la "trasparenza e correttezza del sistema giuridico" e il "Burden of government regulation".

### Posizionamento delle nazioni sull'indice di competitività

Livello di evoluzione del Private Banking

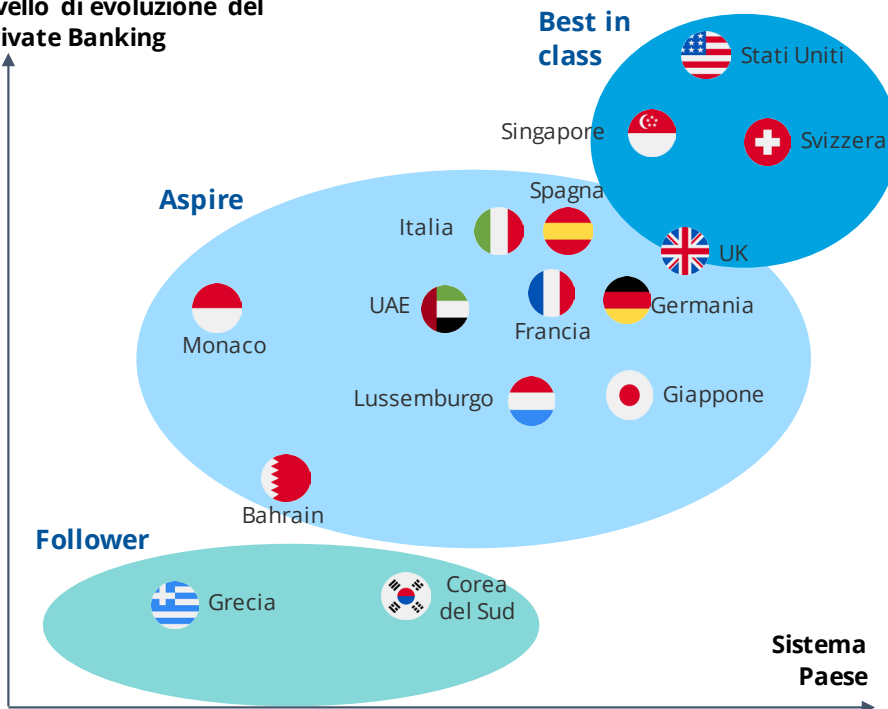


Figura 15: Posizionamento delle diverse nazioni sull'indicatore di competitività di Monitor Deloitte

Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati proprietari

## 2.8. Principali evidenze

L'analisi di competitività illustrata aiuta a fornire una panoramica del posizionamento del Private Banking italiano tra i principali Hub finanziari nel mondo.

Ai primi posti della classifica, si posizionano Svizzera, Singapore e Stati Uniti grazie ai risultati ottenuti su tutti i cinque indicatori considerati.

Dalle analisi emerge che il nostro Paese si posiziona al centro della scala di

valutazione dei quindici principali Hub finanziari considerati nel panel.

In particolare, il nono posto dell'Italia è determinato da alcune aree di eccellenza come la storicità del mercato del Private Banking che bilanciano i risultati sotto la media in termini di digitalizzazione, investimenti in innovazione, e stabilità del sistema dovuti al rischio default e ai frequenti cambiamenti politici.

Guardando altri indicatori, Ambiente di Business, Contesto Normativo e Fiscale,

la performance del nostro Paese è in linea con il posizionamento complessivo.

In un contesto in cui i mercati principali sono caratterizzati dalla loro capacità di creare un network, un sostegno attivo al sistema economico e politico è fondamentale per la crescita futura del Private Banking. Per questo motivo abbiamo presentato una panoramica dettagliata non solo dei Paesi leader, ma anche di Francia e Germania come esempi a cui guardare per migliorare le prestazioni del nostro Paese.

L'indice di competitività Monitor Deloitte evidenzia che, al fine di raggiungere lo status di Best in class, gli attori del Private Banking italiano dovrebbero essere fortemente impegnati nel supportare il miglioramento del sistema economico e politico del Paese, lavorando con istituzioni e stakeholder.

Nel prossimo capitolo presenteremo le evidenze dello Studio per l'identificazione di potenziali iniziative di sviluppo che potrebbero consentire all'industria di continuare a crescere.

| Paese  | Ranking Overall | Stabilità del sistema Paese | Ambiente di Business | Contesto Normativo e Fiscale | Livello di Digitalizzazione | Maturità dell'industria Private |
|--|-----------------|-----------------------------|----------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
|  Svizzera        | 1               | 1                           | 8                    | 4                            | 1                           | 3                               |
|  Singapore     | 2               | 6                           | 5                    | 1                            | 4                           | 2                               |
|  Stati Uniti   | 3               | 9                           | 1                    | 13                           | 2                           | 1                               |
|  Germania      | 4               | 4                           | 7                    | 5                            | 7                           | 9                               |
|  Regno Unito   | 5               | 5                           | 3                    | 7                            | 6                           | 6                               |
|  Lussemburgo   | 6               | 3                           | 10                   | 2                            | 8                           | 11                              |
|  Montecarlo    | 7               | 2                           | 14                   | 3                            | 13                          | 10                              |
|  UAE           | 8               | 14                          | 12                   | 6                            | 11                          | 8                               |
|  Italia        | 9               | 11                          | 9                    | 8                            | 12                          | 5                               |
|  Francia       | 10              | 7                           | 4                    | 9                            | 9                           | 7                               |
|  Giappone      | 11              | 8                           | 2                    | 11                           | 5                           | 12                              |
|  Spagna        | 12              | 12                          | 6                    | 10                           | 10                          | 4                               |
|  Bahrain       | 13              | 15                          | 15                   | 12                           | 15                          | 13                              |
|  Corea del Sud | 14              | 10                          | 11                   | 14                           | 3                           | 14                              |
|  Grecia        | 15              | 13                          | 13                   | 15                           | 14                          | 15                              |

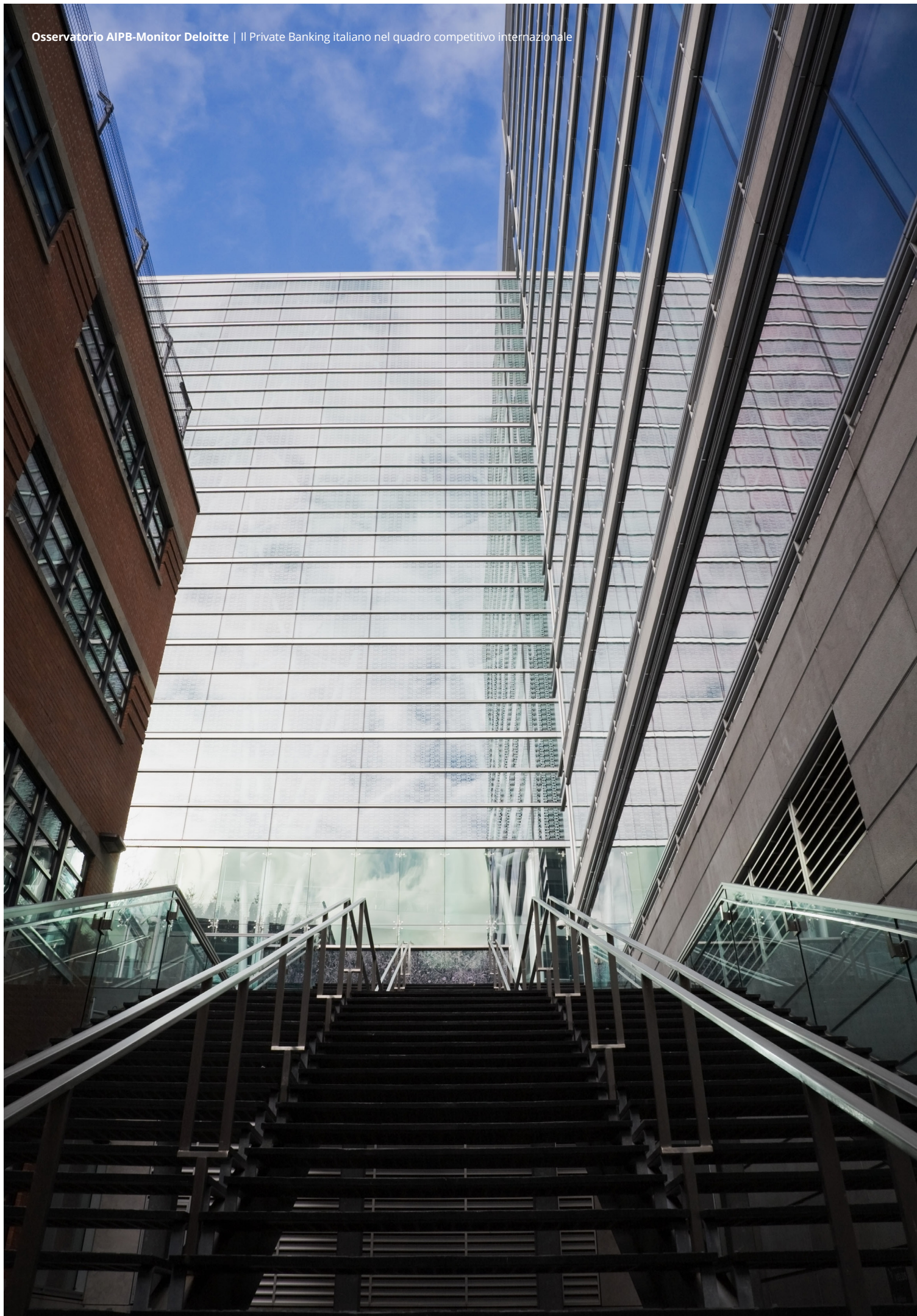
Figura 16: Posizionamento singoli Centri Finanziari su panel considerato  
Fonte: Indice di Competitività di Monitor Deloitte

### 3. Strategie di crescita internazionale

Dopo aver misurato il grado di competitività del Private Banking italiano rispetto ai principali centri finanziari, l'ultima sezione dello Studio cambia prospettiva per identificare quali possano essere i mercati internazionali più interessanti per una Private Bank italiana che intenda espandere il proprio business.

Qualsiasi nuova strategia di market entry di successo deve partire dalla corretta definizione degli obiettivi e dei target di clientela al fine di sfruttare i punti di forza della Banca e soddisfare le esigenze delle famiglie Private.

Pertanto, le Banche Private italiane che intendono avviare strategie di Geo-espansione, dovrebbero innanzitutto individuare i cluster di clienti target concentrandosi sugli individui che presentano connessioni con l'Italia.



L'internazionalizzazione rappresenta un'opportunità per gli operatori Private italiani al fine di sviluppare il proprio business secondo quattro direttrici:

1. **Acquisizione di nuovi clienti** attraverso l'identificazione di nuove aree di mercato potenziale;
2. **Ampliamento dell'offerta di servizi** per i clienti Private italiani grazie alla presenza all'estero;
3. Accesso a **nuove competenze e professionalità** per sviluppare nuovi servizi e ottimizzare l'operatività in Italia;
4. **Rafforzamento del Brand** all'interno del mercato domestico, grazie al riconoscimento internazionale del marchio.

La selezione dei clienti target rappresenta uno dei fattori determinanti nella strutturazione delle strategie di crescita internazionale e nella selezione delle aree

geografiche verso le quali dirigere il proprio business. Il Private Banking italiano può indirizzare le strategie di crescita internazionale verso tre possibili mercati, identificati da tre pool di clienti target:

1. **Italiani con interessi all'estero:** residenti italiani che hanno interessi personali o professionali all'estero.
2. **Italiani che risiedono in Paesi esteri:** cittadini italiani che attualmente risiedono all'estero.
3. **Stranieri con interessi in Italia:** cittadini stranieri che hanno interessi personali o professionali in Italia.

Questa terza sezione dello Studio analizza i principali driver che dovrebbero essere considerati per la selezione delle **aree geografiche di destinazione per ciascuno dei tre mercati potenziali** e fattori critici di successo di una strategia di Geo-espansione.

### 3.1. Italiani con interessi all'estero

Per la selezione dei Paesi esteri più attraenti per gli operatori Private italiani che hanno interesse ad espandersi sul mercato dei **residenti in Italia con interessi all'estero**, sono stati individuati due driver di scelta principali:

- Il volume degli investimenti immobiliari effettuati dagli italiani all'estero
- Il numero di società straniere di proprietà italiana

**Investimenti immobiliari italiani all'estero:** considera il numero di transazioni immobiliari effettuate dagli italiani e i prezzi medi di acquisto per metro quadrato in ogni Paese. Spagna, Francia, Stati Uniti e Svizzera sembrano rappresentare i paesi più interessanti per gli investimenti immobiliari degli individui ad elevato potenziale Private.

Approfondendo l'analisi, l'ampio numero di transazioni avvenute in Spagna ha riguardato immobili dal prezzo più contenuto se confrontati con la Svizzera, dove il valore al mq è molto elevato.

#### Numero di transazioni per valore medio al mq, 2018

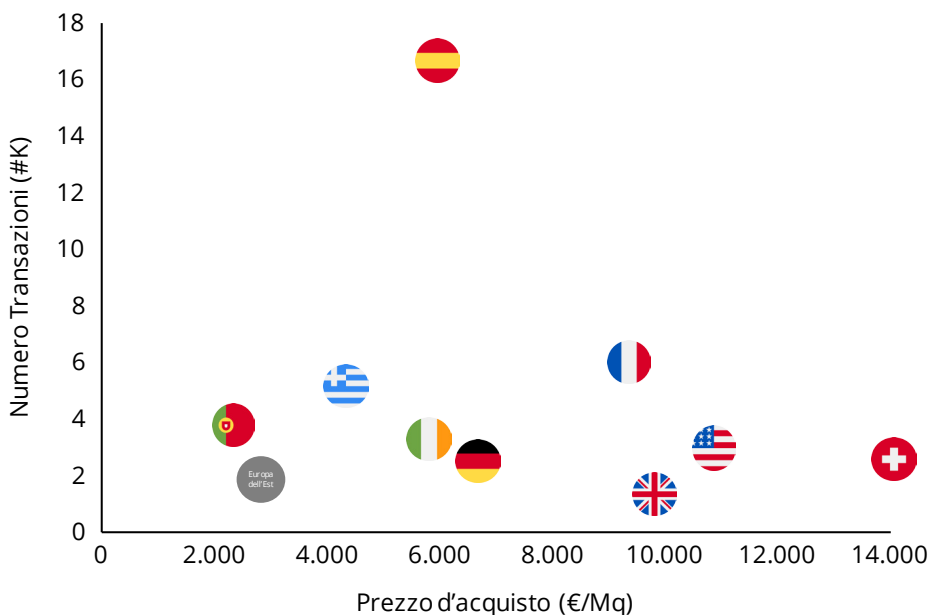


Figura 17: Numeri di transazioni effettuati da italiani all'estero rispetto al valore al mq

Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati Scenari Immobiliari

Francia e USA, infine, costituiscono dei buoni mercati potenziali sia per numero di transazioni, sia perché, considerando il valore degli investimenti al mq, non è privo di senso supporre che gli investitori siano clienti in target Private, con ampie disponibilità patrimoniali.

Aziende straniere di imprenditori italiani: considera informazioni sul numero e sulla classificazione (microimprese, piccole imprese, medie/grandi imprese) delle imprese estere di proprietà italiana presenti nei Paesi indagati. I numeri che emergono sono piuttosto contenuti, ma in linea con il tessuto imprenditoriale italiano. Si tratta di circa 27.000 imprese, di cui il 60% è rappresentato da Micro Imprese (<10 dipendenti). Dalle analisi si evince che il 32% delle imprese estere a controllo italiano è concentrato negli USA, in Germania e in Spagna. Seguono per rilevanza la Francia e l'Inghilterra.

**Imprenditori italiani con aziende all'estero, #, 2018**

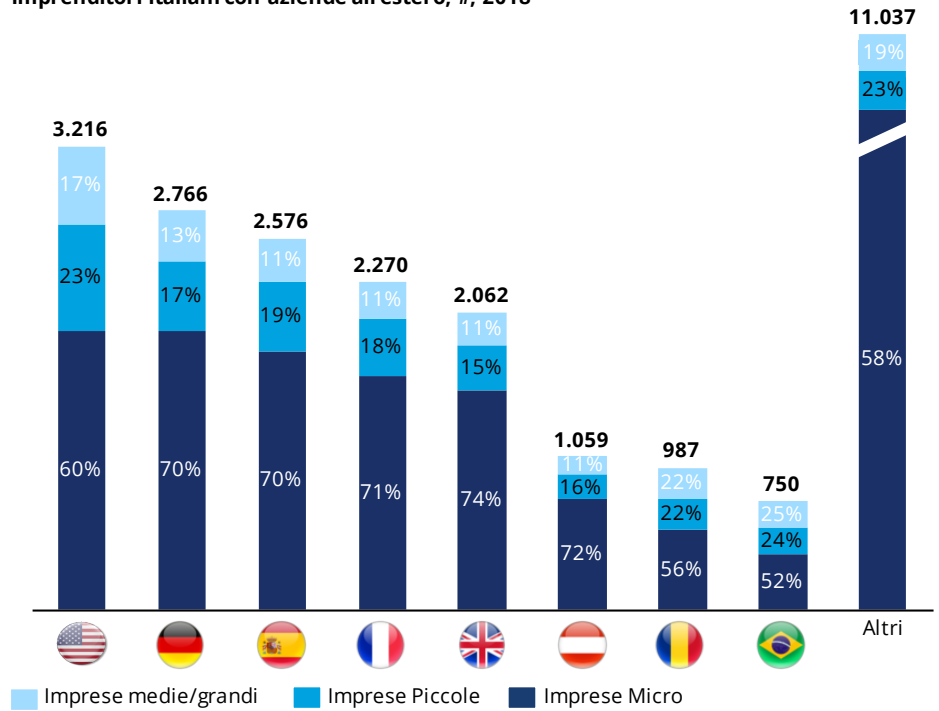


Figura 18: Imprenditori italiani con aziende all'estero  
Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati proprietari

**Famiglie Private italiane residenti all'estero, %, italiani residenti all'estero #k**

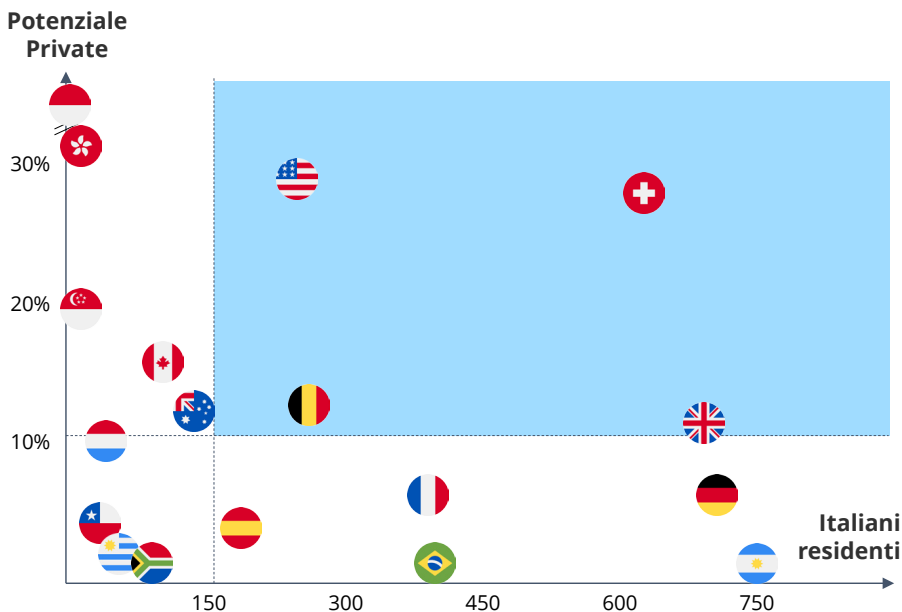


Figura 19: Paesi stranieri potenzialmente in grado di attrarre clienti Private italiani  
Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati EIU

### 3.2. Italiani che risiedono all'estero

Al fine di individuare i mercati più interessanti per raggiungere il target degli italiani che vivono all'estero, il potenziale di ogni Paese è stato analizzato ponendo in relazione il numero di italiani residenti con il mercato Private potenziale del Paese in esame.

A livello globale, la Svizzera è lo Stato con la più alta relazione tra numero di italiani residenti e potenziali clienti Private. Tra i Paesi europei, dopo la Svizzera, i Paesi che ospitano le principali comunità di italiani con un potenziale Private risultano la Germania, la Francia, il Regno Unito e il Belgio. Diversamente, l'Argentina presenta un numero elevatissimo di italiani residenti, ma un potenziale Private molto ridotto.

### 3.3. Stranieri con interessi in Italia

L'interesse dei principali profili stranieri ad investire in Italia è un possibile indicatore dell'interesse verso i servizi di Private Banking dei player nostrani, che è stato indagato considerando il volume di acquisti immobiliari da parte degli investitori retail dei centri in questione.

Germania, Stati Uniti e Regno Unito, sono i Paesi di origine dei maggiori acquirenti di immobili in Italia, contribuendo, complessivamente, a più della metà delle acquisizioni immobiliari al dettaglio effettuate in Italia da stranieri. Tra gli altri Paesi più rilevanti, si osserva l'interesse dei residenti in Paesi limitrofi quali Francia e Svizzera (11%).

### 3.4. Principali evidenze

Il settore del Private Banking italiano ha l'opportunità di sfruttare la forte esperienza sviluppata a livello nazionale ed esportare i suoi servizi al di fuori dei nostri confini. L'obiettivo è quello di sostenere la crescita del settore attraverso l'aumento del numero di clienti Private, l'awareness del brand a livello internazionale, una offerta più ampia e un aumento delle competenze.

Acquisti Immobili Retail Italia, %, 2018, Ricchezza finanziaria Private, \$ Mld, 2018

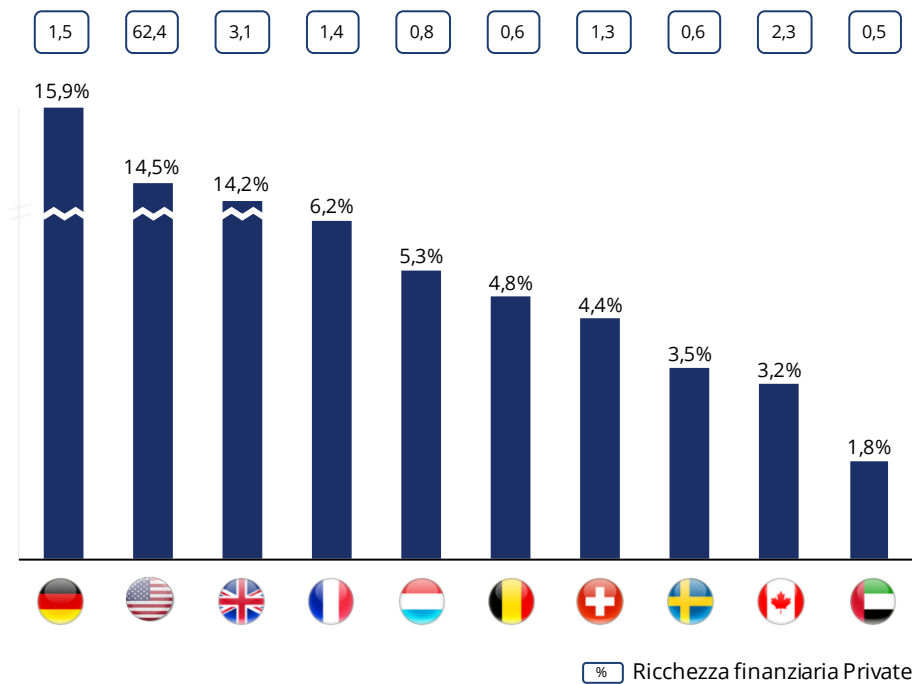


Figura 20: Transazioni immobiliari Retail in Italia  
 Fonte: Elaborazioni Monitor Deloitte su dati EIU e Scenari Immobiliari

Crediamo fermamente che qualsiasi strategia di Geo-espansione debba valutare attentamente il mercato potenziale ed essere rivolta innanzitutto ai segmenti su cui la Banca può sfruttare un vantaggio competitivo. Ne deriva che le Banche Private italiane devono rivolgersi a clienti privati internazionali con un forte legame con l'Italia.

Per riassumere e giungere alla conclusione, Regno Unito, Stati Uniti e Svizzera sono i luoghi più interessanti per servire i tre gruppi di potenziali clienti: italiani con interessi all'estero, italiani che risiedono in paesi esteri, stranieri con interessi in Italia. In termini generali, questi tre Paesi dovrebbero essere i primi mercati a cui gli attori italiani del Private Banking dovrebbero guardare al fine di migliorare le possibilità di successo delle iniziative di crescita internazionale.





# Conclusioni

Lo Studio di AIPB-Monitor Deloitte dimostra come il settore del Private Banking italiano abbia assunto un ruolo primario nel sistema economico del nostro Paese e abbia raggiunto un buon livello di penetrazione del mercato a livello domestico.

In primo luogo, le evidenze comparative mostrano come il settore del Private Banking italiano, nonostante la sua dimensione prevalentemente locale, abbia un alto livello di maturità rispetto ai principali Hub di Private Banking globali.

D'altra parte, presenta spazi di miglioramento tra cui alcune caratteristiche del sistema nazionale italiano, come la stabilità del Paese e il quadro normativo.

Pertanto, prendendo spunto dai più interessanti Hub globali di Private Banking, l'industria dovrebbe essere fortemente impegnata a sostenere e influenzare la crescita del Paese e lo sviluppo delle politiche di miglioramento del sistema.

Per soddisfare le esigenze degli investitori italiani e internazionali, è necessario potenziare il nuovo ruolo del Private Banking che lo vede sempre più coinvolto con le istituzioni per costruire un sistema economico attraente.

In un contesto in cui i mercati leader si distinguono per la loro capacità di "costruire una rete", di "fare network", il reciproco sostegno attivo nei confronti del sistema economico e politico è un fattore chiave per la futura crescita del Private Banking.

Inoltre, lo Studio sottolinea come l'internazionalizzazione potrebbe svolgere un ruolo decisivo nella crescita del settore grazie a strategie di Geo-espansione.

In particolare, l'analisi evidenzia come alcuni Paesi possano essere considerati attrattivi per l'internazionalizzazione, soprattutto per servire un pool di clienti, sia italiani che stranieri, che hanno un forte legame con l'Italia.

Tuttavia, secondo Monitor Deloitte, il successo di questa potenziale iniziativa di Geo-espansione dipenderà dalla capacità delle Banche Private di affrontare quattro sfide chiave:

## **Definizione di una visione chiara sul ruolo dell'internazionalizzazione nella strategia e nell'ambizione della Banca /Gruppo:**

è essenziale non intraprendere iniziative di internazionalizzazione spot, ma piuttosto definire una strategia di espansione strutturata che tenga conto dei nuovi modelli di servizio da offrire, della tipologia di presidio fisico del territorio e di un

adeguato piano di comunicazione coerente con le linee guida strategiche dettate a livello di gruppo.

**Diffondere una cultura internazionale e una mentalità aperta al cambiamento:**

la creazione della cultura "adatta" permette di andare oltre la mera risoluzione dei problemi. La corretta cultura aziendale può fornire alle organizzazioni un vantaggio competitivo. È quindi fondamentale che le Banche Private italiane sviluppino una cultura volta a favorire l'adozione e la diffusione di nuovi prodotti/servizi nei vari Paesi.

**Identificazione di una proposta di valore e di un modello di servizio in grado di soddisfare le esigenze dei clienti privati internazionali:**

deve essere tenuto in forte considerazione che le esigenze degli investitori internazionali sono diverse da quelle espresse dai clienti Private italiani. Per soddisfare i loro bisogni, infatti, è necessario sviluppare prodotti e servizi specifici, ad esempio club deal nel settore immobiliare, e offerta prodotti resident non-dom. Per comprendere meglio le dinamiche commerciali internazionali, è necessario ingaggiare risorse locali per lo sviluppo del business. Per accelerare l'acquisizione di un nuovo portafoglio di clienti, bisogna anche identificare

le potenziali società target da acquisire o con cui definire alleanze strategiche.

**Adozione di un modello operativo e tecnologico altamente flessibile in grado di adattarsi agli standard internazionali:**

in funzione dei differenti profili di clientela, delle specificità dei singoli Paesi e della necessità di sviluppare una strategia di lungo periodo, gli operatori che definiscono strategie di geo espansione devono tener conto dell'importanza di sviluppare modelli operativi e strumenti in parte differenti dalle best practice italiane. In conclusione, il Private Banking italiano rappresenta un'eccellenza nel nostro Paese, che può supportare il progresso del Sistema Paese e guardare oltre i confini nazionali per cogliere opportunità di crescita.

# Autori

**Carlo Murolo**

Senior Partner Monitor Deloitte  
Head of Monitor Deloitte  
e Financial Services Leader per  
Deloitte North South Europe  
cmurolo@deloitte.it

–

**Luigi Capitanio**

Director Monitor Deloitte  
lcapitanio@deloitte.it

–

**Luca Professione**

Associate Monitor Deloitte  
lprofessione@deloitte.it

–

**Simona Maggi**

Direttore Scientifico AIPB  
simona.maggi@aipb.it

–

Per il loro prezioso contributo nello sviluppo dello Studio vogliamo esprimere i nostri ringraziamenti ad **Alessandra Ceriani**, Financial Services Consulting Leader per Deloitte Central Mediterranean e **Riccardo Motta**, Financial Services Network Leader per Deloitte Central Mediterranean, oltre al Team composto da:

**Ludovica D'Emilia, Giacomo Gabrieleto, Luca Gelli, Simone Stefanini**, di Monitor Deloitte, e **Cristiana Cardi** e **Federico Ghiara**, di AIPB.



# Appendice

## Indice di Competitività Monitor Deloitte

Nell'esaminare la competitività dei centri finanziari internazionali, Monitor Deloitte ha affrontato: la definizione del panel dei centri da considerare; la tipologia di metodologia da applicare per valutare il livello complessivo di competitività. Monitor Deloitte ha studiato 64 Paesi per preparare questo Report. Solo un numero relativamente ridotto di Paesi attrae sufficienti patrimoni internazionali per essere qualificato come un rilevante centro finanziario internazionale. Per identificare i player target dell'analisi, Monitor Deloitte ha preso in considerazione i più importanti centri finanziari (es. Giappone, USA) e quelli paragonabili all'Italia (i.e. Germania, Grecia), riducendo la lista a quindici centri. Il valore dei centri finanziari è derivato

dalla combinazione di diverse misure quantitative, come l'ammontare di nuovi patrimoni netti all'anno, il valore creato ed il numero di dipendenti presenti nel centro. La ricerca identifica un totale di 40 indicatori di successo come base per analizzare la competitività. Tali indicatori sono selezionati sulla base della loro rilevanza internazionale e verificati della loro completezza con esperti internazionali. In seguito, questi indicatori di successo sono stati raggruppati all'interno di 5 indicatori. Le ponderazioni relative all'importanza di ciascun indicatore sono state decise dagli esperti internazionali del settore. I centri finanziari sono stati classificati in base al punteggio complessivo di competitività calcolato come la media ponderata di tutti i fattori di successo.

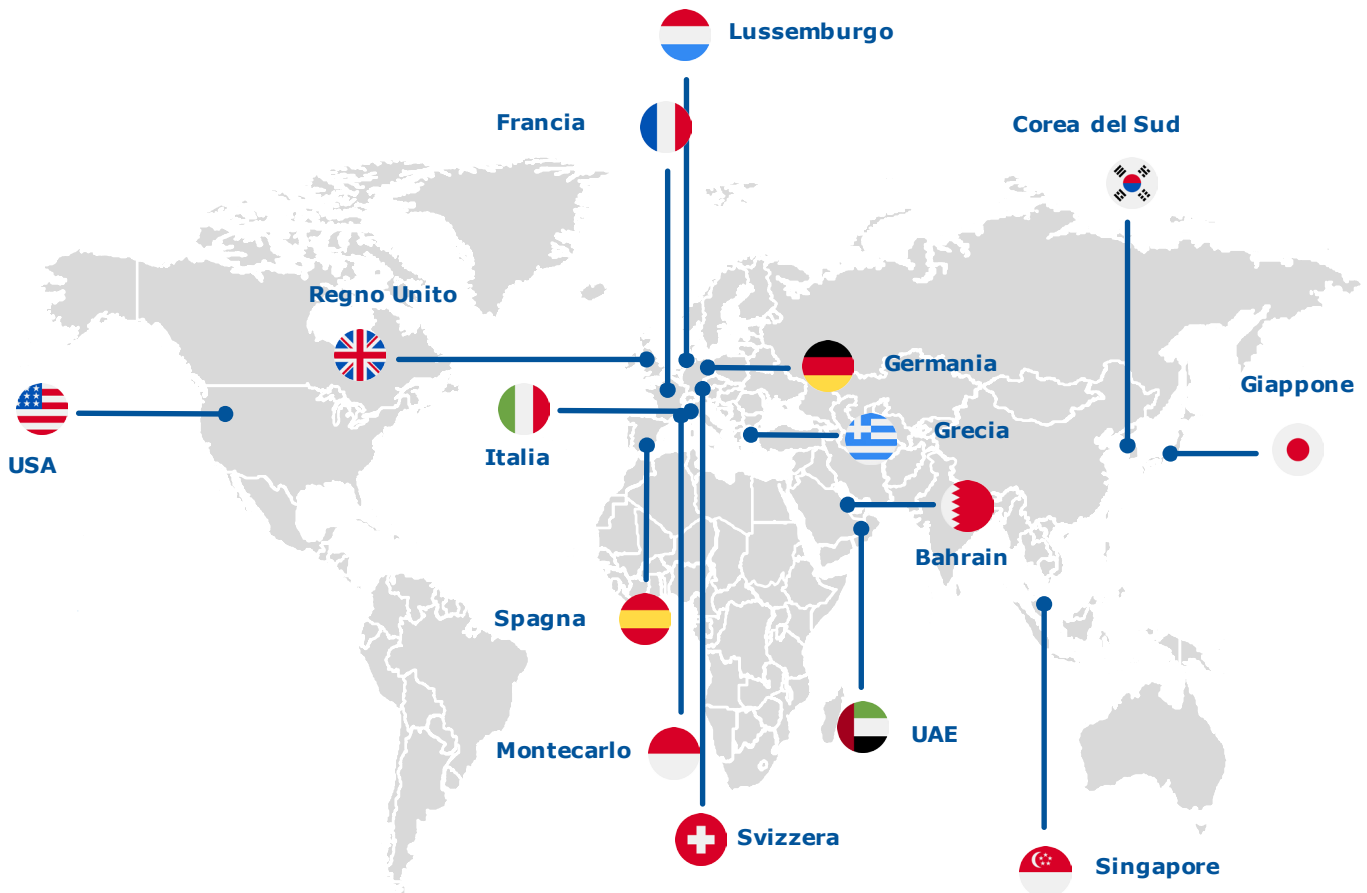


Figura A: Centri internazionali di Private Banking presi in considerazione per eseguire l'analisi della competitività

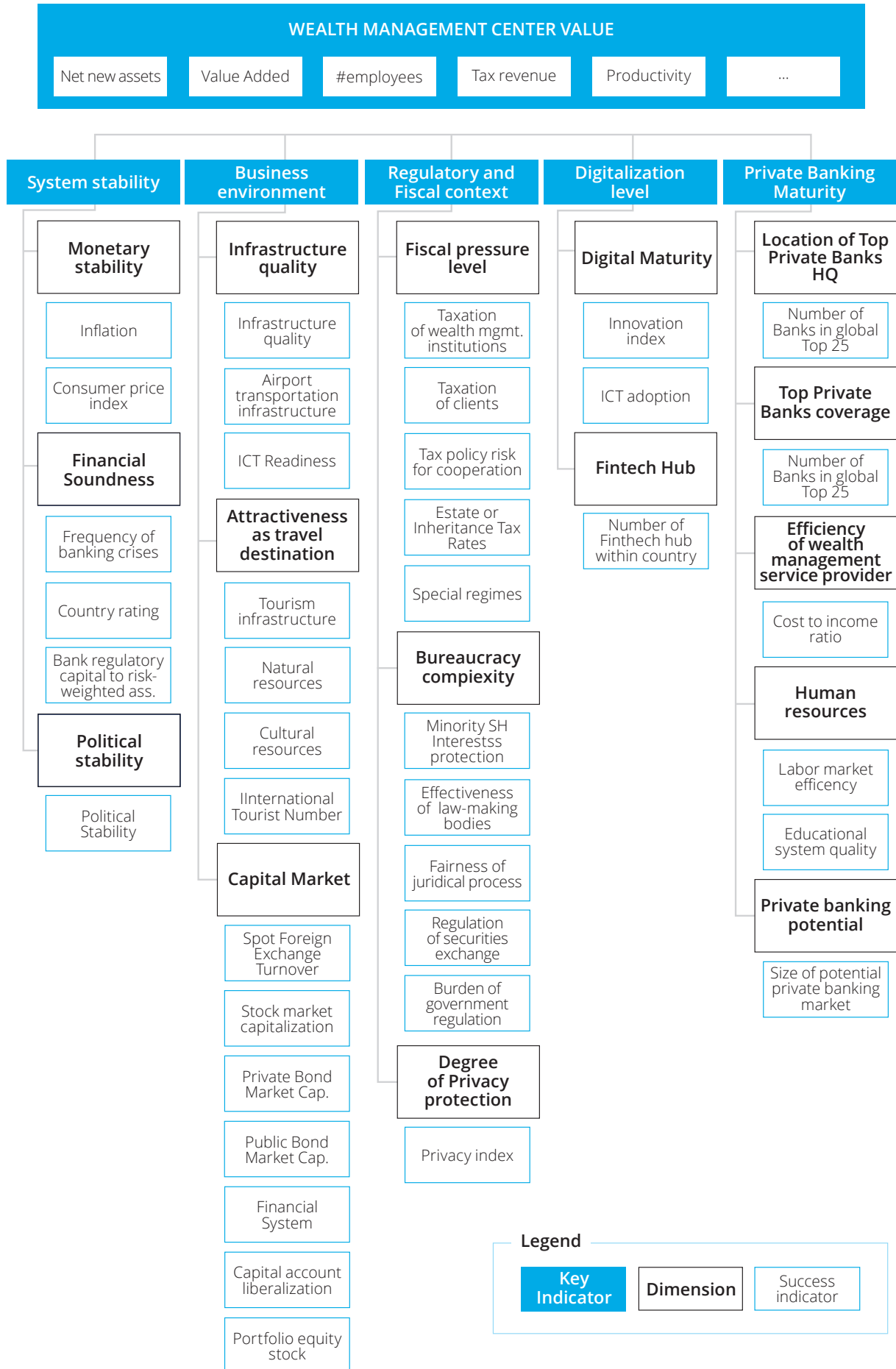


Figura B: Mappa dei valori del Centro del Private Banking internazionale

## A. Stabilità del Sistema Paese

| Dimensioni                                   | Indicatori di successo   | Descrizione   | Fonte             | Punteggio           |
|--|--|---|-------------------|---------------------|
| <b>A1.</b><br>Stabilità dei prezzi           | <b>A1.1</b><br>Inflazione  | La stabilità della valuta e il potere d'acquisto (indicazione del rischio di detenere valuta locale) misurato come tasso di inflazione medio negli ultimi 10 anni   | <b>World Bank</b> | (-5)-50%            |
|  | <b>A1.2</b><br>Indice dei prezzi al consumo  | Media ponderata dei prezzi di un paniere di beni e servizi di consumo, come trasporto, cibo e cure mediche. Calcolato prendendo le variazioni di prezzo per ciascun articolo nel paniere predeterminato e calcolandone la media | <b>OECD</b>       | 0-20%               |
| <b>A2.</b><br>Stabilità finanziaria          | <b>A2.1</b><br>Frequenza di crisi Bancarie   | Valutazione della solidità delle Banche, da estremamente bassa (rischio ricapitalizzazione) a estremamente alta (indici di bilanci molto solidi)  | <b>EIU</b>        | 1-100<br>[100=alto] |
|  | <b>A2.2</b><br>Rating del Paese  | Valutazione del mercato del rischio di insolvenza nel settore pubblico e di potenziale crisi economica, indicata dai rendimenti di riferimento che gli Stati sovrani pagano per le obbligazioni a 10 anni                       | <b>EIU</b>        | 1-100<br>[100=alto] |
|  | <b>A2.3</b><br>Capitale regolamentare Bancario delle attività ponderate per il rischio | Forza degli Istituti Finanziari locali per quanto riguarda il capitale disponibile a copertura delle posizioni di rischio, misurato come quota del capitale regolamentare totale dopo le detrazioni di vigilanza                | <b>IMF</b>        | 1-100%              |
| <b>A3.</b><br>Stabilità del Sistema politico | <b>A3.1</b><br>Stabilità politica  | Grado di onere amministrativo e correttezza delle procedure ufficiali per condurre gli affari, determinato da fattori quali la burocrazia, la trasparenza e il processo legislativo   | <b>EIU</b>        | 1-100<br>[10=alto]  |

## B. Ambiente di Business

| Dimensioni  | Indicatori di successo                            | Descrizione   | Fonte   | Punteggio             |
|---|---|---|---|-----------------------|
| <b>B1.</b><br>Qualità delle infrastrutture          | <b>B1.1</b><br>Qualità delle infrastrutture       | Qualità delle infrastrutture generali, ad esempio trasporti, telecomunicazioni ed energia, che determinano la facilità e l'affidabilità per la conduzione degli affari            | <b>EIU</b>  | 1-10<br>[10=buono]    |
|   | <b>B1.2</b><br>Infrastrutture del trasporto aereo | Risposta alla domanda: "Nel tuo Paese, come valuteresti la qualità delle infrastrutture del trasporto aereo?"   | <b>WEF<br/>The Travel &amp; Tourism Competitiveness Report 2017</b> | 1-10<br>[10=buono]    |
|   | <b>B1.3</b><br>Disponibilità ICT                  | Livello di sviluppo dell'infrastruttura ICT nel Paese e livello di adozione da parte di individui e imprese   | <b>WEF<br/>The Travel &amp; Tourism Competitiveness Report 2017</b> | 1-10<br>[10=buono]    |
| <b>B2.</b><br>Attrattività come meta turistica      | <b>B2.1</b><br>Infrastruttura turistica           | Disponibilità e qualità dei principali servizi turistici come alloggi di qualità e noleggio auto  | <b>WEF<br/>The Travel &amp; Tourism Competitiveness Report 2017</b> | 1-10<br>[10=buono]    |
|   | <b>B2.2</b><br>Risorse naturali                   | Disponibilità di risorse naturali e sviluppo di attività turistiche all'aperto (il capitale naturale è definito in termini di paesaggio, parchi naturali e ricchezza della fauna) | <b>WEF<br/>The Travel &amp; Tourism Competitiveness Report 2017</b> | 1-10<br>[10=buono]    |
|   | <b>B2.3</b><br>Risorse culturali                  | Disponibilità di risorse culturali intese in senso lato, inclusi siti archeologici, strutture di intrattenimento e per conferenze   | <b>WEF<br/>The Travel &amp; Tourism Competitiveness Report 2017</b> | 1-10<br>[10=buono]    |
|   | <b>B2.4</b><br>Numero di turisti internazionali   | Numero di visitatori all'anno nel paese   | <b>World Bank</b>   | 0-90 mln turisti/anno |
| <b>B3.</b><br>Valore e capitalizzazione del mercato | <b>B3.1</b><br>Spot Foreign Exchange Turnover     | Integrazione internazionale in termini di mercato dei cambi e valute trasferite, misurata come percentuale del fatturato globale dei cambi spot                                   | <b>Bank for International Settlements (2016)</b>                    | 1-100%                |



|  |   |   |  |                      |
|--|---|---|--|----------------------|
|  | <b>B3.2</b><br>Capitalizzazione di mercato                  | Importanza del mercato dei capitali come parte dell'economia globale, calcolata come valore delle azioni quotate in PIL   | <b>EIU</b>                                 | 1-340%               |
|  | <b>B3.3</b><br>Capitalizzazione di mercato dei Private Bond | Attrattiva di un luogo in termini di raccolta di capitale di debito, misurata come la somma di titoli di debito domestico da parte di società in miliardi di dollari  | <b>Cbonds</b>                              | 0-28k US \$ mld      |
|  | <b>B3.4</b><br>Capitalizzazione di mercato dei Public Bond  | Attrattiva delle istituzioni pubbliche locali in termini di partecipazione al capitale di debito, misurata come la somma dei titoli di debito del governo domestico in miliardi di dollari  | <b>Cbonds</b>                              | 0-585 US \$ mld      |
|  | <b>B3.5</b><br>Sistema finanziario                          | Valutazione della profondità, vale a dire la disponibilità di credito, capitale proprio, debito, assicurazioni e altri prodotti finanziari e stabilità, ovvero mitigazione dell'eccessiva assunzione di rischi e comportamenti opportunistici del sistema finanziario | <b>The Global Competitiveness Index</b>    | 1-100<br>[100=buono] |
|  | <b>B3.6</b><br>Liberalizzazione dei conti capitale          | Accessibilità al mercato di un'economia, basata sull'indice Chinn-Ito, che misura il grado di apertura del conto capitale di un paese   | <b>EIU</b>                                 | 1-5<br>[5=buono]     |
|  | <b>B3.7</b><br>Azioni in portafoglio                        | Connettività dei mercati finanziari locali che indica l'accessibilità internazionale dei fondi e la facilità di effettuare transazioni internazionali   | <b>DHL Global Connectedness Index 2018</b> | 1-100%               |

## C. Contesto Normative e Fiscale

| Dimensioni                                 | Indicatori di successo   | Descrizione  | Fonte                 | Punteggio           |
|--|--|--|-----------------------|---------------------|
| <b>C1.</b><br>Livello di pressione fiscale | <b>C1.1</b><br>Tassazione delle istituzioni di Private Banking           | Attrattività per un ente a svolgere attività di Private Banking, come determinato dalla tassazione delle società e dall'IVA  | <b>EIU</b>            | 1-5<br>[5=basso]    |
|  | <b>C1.2</b><br>Tassazione della clientela                                | Chiarezza della situazione fiscale internazionale, ad esempio il numero di trattati sulla doppia imposizione e l'importo delle ritenute alla fonte applicate ai clienti Private  | <b>EIU</b>            | 1-5<br>[5=basso]    |
|  | <b>C1.3</b><br>Tax policy risk per la cooperazione                       | Rischio di dinamiche negative nella politica fiscale (ad esempio, stabilità dei termini e dei processi fiscali, uguale applicabilità delle imposte, sicurezza legale in termini fiscali)   | <b>EIU</b>            | 1-100<br>100=alto]  |
|  | <b>C1.4</b><br>Aliquote d'imposta su proprietà e successioni             | Aliquota dell'imposta sulla proprietà (valutata sulle attività del defunto) e dell'imposta sulle successioni (valutata sulle eredità ricevute dai beneficiari della proprietà)   | <b>OECD</b>           | 1-100%              |
|  | <b>C1.5</b><br>Regimi speciali   | Verificar la presenza di regimi fiscali speciali per gli stranieri es. imposta forfettaria)  | <b>Press research</b> | 0-1 [0=no; 1=sì]    |
| <b>C2.</b><br>Complessità della Burocrazia | <b>C2.1</b><br>Protezione degli interessi degli stakeholder di minoranza | Forza delle protezioni degli azionisti di minoranza contro l'uso improprio dei beni aziendali da parte degli amministratori per il loro guadagno personale, nonché diritti degli azionisti, garanzie di governance e requisiti di trasparenza aziendale che riducono il rischio di abuso | <b>World Bank</b>     | 1-100<br>[100=alto] |
|  | <b>C2.2</b><br>Efficacia degli organi legislativi                        | Aderenza generale al giusto processo nella valutazione dei termini e delle situazioni legali   | <b>EIU</b>            | 1-5<br>[5=alto]     |

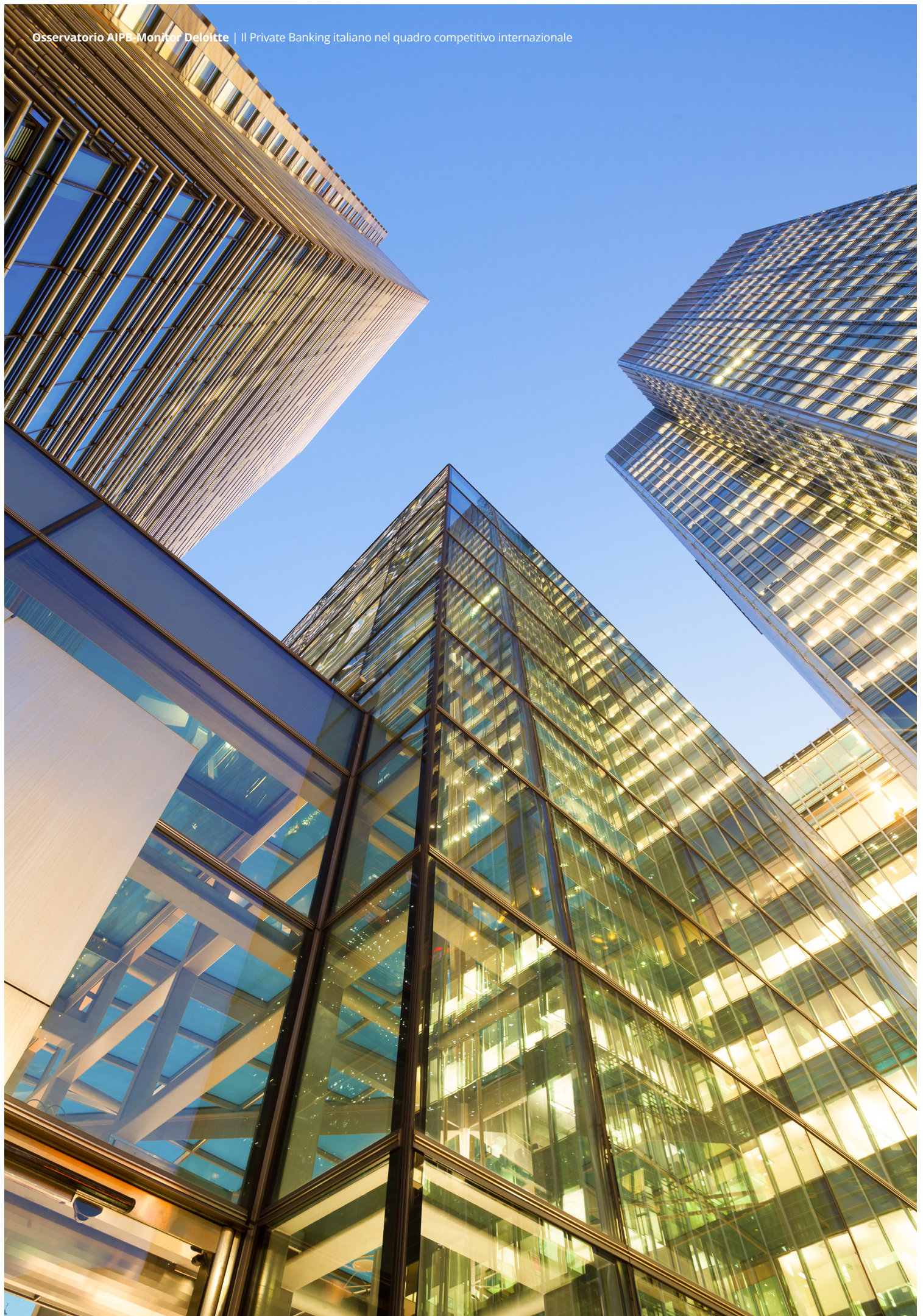
|   |   |  |                             |                    |
|---|---|--|-----------------------------|--------------------|
|   | <b>C2.3</b><br>Equità del processo giuridico            | Grado delle misure legali applicabili nella protezione dei diritti e degli interessi degli investitori (ad esempio la privacy dei clienti, il giusto processo di consegna degli attivi in proventi legali, la capacità degli investitori di invocare i diritti legali per proteggere gli attivi) | <b>EIU</b>                  | 1-5<br>[5=alto]    |
|   | <b>C2.4</b><br>Regolamentazione del mercato dei cambi   | Qualità della supervisione e regolamentazione dei mercati dei cambi locali   | <b>World Economic Forum</b> | 1-7<br>[7=alto]    |
|   | <b>C2.5</b><br>Onere della regolamentazione del governo | Grado di sforzo necessario per conformarsi ai requisiti amministrativi del governo per condurre gli affari   | <b>World Economic Forum</b> | 1-7<br>[7=alto]    |
| <b>C3.</b><br>Grado di protezione della privacy | <b>C3.1</b><br>Indice di riservatezza                   | Linee guida sulla protezione dei dati. Comprende anche la sorveglianza del governo, i trasferimenti transfrontalieri di dati, l'applicazione delle normative e le posizioni dei data center in tutto il mondo  | <b>Forrester</b>            | 1-23<br>[23=basso] |

## D. Livello di Digitalizzazione

| Dimensioni   | Indicatori di successo                         | Descrizione  | Fonte   | Punteggio           |
|--|--|--|---|---------------------|
| <b>D1.</b><br>Grado sviluppo digitale degli Istituti | <b>D1.1</b><br>Indice di innovazione           | Capacità del Paese di creare licenze, sviluppare ricerche e implementare nuovi modelli di business | <b>World Intellectual Property Organization</b> | 0-100<br>[100=alto] |
|  | <b>D1.2</b><br>Adozione ICT                    | Valutazione della capacità del paese di adottare ed esplorare la tecnologia digitale               | <b>IMD</b>                                      | 0-100<br>[100=alto] |
| <b>D2.</b><br>Presenza e sviluppo di società Fintech | <b>D2.1</b><br>Numero di Fintech Hub nel Paese | Numero di città considerate tra i primi 30 hub Fintech al mondo                                    | <b>Global Fintech Report</b>                    | 0-7<br>[7=alto]     |

## E. Maturità dell'Industria Private

| Dimensioni                                      | Indicatori di successo  | Descrizione   | Fonte   | Punteggio                      |
|---|---|---|---|--------------------------------|
| <b>E1.</b><br>HQ Top<br>Private Banks           | <b>E1.1</b><br>Numero di HQ<br>di Banche nella<br>top 25 globale              | Tradizione del Private Banking<br>basata sul numero delle migliori<br>Banche private con sede legale<br>principale nel paese          | <b>Deloitte Financial<br/>Services Centre</b>     | 1-25<br>[25=alto]              |
| <b>E2.</b><br>Copertura top<br>Private Bank     | <b>E2.1</b><br>Numero<br>di Banche nella<br>top 25 globale                    | Qualità dei servizi forniti dalle<br>istituzioni locali di Private<br>Banking in base al numero<br>di Banche nella<br>top 25 mondiale | <b>Deloitte<br/>Financial<br/>Services Centre</b> | 1-25<br>[25=alto]              |
| <b>E3.</b><br>Efficienza degli<br>Istituti      | <b>E3.1</b><br>Cost- income   | Costi della società in relazione<br>al proprio reddito, basato<br>su un campione di Banche<br>globali selezionate                     | <b>The Global<br/>Economy</b>                     | 1-100%                         |
| <b>E4.</b><br>Risorse Umane                     | <b>E4.1</b><br>Efficienza del<br>mercato del lavoro                           | Espressione del numero<br>di diplomati che si iscrivono<br>con successo all'università<br>all'interno di ciascun Paese                | <b>World Bank<br/>laureati</b>                    | # abitanti                     |
|   | <b>E4.2</b><br>Qualità del<br>sistema educativo                               | Numero di istituzioni del Paese<br>che hanno trovato posto nelle<br>classifiche internazionali  | <b>QS</b>   | 1-26<br>[26=alto]              |
| <b>E5.</b><br>Potenziale del<br>Private Banking | <b>E5.1</b><br>Dimensione<br>potenziale del<br>mercato del<br>Private Banking | Ricchezza di proprietà<br>di famiglie con ricchezza<br>finanziaria aggregata superiore<br>a 500k \$                                   | <b>EIU</b>  | Ricchezza<br>Private totale \$ |





# Monitor Deloitte.

Deloitte è una tra le più grandi realtà nei servizi professionali alle imprese in Italia, dove è presente dal 1923. Vanta radici antiche, coniugando tradizione di qualità con metodologie e tecnologie innovative.

Monitor Deloitte è la practice di Deloitte Consulting dedicata ai servizi di consulenza strategica con i quali supporta i propri clienti nella definizione di decisioni chiave nelle agende dei CxO per affrontare le sfide di mercato, raggiungere obiettivi ambiziosi e generare crescita e valore d'impresa.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

La presente comunicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.



L'Associazione Italiana Private Banking, nata nel 2004, è l'Associazione che riunisce i principali operatori nazionali e internazionali del private banking oltreché associazioni di settore, università e centri di ricerca, studi legali e professionali. Un network interdisciplinare che condivide le proprie competenze distintive per la creazione, lo sviluppo e l'allargamento della cultura del private banking che, tradizionalmente, si rivolge a famiglie e individui con patrimoni significativi ed esigenze complesse di investimento.

Gli operatori del private banking mettono a disposizione di questa clientela competenze qualificate, un'ampia gamma di servizi personalizzati in base alle specifiche esigenze di ogni singolo cliente e strutture organizzative dedicate.

Perseguendo qualità ed eccellenza, scopo di AIPB è promuovere e valorizzare, attraverso costanti attività istituzionali, culturali e formative, il servizio di private banking in termini di competenza, trasparenza ed efficacia nei confronti dei bisogni e delle necessità di individui e famiglie.