

AIPB: si parla di Noi



PRIVATE BANKING.

Nuovi strumenti per
trasformare il business

I NUMERI DEL PRIVATE BANKING IN ITALIA SONO IN CRESCITA, MA LE PROSPETTIVE FUTURE A LIVELLO EUROPEO NON SEMBRANO SORRIDERE A QUESTO BUSINESS. LE SFIDE DA FRONTEGGIARE SONO DI DIVERSA NATURA: DA UNA PARTE BISOGNERÀ SODDISFARE UNA CLIENTELA DIVERSA, DIGITALE, DALL'ALTRA TROVARE NUOVI MODELLI DI PRICING PER NON VEDERE ERODERE SEMPRE DI PIÙ I RICAVI DEL BUSINESS. PER QUESTO SARÀ FONDAMENTALE CAMBIARE GLI STRUMENTI A DISPOSIZIONE

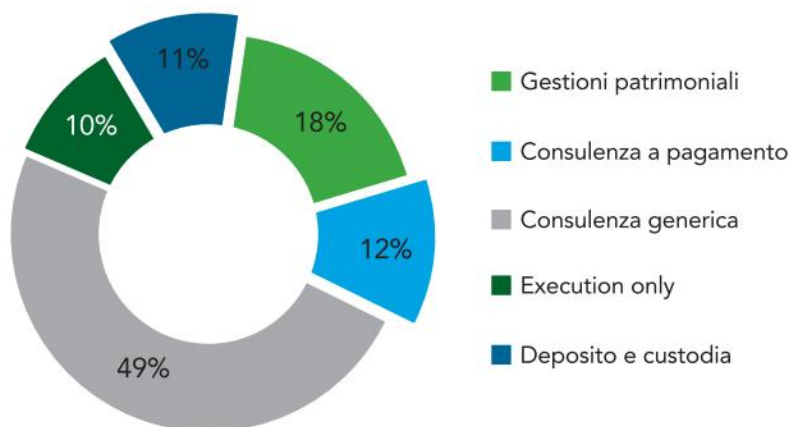
Masse in crescita, maggiore segmentazione della clientela e una consulenza personalizzata. Il private banking in Italia cresce, anche se lentamente. Ma il confronto con il resto del mondo, e in particolare con l'Europa, fa scattare un primo segnale di allarme. Le banche stanno iniziando a chiedersi

come cambiare per fare fronte a trend di mercato assolutamente sfavorevoli: l'incertezza macroeconomica, la volatilità del mercato, le norme che aumentano i requisiti di trasparenza, le richieste di maggiore valore aggiunto dai clienti e l'accelerazione dell'impatto di prodotti e servizi digitali.

Cosa accade alle performance

D'altronde, le performance resistono ma non sono così esaltanti: secondo i dati di AIPB al 31 dicembre 2016, le masse del private in Italia sono aumentate del 5% complessivamente, dai 726 miliardi dell'anno precedente ai 763 miliardi. Certo, è più di un terzo della crescita del PIL italiano. Il risultato è frutto della raccolta delle reti commerciali (+1,5%), a cui si sommano i flussi legati ai modelli di servizio dedicati a precisi segmenti di clientela (5,4%). Ma c'è un effetto negativo (-1,9%) che arriva dai mercati. E che ha finito per penalizzare le performance.

LA CONSULENZA GENERICA, NON A PAGAMENTO, CONQUISTA QUASI LA METÀ DEGLI AUM DEL PRIVATE BANKING ITALIANO

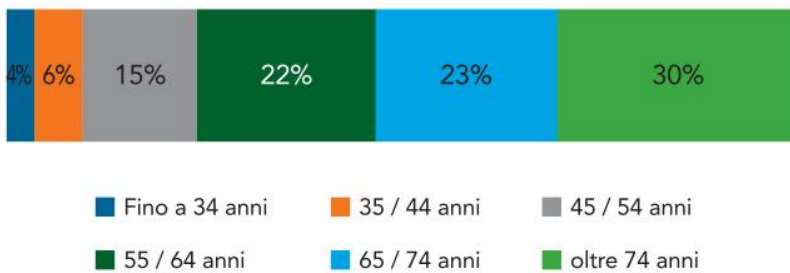


Fonte: AIPB, 2017

Più private banker, ma poca consulenza a pagamento

Cresce il numero di professionisti dedicati esclusivamente al segmento private: oltre 1.400 private banker si sono uniti alle banche lo scorso anno (+10,6%), per un totale di quasi 15mila professionisti. Ma chi paga la consulenza? Ben pochi clienti. Difatti, metà delle masse sono gestite attraverso un

GLI OVER 74 SONO LO ZOCCOLO DURO DEL PRIVATE. ECCO PERCHÉ È IMPORTANTE GUARDARE AL PASSAGGIO GENERAZIONALE



Fonte: AIPB, 2017

servizio di consulenza non a pagamento (49% contro il 12% di consulenza a pagamento), a cui si aggiungono il 18% di asset affidati a servizi di gestione patrimoniale. Il mondo dell'execution only conquista invece il 10% delle masse, con una iniziativa diretta del cliente e senza consulenza. Il restante 11% è destinato al servizio di deposito e custodia.

Prodotti: vince ancora la prudenza

Ma guardiamo ai prodotti che piacciono al cliente private: l'asset mix al momento porta in primo piano i fondi comuni di investimento, in cui risiede oltre il

20% dell'asset under management investito in Italia, seguono le gestioni patrimoniali (17,5%) e i prodotti assicurativi (16,7%). Forte il bisogno di liquidità (13,5%) mentre azioni e obbligazioni trovano spazio a fatica, insieme a Certificates ed ETF (solo lo 0,6%).

Il cliente private? Pensionato, over 65 e abitante del nord

AIPB ha anche analizzato la clientela servita dal private banking: parliamo di nuclei familiari con una massa media di 1,4 milioni di euro (niente è cambiato rispetto al 2015) e il 52% dei clienti possiede un patrimonio fino ai 5 milioni di euro, mentre il 38% supera

questa cifra. La regione con più asset sul totale è ancora una volta la Lombardia, seguita da Emilia Romagna e Piemonte. Inoltre, a possedere questa ricchezza sono per lo più pensionati e casalinghe (36%), solo un capo famiglia su cinque è imprenditore o libero professionista e lo stesso vale per dirigenti e impiegati. Facile intuire quale sia l'età preponderante della clientela private: gli over 65 (53%), di questi oltre il 30% è over 74, mentre la clientela al di sotto dei 34 anni rappresenta una piccolissima fetta (3,7%).

I family office tra passaggio generazionale...

Campo aperto dunque alle sfide del futuro: da una parte proporre strumenti successori per il passaggio generazionale, vista la nutrita fila di clienti over 65; ma anche

Un terzo dei family office sta già pianificando il passaggio generazionale della clientela

attenzione ai modelli di relazione e agli interessi di quella che sarà la nuova generazione di investitori. C'è fermento a livello globale, ad esempio, tra i family office, che hanno scelto un approccio audace, con maggiori rischi e investimenti nel lungo periodo, che ha portato risultati soddisfacenti: il portafoglio globale ha reso il 7% nel 2016 (nel 2015 era un misero 0,3%, dati Global Family Office Report 2017). Una ripresa trainata da azioni e private equity, che pesano per la metà del portafoglio d'investimento dei family office e che cresceranno ulteriormente, controbilanciati dalla performance modesta degli investimenti in immobili e hedge fund. E nella

loro strategia trova spazio anche la questione del passaggio generazionale: al momento un terzo dei family office ha predisposto un piano di successione per la propria clientela e il tema "family governance e pianificazione successoria" costituisce la parte più importante dell'intera spesa dedicata ai servizi professionali per le famiglie.

...e investimenti filantropici per i Millennials

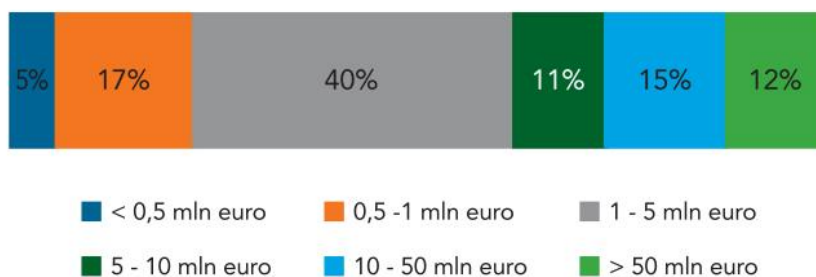
L'opportunità è tutta racchiusa nella capacità di invogliare la generazione del millennio, che erediterà i patrimoni familiari, ad avvicinarsi agli investimenti: secondo il Report, infatti, aumente-

La filantropia attira le nuove generazioni

ranno le richieste di partecipare all'impact investing da parte delle famiglie con figli nati dopo il 1980. Parliamo quindi dei Millennials. Per loro, due family office su cinque prevedono già di incrementare le allocazioni in impact investing e negli investimenti basati su criteri ambientali, sociali e di corporate governance (ESG). I settori preferiti su cui investire sono formazione, tutela ambientale ed efficienza energetica. Le attività filantropiche conquistano: il family office medio, che gestisce direttamente queste attività per la famiglia, ha investito 5,7 milioni di dollari nell'ultimo anno. E la quasi totalità vuole mantenere, se non aumentare, i propri impegni filantropici, in particolare in ambito tutela dell'ambiente e povertà: due temi che hanno attirato l'attenzione degli investitori.

Il grande calo del private banking
Continuiamo quindi a guardare al futuro: secondo il report annuale di McKinsey (European Private Banking Survey) tra otto anni, nel

LA FAMIGLIA SERVITA DAL PRIVATE BANKING HA UN PATRIMONIO COMPRESO TRA IL MILIONE E I 5 MILIONI DI EURO



Fonte: AIPB, 2017

2025, la ricchezza crescerà a ritmi ancora più veloci e gli HNWI avranno in mano non più 59mila miliardi ma ben 101mila miliardi di euro. Eppure il settore sta vivendo una brusca frenata: il private banking dell'Europa occidentale non solo ha registrato performance deludenti (sia in termini di crescita del risparmio gestito sia di redditività) ma anche le previsioni di crescita si riducono al 4%. Durante l'anno, infatti, l'insieme dei profitti aggregati ricavati dalla gestione degli asset è diminuito per la prima volta dal 2009 (-10% sul 2015) a seguito di una crescita limitata degli AuM (+3%) e di una riduzione del profitto (-13%). Anche le azioni messe in campo dalle banche non hanno compensato la stretta sui margini di profitto: i bassi tassi d'interesse e la ridotta attività di intermediazione hanno fatto diminuire i ricavi, scesi di 4 bps. Il più grande calo dal 2008, sottolinea McKinsey.

Cinque azioni per cambiare

Per tornare ai ricavi, nei prossimi due anni, il private banking dovrà mettere in atto un'azione decisiva. Il rischio è farsi travolgere infatti da una serie di dinamiche sfavorevoli prospettate per il mercato: dalla volatilità fino alla stretta regolamentare, passando per le nuove esigenze della clientela e l'accelerazione dei modelli di business di-

gitali. Si guarda quindi alle banche private di maggior successo, che hanno già messo in campo cinque azioni per generare livelli di profitto elevati ma sostenibili:

- 1.** Una proposta di valore e un modello di delivery chiari, per ogni segmento di clientela. Il modello di servizio universale, uguale per tutti, non è più applicabile: le banche private dovranno essere selettive e scegliere i segmenti di clientela che possono servire al meglio, mettendo a disposizione approcci differenziati per ognuno di questi;
 - 2.** Offerta omnicanale per i clienti ibridi e iniziative per la clientela digital-only. D'altronde a seconda del bisogno, del canale preferito e anche della modalità di investimento, molti clienti sceglieranno la multicanalità, le operazioni da remoto o anche modelli di robo advisory. E le banche dovranno quindi accelerare su questi temi, tenendo bene a mente che ci sono anche nuovi player che, nonostante non abbiamo conquistato una fetta importante del mercato, stanno stabilendo modelli di pricing competitivi, con prodotti e canali di relazione innovativi;
 - 3.** Trasformare le pratiche di prima linea per difendere e ampliare la
- base di ricavo. Ovvero, migliorare le competenze dei consulenti per catturare i ricavi futuri, con modelli di servizio allineati al potenziale dei propri clienti: ogni fase della consulenza andrà quindi monitorata (come il numero di incontri con clienti e prospect) e gli ambiti di competenza si allargheranno, come la capacità di relazionarsi con il cliente attraverso canali fisici e digitali;
- 4.** Riprogettare da zero le strutture di costo e i modelli di funzionamento. Solo il 3% delle banche private è riuscita in questi anni a ridurre la struttura di costo. Ma attraverso l'automazione, la robotizzazione dei processi di business, insieme a una nuova politica di spesa, la maggior parte dei player potrebbe guadagnare maggiore efficienza (fino al 25% in più);
 - 5.** Migliorare la salute organizzativa attraverso una rigorosa misurazione delle performance. È cruciale per il private banking delineare una strategia, una chiara visione di dove si vuole andare e imprimere un cambiamento culturale nell'organizzazione per lavorare con maggiore efficienza. Con KPI definiti che guidano questo percorso di crescita.

G.C.

