

SERVE UN NUOVO IDENTIKIT della clientela private

Tradizionalmente la segmentazione avveniva considerando esclusivamente la ricchezza bancaria delle famiglie. Un criterio ancora utile, ma non più sufficiente per definire l'offerta

di Italo Marchesi

Il tredicesimo forum AIPB ha riunito a Milano, come di consueto, il mondo del Private Banking per fare il punto su un settore in continua crescita che si prepara ad affrontare nuove sfide legate all'evoluzione del contesto finanziario e delle esigenze dei clienti. E, anche quest'anno, non sono mancate utili indicazioni e importanti spunti di riflessioni.

Ma guardando al futuro dell'industria è emerso fin da subito il fatto che il primo passo che il settore deve compiere per operare un ulteriore salto di qualità è il raggiungimento di una piena consapevolezza del ruolo del private banking italiano nel Paese e nel contesto internazionale.

Un ruolo ben illustrato dal presidente di AIPB, Fabio Innocenzi, nel discorso di apertura che si è focalizzato molto sui risultati della ricerca "Il Private Banking nel Mondo" condotta da AIPB in collaborazione con The Boston Consulting Group.

A emergere, dalla ricerca, è stato soprattutto il già ottimo grado di penetrazione del servizio private che, dati alla mano, in Italia è in grado di intercettare l'80% del potenziale private contro un 62% della media europea.

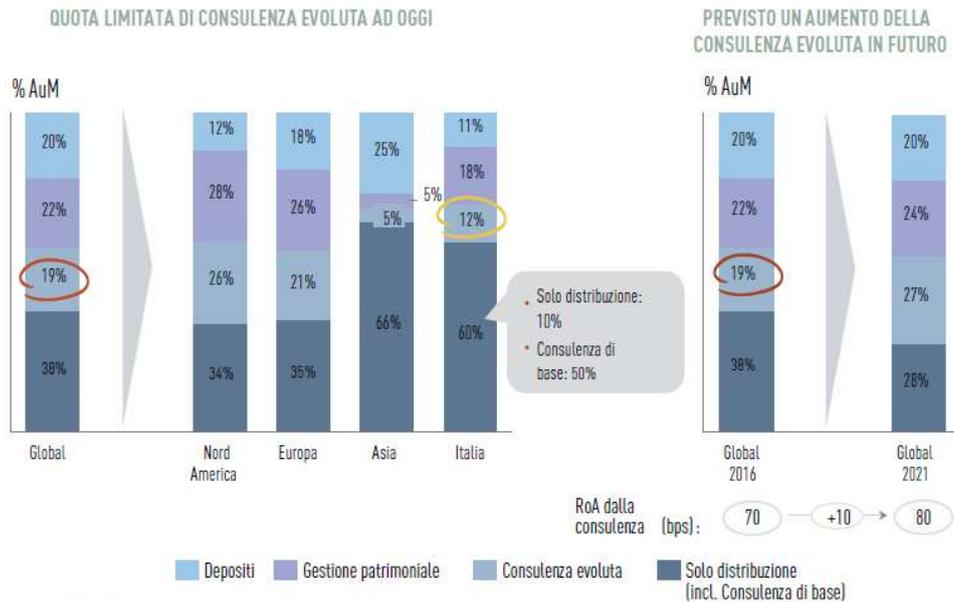
Dati alla mano, infatti, l'industria italiana del private banking ha raggiunto un buon

grado di maturità dimostrando nel tempo una crescita costante e un'elevata penetrazione del servizio tra le famiglie italiane più abbienti. Il settore gestisce oggi quasi 800 miliardi di euro, raggiungendo quindi un peso rilevante e di qualità nell'ambito della più generale industria del risparmio.

Non solo. Secondo lo studio, presentato in occasione del XIII Forum del private banking, l'Italia è il quarto mercato più ampio dell'Europa Occidentale, con 4.500 miliardi di dollari in attività finanziarie nel 2016, in aumento dai 4.100 miliardi del 2011 e nel 2021 arriverà a 5.200 miliardi. Siamo quindi di fronte ad un mercato maturo, e per questo motivo le previsioni sul futuro non possono essere accompagnate da numeri a due cifre. Anzi. La crescita attesa della ricchezza in Italia risulta oggi inferiore rispetto ad altre regioni: 2,9% all'anno contro il 4,4% di media europea e il 6% di media mondiale.

A livello globale, infatti, la ricchezza finanziaria privata è arrivata a sfiorare nel 2016 i 167mila miliardi di dollari, in crescita del 7,1% annuo, rispetto ai 118mila miliardi del 2011. E le attese parlano di oltre 223mila miliardi entro il 2021. A livello globale, il servizio private ha intercettato il 41% della ricchezza potenziale (ricchezza finanziaria

LA DIFFUSIONE DEL MODELLO DI CONSULENZA EVOLUTA IN ITALIA E NEL MONDO



Fonte: AIPB, analisi BCG.

dei clienti con patrimonio superiore a 1 milione di dollari), che rappresenta circa un terzo della ricchezza finanziaria globale. Numeri che confermano quindi la capacità dell'industria "nostrana" di raggiungere la clientela con elevati patrimoni.

Nonostante questo, dallo studio di AIPB e BCG emergono delle opportunità di sviluppo per il private banking Made in Italy. Nel nostro Paese, ad oggi, solo il 12% delle masse è gestito con un modello di consulenza evoluta, a fronte del 19% a livello globale ed è atteso che possa aumentare fino al 27%, con la crescita di consapevolezza dei clienti sul reale valore aggiunto del servizio.

"Attraverso un servizio di consulenza evoluta, (l'industria italiana del private equity, ndr) si riesce a contemplare l'esigenza di offrire rendimenti soddisfacenti alla propria clientela, con quella di promuovere un investimento sempre più dinamico a sostegno

dello sviluppo economico del Paese", ha dichiarato Innocenzi.

Il patrimonio del cliente private italiano non è, infatti, solo finanziario ma è composto da una quota consistente di ricchezza immobiliare e da un patrimonio aziendale ancora da intercettare attraverso un servizio di wealth advisory dedicato.

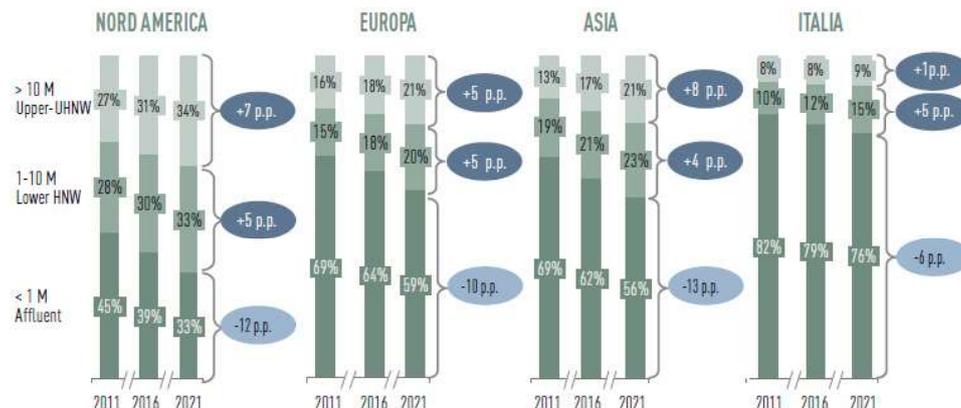
Oltre ai 4.500 miliardi di di euro di attività finanziaria, infatti, la ricchezza delle famiglie italiane ha per oggetto anche 5.600 miliardi di attività reali e immobiliari e 1.700 miliardi di patrimonio aziendale. Lo sviluppo, poi, di asset alternativi (come hedge fund, fondi di private equity e fondi di real estate) è il secondo aspetto alla base di una maggiore qualificazione del servizio di consulenza: una consulenza evoluta potrà favorire, infatti, l'inserimento in portafoglio di prodotti funzionali alla diversificazione degli investimenti e consentire al cliente

di cogliere tutte le opportunità offerte dal mercato.

"Lo scenario competitivo rimane molto dinamico a conferma dell'elevata attrattività del settore" si legge nel report a firma BCG. "Modelli distributivi alternativi si stanno affermando sulla clientela appartenente alla fascia più bassa ("Affluent" e "Lower-High Net Worth") o alla fascia più alta (cosiddetta "Ultra-High Net Worth"). Si osserva infatti una forte crescita delle reti di promotori sulle fasce più basse e la crescente diffusione dei Family Office sulla fascia più alta".

E guardando al futuro vi sono due trend strutturali alla base della forte attrattività del settore: il primo, figlio di una tendenza globale rispetto alla quale l'Italia non fa eccezione, è la concentrazione della ricchezza nei segmenti di clientela più alti: i clienti del Private Banking detengono una quota in

EVOLUZIONE DELLA RICCHEZZA FINANZIARIA PRIVATA PER SEGMENTO DI CLIENTELA



Fonte: BCG Global Wealth Market-Sizing Database, 2017

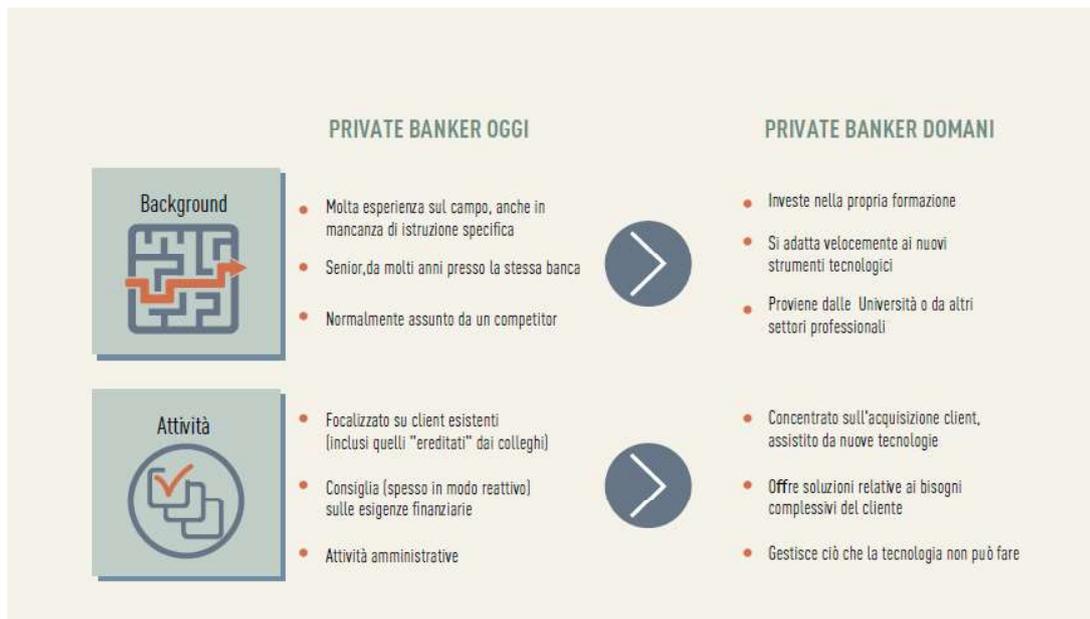
aumento della ricchezza finanziaria totale. Infatti, il peso della ricchezza detenuta dalla fascia "affluent" a livello globale si è ridotto dal 61% nel 2011 al 55% di oggi a favore di un incremento della quota detenuta dalla fascia "private".

"Sebbene tale fenomeno sia presente anche in Italia, è bene evidenziare come l'intensità sia significativamente inferiore rispetto ad altri Paesi" spiega BCG. "In altre parole, la ricchezza si concentra anche nel nostro Paese nelle fasce più alte ma in maniera più lenta e graduale. Man mano che il portafoglio dei clienti diventa più significativo, si osserva come l'allocazione degli investimenti tenda ad evolversi e divenire più sofisticata, con un peso crescente della parte azionaria "equity". Tale fenomeno costituisce un secondo trend strutturale che viene registrato sia a livello globale che italiano".

Nel mondo, infatti, la porzione di ricchezza investita in azioni è aumentata dal 39% nel 2011 al 43% nel 2017, e in Italia dal 27% al 33%. L'allocazione di portafoglio dei clienti italiani risulta così oggi equamente ripartita tra azioni (33%), bond (32%) e depositi (35%).

Le prospettive future indicano un'ulteriore accelerazione di questo trend a favore della componente equity per due ragioni principali: la riduzione strutturale del livello dei tassi d'interesse con la conseguente ricerca di nuove fonti di rendimento e l'evoluzione nella gestione dei risparmi e dei portafogli dei clienti.

Cosa aspettarsi quindi dal futuro? "Lo sviluppo futuro", ha spiegato Innocenzi "consiste in due fondamentali spallate che l'industria del private banking deve portare a limiti tanto interni quanto esterni. La prima dovrà rendere possibile un'evoluzione del servizio di consulenza in grado di dare una maggiore connessione con l'economia reale, sia in termine di allocazione delle risorse investite sia di reperimento dei capitali. La seconda, indipendente, ma interconnessa alla prima, deve portare l'universo private banking italiano ad una maggiore consapevolezza del proprio posizionamento delle proprie prerogative e delle proprie qualità". Il settore, che pesa oggi quasi 800 miliardi di euro, è chiamato, infatti, a svolgere il proprio ruolo nel panorama italiano e internazionale in un'ottica olistica di sviluppo



economico e sociale più ampia rispetto al passato.

Ma per affrontare i termini e le modalità di realizzazione di questo progetto quali sono i prossimi passi per l'industria del private banking? "Il primo è quello dell'educazione finanziaria, dobbiamo fare un passo in avanti importante per renderla più penetrante ed efficace e per arrivare a fare il bene dei clienti e dell'economia sottostante" risponde Innocenzi. "Il secondo è quello della consulenza evoluta che è fondamentale, ma deve ampliare la propria penetrazione. Solo così l'industria potrà portare nuovi sviluppi all'economia del paese e non solo alla crescita del patrimonio della clientela". La consulenza evoluta si presenta, quindi, come motore per l'innovazione di prodotti e servizi.

In particolare, secondo quanto emerso dal report a firma BCG, sono tre i trend rilevanti che si sono affermati a livello globale e che rappresentano un'importante leva per incrementare il valore aggiunto che il settore sarà in grado di offrire al cliente finale.

Il primo trend, ed il più importante, è appunto la diffusione di un modello di consulenza

evoluto in grado di promuovere un'evoluzione del modello di offerta e servizio al cliente. Ad oggi in Italia, infatti, solo il 12% delle masse è gestito con un modello di consulenza evoluta.

Tale dato a livello globale è pari al 19% e ci si aspetta che possa crescere fino al 27%, crescerà infatti la consapevolezza dei clienti sul reale valore aggiunto del servizio. Oggi gran parte delle masse nel nostro Paese (~50%) è ancora gestita dai cosiddetti mandati di "consulenza di base", diffusi in passato quando l'industria bancaria ha promosso un servizio base per tutti.

I vantaggi di un modello di consulenza evoluta sono molteplici: passare da una logica di prodotto a una di servizio, favorire l'evoluzione del portafoglio dei clienti, incentivare le opportunità di cross-selling e infine promuovere una sempre maggiore visione olistica del patrimonio e della pianificazione finanziaria del cliente.

Parzialmente legata a questo tema è la presenza significativa nel mercato italiano di prodotti "captive", appartenenti alle fabbriche prodotte di gruppo. Attualmente il 50% dei prodotti in Italia è captive, rispetto

a meno del 30% nella maggior parte dei mercati avanzati. La graduale evoluzione verso forme di architettura aperta, o meglio di architettura aperta guidata, permetterà ai clienti di avere accesso a un universo di strategie di investimento e geografie più ampio e beneficiare di una maggiore competizione fra le fabbriche prodotte.

"Dall'osservazione delle best practice internazionali emergono alcuni spunti su quali ricette adottare per evolvere e diversificare ulteriormente l'offerta" si legge nel report BCG. "Ad esempio, vale la pena sottolineare le innovazioni nella segmentazione della clientela e gli ingenti investimenti per il rafforzamento dei supporti centrali messi a disposizione dei private banker.

Suggerimenti dal desk centrale su cosa è meglio offrire a ciascun cliente sulla base delle sue specifiche esigenze (la cosiddetta "next best action") permettono, già oggi, ai gestori di proporre ai propri clienti un ventaglio di opzioni più ampio e personalizzato. L'esperienza di banche leader in altri mercati avanzati è stata, infatti, guidata da un fattore di successo molto semplice ma anche molto "potente": allineare le offerte



al reale profilo dei propri clienti". Tradizionalmente la segmentazione della clientela avveniva considerando esclusivamente la ricchezza bancaria dei clienti. Le banche osservavano le masse possedute dai clienti presso il singolo istituto differenziando i clienti "più ricchi" da quelli di fascia bassa. Da una parte, ancora oggi, i principi dietro questa segmentazione tradizionale restano validi: i clienti più ricchi "Ultra-High Net Worth" (UHNW) tipicamente cercano un'offerta più completa rispetto ai clienti "affluent" e si interessano non solo al wealth management ma anche al livello di servizio offerto su altre tematiche adiacenti (fiscali, real estate, arte, beneficenza, eredità e molto altro). Dall'altra, guardando i mercati più avanzati, appare evidente che seguendo esclusivamente la segmentazione tradizionale si potrebbero perdere delle opportunità. Alcuni segmenti di clienti potenzialmente molto attrattivi, infatti, potrebbero far parte di categorie trasversali a una segmentazione basata solo sulla ricchezza bancaria e non trovare corrispondenza in un'esplicita offerta delle banche private. Ad esempio, segmenti ad alto potenziale e forte crescita, quali

donne e millennials, hanno esigenze specifiche e potrebbero certamente beneficiare di un modello di servizio dedicato. Modelli avanzati di segmentazione, adottati da alcuni operatori di Private Banking, tengono in considerazione anche ulteriori assi per una segmentazione completa. Alcuni di questi operatori, ad esempio, considerano la professione del cliente in aggiunta alla ricchezza. Un cliente imprenditore, infatti, potrebbe essere interessato oltre al servizio tradizionale di wealth management anche ad un supporto su attività di risk management, corporate banking ed investment banking per la propria azienda. Operatori particolarmente evoluti e di larga scala considerano anche il profilo comportamentale del cliente al fine di differenziare il proprio modello di offerta e di servizio: un cliente con un approccio particolarmente "delegante" preferisce un servizio completo e "chiavi in mano" in cui il private banker si prende cura di tutte le sue esigenze, evitando di dover validare ogni scelta. All'estremo opposto, un cliente con profilo da "trader" preferisce un modello di servizio nel quale ha pieno controllo di ogni scelta, accesso

diretto a piattaforme tecnologiche evolute e delega il banker solo all'operatività della transazione. Una segmentazione più sofisticata permetterebbe alle banche italiane di identificare in modo più profondo bisogni espliciti e latenti dei propri clienti, per sviluppare delle offerte più personalizzate e differenziate per ciascun profilo con benefici su livello di servizio e ottimizzazione del cost-to-serve ●

“Una segmentazione più sofisticata favorirebbe lo sviluppo di offerte più differenziate”