

Gli impatti sul private banking del futuro

Dott. Fabio Innocenzi

Amministratore Delegato UBS (Italia) S.p.A., Milano

Le esperienze fatte in altri paesi (in primo luogo Stati Uniti e Svizzera) hanno progressivamente creato, dopo il 2000, una "identità" del Private Banking e dei suoi operatori sempre più distinta da quella dell'attività bancaria tradizionale. Gli elementi di differenziazione si sono espansi dalle caratteristiche della clientela a quelle del personale coinvolto, dei servizi offerti e della tecnologia utilizzata. La crisi del 2008 ha poi evidenziato che il Private Banking assorbe meno capitale rispetto ad altri pezzi dell'attività bancaria. La differenziazione ha quindi interessato anche la tipologia di player che competono tra loro. Solo nell'ultimissimo periodo anche il quadro normativo sembra aver preso atto del fatto che il Private Banking sta affermandosi come industria a se stante: l'aspetto regolamentare sembra avviato a tracciare a sua volta elementi di differenziazione.

Svariati fattori sono determinanti per definire le caratteristiche della clientela di Private Banking del futuro.

Il più importante è sicuramente l'evoluzione della speranza di vita dei clienti, attuali e prospettici, del Private Banking.

In pochi decenni (in tutto il mondo) la vita media della popolazione è salita in modo repentino sfruttando il progresso scientifico della medicina e l'assenza di grandi conflitti mondiali.

Il secondo trend che avrà sicuramente impatto sulla clientela del futuro Private Banking è l'aumento dell'importanza delle donne nelle decisioni finanziarie. Almeno tre motivi sostengono questa tesi: in primo luogo continuerà ad essere superiore l'aspettativa di vita femminile rispetto a quella maschile. In secondo luogo diventeranno sempre più importanti, nel Private Banking, le generazioni dei baby boomers degli anni Sessanta, diventate poi generazioni delle separazioni boom nell'ultimo decennio. Infine continuerà (nelle famiglie che resteranno unite) il trend di passaggio delle decisioni finanziarie dall'uomo alla donna.

Un ulteriore trend che impatterà i clienti del Private Banking del futuro è esploso negli ultimi 4-5 anni ed è destinato a continuare; si tratta della penetrazione della tecnologia presso la fascia della terza età. Portando a fattore comune i trend elencati, la clientela di Private Banking del futuro sarà sempre più anziana, esigente, femminile, composta da nuclei familiari parcellizzati e pronta a usare la tecnologia.



Il private banking nel futuro mercato europeo

La Clientela

Anziana anagraficamente, ma giovane come stile di vita e capacità di interlocuzione

in grado di fruire della nuova tecnologia

con la componente femminile sempre più importante

Prevedere quale sarà l'evoluzione tecnologica dei prossimi 10 anni e, in particolare, quale sarà quella che avrà impatto sul Private Banking è un esercizio molto difficile.

La nuova ondata di innovazione, dopo quella che ha reso semplice e piacevole usare la tecnologia, potrebbe essere indirizzata all'elaborazione di sistemi intelligenti. L'esempio più calzante viene dal settore automobilistico. Gran parte degli investimenti sono oggi indirizzati verso approcci robotici per consentire l'utilizzo di piloti automatici intelligenti che limitano al minimo indispensabile l'intervento umano.

Capire come questo tipo di tecnologia potrebbe essere applicata al Private Banking richiede uno sforzo di fantasia.

Per quanto riguarda la nascita di operatori completamente digitali, il Private Banking non è stato ancora impattato dall'entrata di nuovi player online che hanno profondamente rivoluzionato altri settori sostituendosi o affiancandosi ai player storici. Ad oggi non si vedono all'orizzonte nuovi entranti capaci di rivoluzionare il mercato Private con la stessa forza.

Si è consolidata l'opinione che la tecnologia può essere un ottimo strumento per migliorare i servizi di Private Banking, ma non il veicolo per sostituire l'attività dei Private Banker. È come se, nelle auto, si pensasse a sistemi più sofisticati di "navigatore" o di "frenata senza slittamento" (strumenti utili per un pilota che deve continuare ad essere una persona) anziché a sistemi di dialogo automatico (che consentono alla persona di occuparsi in modo marginale della guida).

Non c'è ancora traccia di una soluzione intelligente di Private Banking che escluda la componente umana.

Dopo un decennio di forte spinta all'auto-regolamentazione, a partire dalla crisi del 2007-2008 è iniziata una fase di forte regolamentazione delle attività finanziarie e

Il private banking nel futuro mercato europeo



La tecnologia intelligente potrebbe permettere un ingresso aggressivo di player da altri settori.

Il private banking nel futuro mercato europeo

La Normativa

dopo l'esplosione di regolamentazione seguita alla crisi del 2008, tornerà a favorire una crescita fisiologica del business creando spazi che consentiranno al Private Banking di rafforzare la propria identità.

Se la normativa dovesse ritardare nel ritrovare un giusto equilibrio tra crescita e tutela, ne potrebbe derivare un forte sviluppo di player non regolamentati come intermediari finanziari.

dei mercati. Gli interventi sono stati importanti, sia da parte di autorità nazionali che da parte delle corrispondenti authority europee. Ne è seguito un progressivo passaggio dal principio che “è permesso tutto ciò che non è esplicitamente vietato” a quello opposto in cui “è vietato tutto ciò che non è esplicitamente permesso”.

La motivazione di questa radicale inversione di tendenza trae origine dalla serie di scandali e malversazioni ai danni dei risparmiatori che si sono succeduti nello scorso decennio. In alcuni paesi i danni sono stati più rilevanti a causa di una minore diffusione del risparmio gestito. La diversificazione di portafoglio, che è elemento strutturale alla base del risparmio gestito, è, infatti, un naturale elemento mitigante contro i danni irreparabili per il risparmio di una famiglia che concentra gran parte delle proprie attività in un unico strumento finanziario destinato ad andare in default.

L'ampiezza della normativa, la sua invasività, la frequenza con cui vengono aggiunti articoli (o modificati quelli di recente introduzione) ha reso il mercato finanziario retail (al dettaglio) come uno di quelli più regolamentati, spesso in modo simile a quello dei beni pubblici di prima necessità (si pensi all'acqua, all'energia elettrica, alla rete dei trasporti, alla salute).

Fino a oggi l'unica eccezione a questa regola è rappresentata dalla separazione tra investitori retail e investitori non retail (professionali, qualificati, istituzionali). Solo una chiara identificazione degli investitori come non retail (in una delle tre definizioni sopra elencate) consente un'agibilità di mercato meno vincolata e più vicina alle leggi tipiche del libero incrocio tra domanda e offerta.

Da tutto ciò il Private Banking è rimasto assolutamente escluso. Nessun regolatore ha fatto riferimento al cliente Private come ad un soggetto che rientri a qualche titolo nella classificazione di cliente qualificato o professionale o (meno che meno) istituzionale. Il cliente Private, per la normativa attuale, è, a pieno effetto, un cliente al dettaglio.

Solo nel 2014 compare per la prima volta una differenziazione possibile, con riferimento alla distribuzione di prodotti complessi, tra ciò che si può fare con un servizio standard (“di base”) e ciò che invece viene consentito da una consulenza di tipo avanzato o professionale.

Si tratta di una prima apertura di un concetto molto vicino a quello del Private Banking.

Un cliente Private si differenzia da un cliente al dettaglio per due motivi essenziali, entrambi legati alla dimensione del suo patrimonio. In primo luogo la dimensione del patrimonio consente una diversificazione naturale delle attività finanziarie detenute che riduce il rischio di concentrazione e i relativi danni in caso di default. In secondo luogo le dimensioni del patrimonio generano ricavi più elevati per l'intermediario che se ne occupa e quindi può dedicare più tempo, attenzione, controllo al patrimonio stesso. Un consulente nell'attività al dettaglio si deve occupare di un migliaio di clienti, mentre il suo equivalente Private si può

occupare solo di alcune decine. È evidente il diverso presidio del rischio a interesse del cliente.

Con il principio di consulenza avanzata o professionale entra in campo proprio la possibilità di distinguere il mercato Private da quello retail, consentendo alla clientela Private di cogliere opportunità che rimarranno, invece, escluse per quella al dettaglio. Si può immaginare che la normativa consentirà progressivamente in futuro di potere identificare un mercato Private con caratteristiche intermedie tra i due mercati oggi ben definiti: quello retail e quello istituzionale.

In sintesi, la definizione di una normativa europea dedicata al Private Banking rappresenta uno degli elementi che maggiormente può accelerare la trasformazione di questo settore in una vera e propria industria a sé stante, definitivamente separata dal mondo retail, che basa il rapporto con la propria clientela su dinamiche particolare che vengono riconosciute da regolatori, clienti, fornitori di servizi e azionisti.

Gli operatori presenti sul mercato del Private Banking hanno mostrato in Italia (almeno negli ultimi venti anni) caratteristiche e approcci del tutto differenti tra loro.

La larga maggioranza del mercato è stata presidiata dai gruppi bancari tradizionali (sia banche locali che grandi banche nazionali) con approcci molto differenziati.

A fianco dei gruppi bancari tradizionali si sono sviluppati altri tre tipi di operatori: le banche estere, le boutique e, negli ultimi anni, le reti di promotori finanziari. In futuro questi player tenderanno sempre più ad avere caratteristiche comuni e a lavorare "a grappolo".

Si assisterà nel mercato del Private Banking a un futuro simile a quello del risparmio gestito, dove operatori concorrenti diventano assemblatori di prodotti tra loro. In modo simile, nel Private, verranno offerti ai clienti "pezzi" di servizi forniti anche da operatori concorrenti.

È probabile che la concorrenza porterà al confronto tra player globali in grado di promuovere l'intera gamma dei propri servizi e soggetti molto più piccoli e agili che si specializzeranno nell'assemblare un'offerta altrettanto competitiva selezionando ciò che di meglio offre il mercato.

La maggioranza dei Private Banker in Italia ha sfruttato per anni due elementi distintivi: il brand del proprio gruppo bancario e la prossimità con la clientela. Via via si sono consolidati i rapporti con la clientela creando un rapporto fiduciario cliente-Private che in alcuni casi è diventato il pilastro della relazione di business.

Il private banking nel futuro mercato europeo

I Player

grandi operatori specializzati europei che sfrutteranno le economie di scala

boutique snelle ed efficienti che beneficeranno dell'evoluzione tecnologica e della possibilità di usare prodotti e piattaforme di terzi

Il private banking nel futuro mercato europeo

I Private Banker

- dipendenti e promotori finanziari
- minore relazione esclusiva sul cliente
- crescente utilizzo della tecnologia online
- presenza diretta sul cliente di specialisti di prodotto e di servizio

Il Private Banker del futuro sarà quindi sempre più la persona in grado di offrire al cliente la gamma di servizi e di consulenza ottimali per le sue esigenze e sempre meno il "tuttologo", la persona che serve il cliente dalla A alla Z.

Sarà quindi un banker che dovrà unire alla capacità di spiegare l'andamento dei mercati finanziari una professionalità focalizzata sul cliente, sui suoi bisogni primari, sui suoi obiettivi di medio lungo termine, sulle esigenze aziendali o professionali, sulla situazione familiare.

Le caratteristiche manageriali del Private Banker del futuro si spingeranno talvolta ad evolvere in soggetto capace di offrire autonomamente servizi di Private Banking utilizzando le piattaforme prescelte non più come dipendente o promotore finanziario, ma come imprenditore che diventa direttamente "player" nel mercato.

In uno scenario profondamente diverso per clientela, tecnologia, normativa, intermediari e banker, anche la gamma del servizio non potrà che subire radicali revisioni ed innovazioni.

I servizi ed i prodotti del futuro dovranno essere semplici e trasparenti in tutta Europa tanto la normativa quanto le esigenze della clientela renderanno difficile la proposta di prodotti complessi, di difficile comprensione, con finalità poco chiare o di ambigua interpretazione. I prodotti che avranno ritorni di tipo asimmetrico (come effetti leva al rialzo o protezioni al ribasso) dovranno spiegare nel dettaglio quali sono i meccanismi e i costi che consentono tali asimmetrie. Rinunciare a questi requisiti porterà probabilmente a essere fuori mercato e sicuramente a esporsi a rischi elevati di tipo sanzionatorio e regolamentare.

Il Private Banking del futuro sarà un business importante, in costante crescita ma con caratteristiche profondamente diverse da quello attuale.

La clientela sarà più anziana, ma anche più competente ed esigente. Il progresso della ricerca scientifica consentirà, infatti, di avere clientela anziana anagraficamente, ma giovane come stile di vita e capacità di interlocuzione. Saranno anziani in grado di fruire della nuova tecnologia e la componente femminile diventerà sempre più importante.

La nuova tecnologia, diventata ormai dominante sugli aspetti transazionali (o "stupidi") del business, inizierà ad aggredire l'attività a valore aggiunto fornendo soluzioni "intelligenti" in grado di competere con l'attività relazionale dei banker. La tecnologia intelligente potrebbe permettere un ingresso aggressivo di player da altri settori.

La normativa, dopo l'esplosione di regolamentazione seguita alla crisi del 2008, tornerà a favorire una crescita fisiologica del business creando spazi che consentiranno al Private Banking di rafforzare la propria identità. Se la normativa dovesse ritardare

Il private banking nel futuro mercato europeo

I Servizi Private

- semplici
- trasparenti
- ad elevato valore aggiunto
- pronti a dare risposte non esclusivamente finanziarie
- attenti a fattori diversi e più granulari del semplice profilo di rischio.

7

nel ritrovare un giusto equilibrio tra crescita e tutela, ne potrebbe derivare un forte sviluppo di player non regolamentati come intermediari finanziari.

I player avranno caratteristiche differenziate: ai grandi operatori specializzati europei che sfrutteranno le economie di scala si affiancheranno boutique snelle ed efficienti che beneficeranno dell'evoluzione tecnologica e della possibilità di usare prodotti e piattaforme di terzi. La competizione tra player così diversi sarà di grande beneficio per la clientela.

I Private Banker del futuro, indipendentemente dal fatto che siano lavoratori dipendenti o promotori finanziari, avranno sempre meno una relazione esclusiva sul cliente ed utilizzeranno in modo crescente la tecnologia online e la presenza diretta sul cliente di specialisti di prodotto e di servizio.

I servizi del futuro saranno semplici, trasparenti, ad elevato valore aggiunto, pronti a dare risposte non esclusivamente finanziarie e attente a fattori diversi e più granulari del semplice profilo di rischio.

Il futuro Private Banking sarà insomma un business nuovo e di dimensioni crescenti.

Un business che richiederà capacità di innovazione ed estrema attenzione alla richiesta di clienti le cui aspettative ed esigenze diventeranno sempre più sfidanti. Ma anche un business che sarà ricco di opportunità per chi saprà operare con focalizzazione e lungimiranza.

Il private banking nel futuro mercato europeo

IN SINTESI

- un business nuovo
- di dimensioni crescenti
- con capacità di innovazione
- con estrema attenzione alle aspettative della clientela