

Strategie. A caccia di nuovi modelli per assicurarsi una crescita sostenibile

Gli utili arrivano solo se c'è fiducia

Le banche ripensano canali distributivi, catena del valore, uso di risorse e tecnologia

104,5 mld

di **Lucilla Incorvati**

La grande crisi del 2007/2008 è stata solo la ciliegina sulla torta. La riallocazione dei portafogli verso prodotti più liquidi, la riduzione del turnover delle masse, la crescente concorrenza di prodotti a bassi margini (in primis gli Etf) e l'allocazione su semplici prodotti di raccolta da anni ormai insediano l'industria del private banking con margini sotto pressione. La riduzione strutturale dei margini ha portato i ricavi sul-

le masse intermedie dal 1,3 allo 0,85% dal 2001 al 2008. A questo si aggiunge la crisi di fiducia nei confronti degli intermediari: molti clienti sono insoddisfatti per i risultati di certe gestioni e per l'inadeguatezza dei consigli ricevuti. Infine, la pressione normativa crescente ha imposto costi di adempimento rilevanti, soprattutto sugli operatori medio piccoli. «Banche private indipendenti, Sim e Sgr specializzate sono quelli più colpiti dall'aumento dei costi della regolamentazione - spiega Mauro Macchi, partner di Accenture - costi che

sono visibili in tutta Europa ma che in Italia una lettura particolarmente restrittiva della Mifid ha accentuato. L'effetto di tutto questo è che da tre anni la quota di patrimoni serviti con modello di servizio private rispetto al totale mercato potenziale è sostanzialmente invariata». Riusciranno i 104,5 miliardi (secondo

Bankitalia sarebbero solo 97 miliardi) bilancio finale dell'operazione Scudo a far ripartire l'industria? La risposta è ni. «Intanto, due terzi - precisa Giacomo Neri di PwC - hanno riguardato il rimpatrio giuridico e solo un terzo rimpatrio fisico. Sulla crescita potenziale delle masse che prevediamo a fine anno essere del 2,6% (è stata del 19,2% nel 2009 sul 2008) ci sarà l'effetto scudo che unito a un risicato effetto performance compenserà una raccolta ancora negativa. Stimiamo un aumento di ricavi e

utili. Ma siamo lontani dai tempi d'oro». Che nel 2009 il mercato abbia recuperato emerge anche dall'ultima indagine sulla ricchezza nel mondo di Merrill Lynch e Cap Gemini secondo la quale in Italia alla fine del 2009 erano 178.800 gli individui con ricchezze finanziarie superiori al milione di dollari. In crescita del 9,2% rispetto ai 163.700 del 2008.

Anche dall'indagine condotta da Magstat che ha analizzato 226 operatori finanziari che offrono servizi di private banking in Italia, a fine 2009, il mercato italiano aveva messo a segno un forte recupero in gran parte dovuto ai allo scudo fiscale-ter. «Il mercato però - spiega Marco Mazzoni di Magstat - si è fortemente concentrato. Escludendo le strutture di family office (cresciute da 86 a 105 unità) le rimanenti categorie sono drasticamente diminuite passando da 144 di fine 2008 a 121 di fine 2009».

È il bilancio da scudi ter e quater secondo l'Agenzia delle Entrate



Magstat stima che il patrimonio detenuto dagli operatori finanziari sia passato da 504 miliardi di fine 2008 a 558,7 miliardi di fine 2009, guadagnando ben 54,7 miliardi. Ma si stima che il mercato valga ora 795 miliardi di euro, così che la quota non ancora raggiunta dai servizi di private banking sarebbe pari al 30% (236 miliardi di euro).

Sul potenziale PwC si spinge a 891 miliardi mentre per Accenture è pari 836 miliardi e per Aipb, a fronte di un mercato servito di 385 miliardi (sempre a fine 2009), il potenziale supera di gli 800 miliardi.

Insomma, l'industria deve guadagnare terreno ma come fare?

«I passi da compiere sono diversi - aggiunge Macchi, partner di Accenture - : per migliorare la redditività delle masse ci deve concentrare su alcune azioni: allargare il mercato servito, ritrovare fiducia nei prodotti gestiti, ricostruire la filiera del valore, rivedere il modello distributivo, sviluppare i canali alternativi, aprirsi alla consulenza indipendente». Secondo Macchi è fondamentale segmentare meglio la clientela. «I più importanti operatori internazionali stanno aumentando i criteri di segmentazione - spiega -, tenendo conto della redditività del cliente, delle sue caratteristiche demografiche (età, genere, reddito, posizione nel ciclo di vita) e delle attitudini e comportamenti». Sul fronte della revisione del modello distributivo la ricetta di Accenture punta ad applicare anche ai processi del private banking la ricerca della "operational excellence" già in corso in altri settori bancari e dell'industria manifatturiera. Un altro snodo è quello che passa dalla consulenza indipendente, un rischio ma anche un'opportunità per gli operatori del private banking. «L'opportunità sta nel fatto che - conclude -, comunque, i consulenti avranno bisogno degli operatori del private banking come depositari del patrimonio dei loro clienti e come

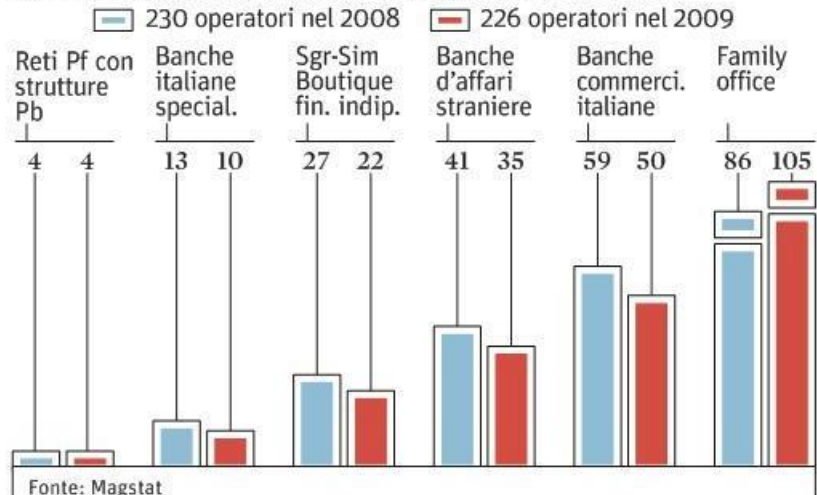
fornitori di servizi amministrativi e di contenuti di consulenza».

lucilla.incorvati@ilsole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I players

Numero totale di operatori per tipologia di intermediario



10
cia
vi,
ologia

Operatori alla prova dello scudo

	Masse ⁽¹⁾	Numero Pb ⁽²⁾	Capitali dichiarati con le operazioni di rimpatrio e regolarizzazione
GRANDI ISTITUTI			
Intesa	86	750	N.d.
Unicredit	71	727	4,8 mld euro, di cui 3,8 r. fisici e 1 mld r. giuridici e regolarizzazioni
Ubi	37,1	378	2,3 mld di cui 2,2 mld r. fisici e 0,1 mld reg.
Mps	23,5	390	2,7 mld, di cui ca. 2,4 mld r. fisici e ca. 230 mln r. giuridici
Credem	10,5	150	670 mln, 500 mln r. fisici il resto r. giuridici
Cariparma Friuliadria ⁽³⁾	6,5	90	N.d.
Gruppo Carige	6,4	79	713 mln di cui 650 mln r. fisici, 5 mln r. giuridici e 58 mln regolarizzazioni
Veneto Banca ⁽³⁾	4,7	33	N.d.
Popolare Milano ⁽²⁾⁽³⁾	4,67	70	N.d.
Popolare Emilia	2,7	39	555 mln di cui 476 ml r. fisici e 67 r. giuridici
Banca Marche ⁽³⁾	1,6	30	N.d.
Banca Sella	N.d.	97	1,5 mld
OPERATORI SPECIALIZZATI			
Banca Fideuram ⁽²⁾	29	4.292	3,5 mld, il 90% r. fisici per il Gruppo Banco Popolare: 2,6 mln; r. fisici 1,731 mln e r. giuridici e regolarizzazioni 936 mln
Banca Aletti	25,1	178	1,731 mln e r. giuridici e regolarizzazioni 936 mln
Bim ⁽³⁾	13,9	180	950 milioni di cui 850 r. fisici e 100 r. giuridici
Banca Esperia	11,18	60	1,6 mld di cui 1,4 mld r. fisici e 168 mila r. giuridici
Banca Generali ⁽²⁾	10	230 Pf 68 Pb	2,2 mld tutto r. fisici
Azimet ⁽²⁾	8	1.290	1,3 mld di cui 97% rimpatri e 3% regolarizzazioni
Ersel	7	39	760 mln di cui 520 r. fisici e il resto r. giuridici
Banca Euromobiliare ⁽²⁾	5,1	100	430 mln solo r. fisici
Banca Leonardo	4,2	74	900 mln di cui 550 mln r. fisici e 350 mln r. giuridici e regolarizzazioni
Cassa Lombarda	3,3	25	531 mln solo r. fisici
Banca Mediolanum ⁽²⁾	2,8	156	N.d.
Banca Albertini Syz	2,8	25	N.d.
Banca Akros	2,8	30	250 mln
Ifigest	1,6	36	N.d.
Banca Cesare Ponti	1,5	20	269 di cui tutti r. fisici
Banca Profilo	1,5	30	270 mln
OPERATORI ESTERI			
Ubs	24,2	146	9,4 mld
Bnl-Bnp Paribas	14,5	190	2,1 mld
Credit Suisse	12,8	300	6,5 mld
Deutsche Bank ⁽⁴⁾	12,3	205	2 mld di cui 65% r. effettivi, 35% r. giuridici
Morgan Stanley ⁽⁵⁾⁽³⁾	1,9	10	N.d.

Note: 1) dati relativi ai principali operatori attivi nel private banking al 30 dicembre 2009 espressi in miliardi; 2) solo masse riferite a clienti con più di 500 mila euro investiti; 3) dati a ottobre 2009; 4) i dati ricomprendono la divisione Pb (clienti dai 250 mila ai 2 mln di euro) e Pwm (clienti sopra i 2 mln di euro); 5) la soglia minima d'ingresso è di 3 milioni di euro (5 milioni di dollari)

Fonte: elaborazione del Sole 24 Ore su informazioni fornite dalle società

104,5 mld

È il bilancio da scudi ter e quater secondo l'Agenzia delle Entrate

8



SANTINA FRANCHINO