

# IL PRIVATE BANKING E IL RISPARMIO DEGLI ITALIANI

---

**Roberto Ruozì**  
Professore emerito  
dell'Università Bocconi  
roberto.ruozì@unibocconi.it

IL PRIVATE BANKING IN ITALIA È UNA REALTÀ COMPLESSA, NON SEMPRE FACILMENTE INDIVIDUABILE E COMUNQUE IN GRANDE MOVIMENTO. NONOSTANTE GLI INDUBBI SUCCESSI DIMENSIONALI, E A DISPETTO DELLE AVVERSE CIRCOSTANZE AMBIENTALI CHE HANNO CARATTERIZZATO GLI ULTIMI ANNI, HA TENUTO ABBASTANZA BENE, MA HA CAPITO CHE È NECESSARIO MODIFICARE STRATEGIE E OPERATIVITÀ PER FAR SÌ CHE ESSE VALORIZZINO AL MASSIMO IL SERVIZIO OFFERTO ALLA CLIENTELA E CHE DIANO A QUEST'ULTIMA PRECISE E CONSISTENTI MOTIVAZIONI PER ACQUISTARE I LORO SERVIZI INVECE DI QUELLI OFFERTI DA BANCHE O DA INTERMEDIARI FINANZIARI CONCORRENTI MA NON SPECIALIZZATI. PROFESSIONALITÀ, RISERVATEZZA, CAPACITÀ CONSULENZIALE, TECNOLOGIA AVANZATA SONO LE CHIAVI DI UN SUCCESSO CHE POTRÀ ESSERE FACILITATO DALL'ENTRATA IN VIGORE DI BASILEA 3.

---

# PRIVATE BANKING AND ITALIANS' SAVINGS

Private banking in Italy is a complex and not always easily identifiable reality that is still in great motion. Despite the undeniable dimensional achievements and in spite of the adverse environmental circumstances that have characterized recent years, it has persisted reasonably well. However, it is clear that a change in strategies and operations is required in order to maximise the service offered to customers and to propose precise and consistent incentives for purchasing these services instead of those offered by competing banks or non-specialist financial intermediaries. Professionalism, confidentiality, consulting skills and advanced technology are the keys to success that could be facilitated by the implementation of Basel 3.

## ■ ■ ■ GLI ITALIANI E IL RISPARMIO

Gli italiani sono storicamente dei grandi risparmiatori. La loro propensione al risparmio è infatti da sempre molto alta sia in termini assoluti sia in termini relativi. Anch'essi, tuttavia, hanno subito le conseguenze di alcuni importanti cambiamenti di fondo nel comportamento degli individui e delle famiglie, soprattutto quelli della crisi economica e finanziaria scoppiata nel 2007 e non ancora del tutto terminata. È quindi naturale che la suddetta propensione, pur rimanendo piuttosto alta, sia gradualmente scesa dal 16,2% del PIL all'inizio del 1999 al 12,4% di fine 2010.

A tale discesa hanno indubbiamente contribuito anche l'andamento del potere d'acquisto delle famiglie italiane e quello del mercato del risparmio e, in particolare, il cambiamento della maggior parte delle forme tecniche in cui detto risparmio ha potuto essere investito. I bassi tassi di interesse dei depositi e delle obbligazioni, le alterne e spesso non facili vicende dei mercati azionari, la crisi di molte banche e quella degli Stati i cui debiti sono stati oggetto di drammi impensabili fino a pochi anni fa, le conseguenti non brillanti performance degli organismi collettivi di investimento, la pessima situazione del mercato immobiliare e altri fattori negativi che per brevità qui ometto hanno in effetti creato un ambiente in cui il risparmiatore si è trovato a mal partito e in cui ha spesso giocato più in difesa che in attacco.

In verità, in questo non esaltante panorama c'è stato qualche investimento che è andato in controtendenza, come è il caso di qualche valuta e di alcune materie prime, con in testa oro e argento, il cui apprezzamento sembra peraltro non ancora finito a testimonianza di una situazione generale anomala, in cui lo sconcerto dei risparmiatori

permane forte. Detto sconcerto è peraltro aggravato dal procedere incessante dell'innovazione finanziaria, che continua a sfornare prodotti sempre più complessi di fronte ai quali il risparmiatore medio, ma spesso anche quello piuttosto sofisticato, non sanno che cosa fare. Non parlo poi dei clamorosi casi delle vere e proprie offerte truffa che, in modi e misure che lasciano stupefatti, hanno coinvolto e spogliato folle di risparmiatori di qua e di là dell'Atlantico e anche in Italia.

## Il risparmiatore, oggi come non mai, ha bisogno dell'assistenza di professionisti che gli chiariscano lo scenario nel quale operare

In questo ambito il risparmiatore è sempre più solo, rischia di non essere più all'altezza della situazione ed è costretto ad affrontare con difficoltà sempre maggiori il mercato che gli sta di fronte. Oggi come non mai egli ha bisogno dell'intervento e dell'assistenza di professionisti che gli chiariscano lo scenario nel quale può operare, che contribuiscano alla diagnosi migliore dei suoi bisogni e delle sue aspettative, che lo aiutino a costruire il portafoglio che meglio li soddisfa e che lo indirizzino verso chi è in grado di eseguire materialmente nel migliore dei modi le operazioni necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati.

glio li soddisfa e che lo indirizzino verso chi è in grado di eseguire materialmente nel migliore dei modi le operazioni necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati.

### ■ ■ ■ IL RISPARMIO E IL PRIVATE BANKING

Il private banking e i private banker sono figure imprenditoriali e professionali particolarmente adatte a svolgere le funzioni appena indicate. Chi siano esattamente tali figure non è semplice dire, la loro definizione essendo affidata alla tradizione e alla prassi commerciale e finanziaria e risultando quindi piuttosto sfumata e con un'attività che, conseguentemente, è difficile da quantificare.

In linea di prima approssimazione, tuttavia, si definisce private banking l'attività rivolta alla clientela proprietaria di patrimoni finanziari cospicui e disponibile ad affidarsi a gestori che garantiscano un elevato grado di personalizzazione per soddisfare le loro numerose esigenze e aspettative nell'ambito di una relazione di collaborazione non di breve periodo.<sup>1</sup> La suddetta attività può essere integrata con la prestazione di servizi di ottimizzazione del passivo del cliente, di pianificazione assicurativo-previdenziale, di tax planning, di pianificazione immobiliare, di consulenze in materia di opere d'arte e via dicendo.<sup>2</sup>

In realtà, non tutte le private bank offrono la stessa gamma di servizi, la cui ampiezza e la cui sofisticazione dipendono dalla dimensione, dalla tradizione e dalla qualità delle risorse umane e tecnologiche che caratterizzano le singole banche o comunque i singoli intermediari, anche di natura non bancaria, che svolgono attività di private banking. In Italia, si calcola che il gruppo degli intermediari coinvolto in tali attività comprenda 226 unità di cui 50 banche commerciali nazionali, 35 banche straniere, 10 banche italiane specializzate, 22 SGR, SIM e boutique finanziarie, 4 reti con promotori finanziari e 105 family offices.<sup>3</sup>

Ciò che accomuna tale complesso di intermediari è certamente il tipo di attività svolta, seppure con molte specificazioni e differenze, ma anche il tipo di clientela, la quale non comprende tutto l'indifferenziato mondo dei risparmiatori, ma solo una parte di essi, che per convenzione viene identificata in quelli che dispongono di patrimoni finanziari minimi di 500.000 euro.

1. Ruozzi R., "La professione del private banker in Italia oggi", Banche e Banchieri, n. 1, 2011.

2. Musile Tanzi P. (a cura di), "L'approccio al mercato privato: le scelte di posizionamento e le modalità di gestione della clientela", in Manuale del private banker, Egea, Milano, 2007.

3. Informazioni fornite da Magstat, Il private banking in Italia, Bologna, 2010.

Secondo le stime dell'Associazione Italiana Private Banking (AIPB) il patrimonio globalmente gestito dalle strutture di private banking operanti in Italia si aggira sui 400 miliardi di euro e pertanto dette strutture – come illustrato in tabella 1, la quale mostra un patrimonio finanziario complessivo delle famiglie italiane circa pari a 900 miliardi di euro – avrebbero di fronte un terreno di conquista di dimensioni più o meno pari a 500 miliardi di euro, attualmente in mano a circa 250.000 famiglie.

TABELLA 1 DATI SUL PATRIMONIO FINANZIARIO DELLE FAMIGLIE ITALIANE INTERESSATE AL PRIVATE BANKING

Classi di patrimonio	Numero di famiglie (unità)	Percentuale	Patrimonio (mln di euro)	Percentuale	Patrimonio medio (mgl di euro)
Oltre 10 mln	7.982	1%	136.916	15%	17.154
5-10 mln	20.815	3%	137.614	15%	6.600
1-5 mln	167.140	27%	322.766	36%	1.931
0,5-1 mln	415.465	68%	299.018	33%	720
<b>Totale</b>	<b>611.438</b>	<b>100%</b>	<b>896.314</b>	<b>100%</b>	<b>1.466</b>

Fonte: AIPB

## ■ ■ ■ VALUTAZIONI DELL'ATTIVITÀ DI PRIVATE BANKING IN ITALIA

L'industria del private banking in Italia ha dunque ottenuto finora risultati che possono essere considerati piuttosto buoni, superando pressoché indenne le grandi difficoltà che i mercati hanno avuto negli ultimi anni e che hanno invece colpito duramente le private bank di molti altri paesi, costringendole alla ricerca di nuove soluzioni strategiche e operative. Essa ha ben saputo mantenere la fiducia della clientela anche per la riservatezza da sempre usata nei suoi riguardi. Ha agito anche in modo piuttosto trasparente, non solo in termini formali ma anche in termini sostanziali, utilizzando nel migliore dei modi l'ampia e diversificata gamma di prodotti offerti alla clientela. Nei riguardi di quest'ultima due problemi rimangono sul tappeto, cioè la qualificazione professionale delle risorse umane e la capacità di personalizzare veramente il servizio. In effetti, la forza competitiva di una private bank risiede in massima parte in questi due elementi, che riguardano l'essenza di qualsiasi tipo di rapporto fra banca e cliente, rapporto che in questo particolare settore dell'attività bancaria non è facilmente standardizzabile, ma va anzi personalizzato al massimo tenendo conto delle esigenze specifiche dei singoli clienti, che

***Il private banking in Italia ha ottenuto finora risultati piuttosto buoni, superando le grandi difficoltà dei mercati degli ultimi anni***

4. D'Agostino G., La consulenza in materia di investimenti: dalla tutela alle opportunità economiche. Alcune considerazioni della vigilanza, *AIPB, Milano*, 23.3.2011.

non sono generalmente uguali fra loro per motivi facilmente comprensibili. La tecnologia, che può giocare in materia una funzione importante, non potrà mai sostituire la professionalità dei private banker, la quale tuttavia può essere condizionata dalla qualità della tecnologia di cui la banca dispone.

Ciò è probabilmente vero per lo svolgimento in termini adeguati ed efficaci dell'attività di consulenza alla clientela, che in verità è più o meno sempre stata svolta, ma che in questi tempi sta assumendo un'importanza decisiva per la qualità del servizio reso alla clientela e, conseguentemente, per la capacità competitiva delle banche nonché per le sempre più forti pressioni dell'organo di vigilanza che richiede una maggiore aderenza dell'attività delle private bank alle previsioni della direttiva MIFID e una maggiore coerenza fra servizi svolti e remunerazione degli stessi, con evidenti conseguenze sulla trasparenza dell'attività svolta.<sup>4</sup>

### ■ ■ ■ LA CONSULENZA ALLA CLIENTELA

In materia di consulenza alla clientela c'è in effetti in questo momento una certa confusione sia nelle banche sia presso i loro clienti. Non sono spesso chiari i contenuti del servizio offerto a questi ultimi e non sono spesso chiari neppure i relativi oneri che conseguentemente vengono loro addebitati.

## *L'attività di consulenza rappresenta un'opportunità per incrementare la redditività delle private bank*

Per motivi diversi, quindi, le private bank italiane stanno facendo in materia importanti investimenti. Tra detti motivi va sottolineato anche il progressivo calo della redditività dell'attività di private banking, penalizzata negli ultimi anni dall'aumento della concorrenza, dal pessimo andamento dei mercati e dalla ridotta propensione al rischio degli investitori, che privilegiano prodotti il cui rendimento per il gestore è minimo. L'attività di consulenza – i cui ri-

cavi oggi non raggiungono il 3% dei ricavi totali delle private bank – in forme nuove, più chiare, più dense di contenuti e offerte a pagamento – rappresenta quindi un'opportunità per incrementare la redditività delle stesse private bank e giustifica ampiamente gli investimenti di queste ultime.

In estrema sintesi, il processo in corso tende in un primo momento ad un preciso adeguamento del servizio svolto alla normativa vigente, adeguamento che consente di passare in un secondo momento ad un lancio formale e su vasta scala dello stesso servizio per arrivare infine all'industrializzazione vera e propria di una sostanziosa consulenza privata. Si presume che questo terzo stadio possa essere raggiunto dalle banche italiane non prima del 2013, periodo per il quale si spera che possa essere modificata in senso più realistico e meno costringente la direttiva MIFID già citata.

Il lavoro da fare non è indifferente perché buona parte della clientela non conosce bene il problema, ma ciononostante si dichiara mediamente soddisfatta dei servizi prestati dai private banker e dal loro grado di personalizzazione, dimostrandosi anche per nulla intimorita dai potenziali conflitti di interesse che talvolta caratterizzano il settore. È però vero che, secondo una recente interessante indagine di AIPB, la clientela suddetta sente un forte bisogno di informazione sulle caratteristiche, sui costi, sui ren-

dimenti e sul rischio dei suoi investimenti attuali e potenziali. Essa presenta anche forti attese di miglioramento delle rendicontazioni, che oggi sono ritenute poco chiare e incomplete.

Non stupisce quindi constatare che la clientela in questione si dichiara interessata alla consulenza e che si dichiara anche disposta a pagarne il prezzo. L'elasticità della potenziale domanda rispetto al prezzo è peraltro inversamente proporzionale, ciò che dovrà indurre le banche a fare grande attenzione nella tariffazione dei servizi.

Per i motivi già esposti, questi ultimi non potranno essere standardizzati nel senso più preciso della parola, così come non potranno, se non altro per motivi di costo, essere personalizzati a livello individuale, mentre potranno essere predisposti in modo diverso per un certo numero di segmenti omogenei di clientela. L'AIPB ipotizza così almeno tre tipi di modelli di consulenza: **a.** un modello base per clientela meno esigente; **b.** un modello evoluto per clientela di livello superiore; **c.** un modello top per i clienti con esigenze più sofisticate.<sup>5</sup>

5. Vedi La consulenza finanziaria nel private banking, AIPB, Milano, 18.3.2011.

6. Musile Tanzi P., Wealth Management: centralità del dibattito, personalizzazione e standard di comportamento, SDA Bocconi, Milano, 2010.

TABELLA 2 LA STRUTTURA DEL MODELLO DI OFFERTA TOP PREDISPOSTO DA AIPB

- ▶ Perimetro: opera su rapporti afferenti a diversi nuclei secondo le volontà dei clienti e del patrimonio presso terzi

---

- ▶ Produzione: portafogli modello per asset class, personalizzabili dal private banker utilizzando market list di prodotti ad hoc per segmento di clientela

---

- ▶ Distribuzione: private banker + team advisory

---

- ▶ Monitoraggio: sistema a intervalli prestabiliti e al verificarsi di determinati eventi definiti con il cliente

---

- ▶ Reportistica personalizzabile con:
  - scenari di mercato in relazione al profilo del cliente
  - stato di avanzamento progetti/obiettivi del cliente

---

- ▶ Alert: coerenza con obiettivi e vincoli definiti dal cliente

---

- ▶ Pricing: a pagamento

FONTE: AIPB

L'occasione è propizia per ricordare che la personalizzazione del servizio di consulenza è parte integrante – sempre più importante e, oserei dire, sempre più condizionante – dell'attività delle private bank, secondo peraltro quanto previsto dalle autorità europee, le quali esigono standard di comportamento differenti a seconda della natura del servizio prestato e della tipologia del cliente.<sup>6</sup>

## ■ ■ ■ PRIVATE BANKING E ALTRE ATTIVITÀ BANCARIE

Il private banking in Italia sta quindi cercando di adeguarsi all'evoluzione delle esigenze del mercato e sta ridisegnando, anche con gli investimenti cui si è accennato, il proprio futuro. Su tali investimenti, tuttavia, e in particolare sugli obiettivi qualitativi e quantitativi dell'attività di private banking, influiranno anche altri elementi, fra i quali l'evoluzione dei rapporti fra detta attività e altri tipi di attività bancaria. Tali rapporti potranno essere rivisti anche alla luce di Basilea 3, il nuovo regime di vigilanza pruden-

7. Ruozzi R., "Basilea 3 e le banche italiane", di prossima pubblicazione su Banche e Banchieri.

8. Lechantre C., "Bâle III redore le blason de la banque privée", Les Echos, 5.4.2011. Per l'Italia vedi la composizione media dei portafogli dei clienti privati rilevata dall'AIPB, il cliente privato, Milano, 1.2.2011.

## Basilea 3 costringerà le banche a migliorare la qualità del capitale regolamentare e a rivedere all'insù i requisiti patrimoniali minimi

ziale internazionale che avrà i primi sviluppi all'inizio del 2013 per entrare pienamente in vigore in data 1.1.2019.

Il nuovo regime costringerà le banche a migliorare la qualità del loro capitale regolamentare e a rivedere all'insù i requisiti patrimoniali minimi, anche per la previsione di accantonamenti in funzioni anticiclica. Nella nuova configurazione qualitativa e quantitativa del patrimonio le singole banche dovranno tener conto dell'ampliamento dei rischi insiti nelle loro attività e del trattamento molto più severo che molte di queste riceveranno. Regole completamente nuove riguarderanno infine la possibilità di uso della leva finanziaria e la gestione della liquidità delle singole banche.<sup>7</sup>

Tutto ciò influirà fortemente sulle strategie e sull'operatività delle banche, colpendo in modo diverso le singole attività da esse svolte. A parità di altre condizioni avranno maggiore impulso quelle che comporteranno minori costi e vincoli relativi all'applicazione di Basilea 3.

In questo senso sembra che l'attività di private banking sia particolarmente favorita assorbendo, in effetti, una quantità di patrimonio relativamente inferiore a quella di altri tipi di attività, compresi la raccolta di depositi e l'impiego in prestiti. Inoltre il

private banking può costituire un'importante fonte di liquidità per le banche che lo praticano. Si calcola infatti che in Europa circa il 30% del valore dei patrimoni finanziari gestito dalle banche di cui si tratta in questa sede sia costituito da liquidità, cioè essenzialmente da depositi bancari o impieghi a breve o a brevissimo termine.

In alcuni paesi tale percentuale è più bassa. In Francia è infatti del 25%, dato che dovrebbe essere più o meno simile a quello che caratterizza l'Italia, ma si tratta comunque di volumi consistenti, che possono essere particolarmente attraenti per l'intermediazione bancaria tradizionale.<sup>8</sup>

Tali opportunità sono interessanti specialmente per le banche commerciali che svolgono anche attività di private banking, le quali possono in effetti giocare su due fronti e fare – almeno a livello teorico – una sorta di arbitraggio fra le attività in questione. Non stupisce quindi constatare che molte di esse, sia in Italia sia in altri paesi, stiano riorganizzandosi e, in particolare, stiano riportando all'interno delle strutture generali quelle specializzate nel private banking, che erano in precedenza separate anche giuridicamente. L'integrazione non sarà facile perché le caratteristiche del private banking sono profondamente diverse da quelle dell'attività bancaria commerciale classica, nella quale confluiscono comunque quasi sempre più o meno normali servizi di asset management, ed esigono strutture fisiche, professionalità e tecnologie molto particolari, che non tutti posseggono e che si giustificano anche economicamente solo quando l'attività in questione raggiunge o supera determinati livelli dimensionali. Conseguentemente nelle grandi unità centrali e periferiche l'integrazione potrà essere più semplice che nella stragrande maggioranza delle unità operative bancarie, soprattutto in periferia. Comunque è in atto una forte battaglia organizzativa, che prelude a un'altra forte battaglia di tipo essenzialmente concorrenziale.

## ■ ■ ■ CONCLUSIONI

Il private banking in Italia è una realtà complessa, non sempre facilmente individuabile e comunque in grande movimento. Nonostante gli indubbi successi dimensionali e a dispetto delle avverse circostanze ambientali che hanno caratterizzato gli ultimi anni, esso ha tenuto abbastanza bene, ma ha capito che – per assicurarsi un futuro almeno così brillante come il passato – è necessario modificare strategie e operatività per far sì che esse valorizzino al massimo il servizio offerto alla clientela e che diano a quest'ultima precise e consistenti motivazioni per acquistare i loro servizi invece di quelli offerti da banche o da intermediari finanziari concorrenti ma non specializzati. A parte gli investimenti che il settore sta facendo nel campo della formazione delle risorse umane e del miglioramento delle attrezzature informatiche e tecnologiche di sostegno della loro attività quotidiana, occorre ricordare anche quelli dell'organizzazione di servizi consulenziali di alta qualità che facciano sentire il cliente più a suo agio e di fronte a servizi più ricchi che lo possano meglio orientare nelle sue scelte di investimento i cui rischi devono poter essere meglio percepiti e valutati. Questi ultimi sforzi organizzativi e concorrenziali potrebbero essere decisivi per le future sorti del private banking in Italia. Alcuni cambiamenti in atto nella normativa di vigilanza (il già citato Basilea 3) e anche quelli attesi nei più importanti comparti in cui si effettuano gli investimenti dei private banker nell'interesse loro e dei loro clienti sembrano del resto giocare favorevolmente. La ripresa dei tassi di interesse e quindi dei rendimenti delle attività finanziarie, il lento ma indiscusso ritorno dei mercati immobiliari verso la normalità, la ritrovata stabilità delle banche, anch'essa fortemente condizionata dalla prospettiva di Basilea 3, una certa selezione effettuata nel mercato, che ha eliminato una serie di protagonisti pericolosi, e altri fattori del genere sembrano infatti favorevoli sia per il mercato del risparmio in generale sia per quello del private banking. Se anche la ripresa dell'economia reale, che nel nostro paese sembra ormai destinata a proseguire seppure a ritmi non esaltanti, desse un contributo ai redditi delle famiglie ampliando le loro possibilità di risparmio anche a parità di propensione, le cose potrebbero essere ancora migliori.

Intendiamoci, nulla di scontato e di automatico in tutto ciò. Il private banking e i private banker, i quali ultimi in Italia sembrano essere circa 12.000, non potranno dormire sugli allori, ma dovranno stare fortemente sul pezzo guardandosi attorno e operando nel migliore dei modi. Ci sono oggi delle opportunità che possono essere colte oppure no.

Dato che non tutti riusciranno nell'intento, ci sarà una selezione dei partecipanti al mercato, che seguirà quella già fatta negli anni recenti e che darà al mercato stesso una maggiore stabilità. I risparmiatori, o almeno quelli fra essi che possono ricorrere al private banking per gestire al meglio i loro patrimoni finanziari, dovrebbero trovare interessanti benefici, e questo sarebbe certamente un bene per loro e per l'intero paese. ■

***I private banker non potranno dormire sugli allori: ci sarà una selezione che darà al mercato una maggiore stabilità***