

Introduzione

di Paola Musile Tanzi

Il private banking/wealth management è una fonte di inesauribile di sfide professionali, la qualità dei servizi erogati in quest'area di attività, deve rispondere agli standard di una clientela esigente e con elevata forza contrattuale. Il settore del private banking negli ultimi anni a livello internazionale e domestico ha «cambiato pelle» fino a sentire la necessità di innovare anche a livello lessicale la propria attività, sempre più spesso identificata in termini di *wealth management*, per sottolineare la volontà di proporre una gamma ampia di servizi a clienti con bisogni complessi. La storia del private banking in Europa affonda le proprie radici nelle banche private rinascimentali, nelle quali il banchiere privato gestiva le proprie e le altrui proprietà. Da allora molte evoluzioni hanno modificato la morfologia del settore fino a designare l'attività di «private banking» come «wealth management».

L'attività di *private banking/wealth management* presenta connotati di difficile definizione sia per la soggettività dei criteri applicati nell'individuazione del mercato di riferimento (chi sono gli «high net worth individuals?»), sia per la varietà dei contenuti nella gamma di servizi offerti dai diversi operatori (quali servizi includere nella gamma di offerta?), sia per i diversi ruoli professionali e per i molteplici strumenti che si attivano nell'erogazione del servizio (quali professionisti coinvolgere e quale ruolo attribuire alla tecnologia?). Le scelte di posizionamento possono essere molto varie, poichè si possono utilizzare vari criteri di segmentazione, al fine di individuare il proprio mercato *private*, inserire diversi contenuti nel servizio offerto, realizzare molteplici combinazioni tra professionisti e supporto tecnologico. La varietà non stupisce, data la diversità di DNA delle realtà che operano nel settore.

Considerata l'impossibilità di riconoscere un unico modello di riferimento, il gruppo di autori che ha collaborato alla realizzazione di questo lavoro ha condiviso una definizione di *private banking/wealth management* volta a sottolineare gli aspetti di metodo, più che di contenuto caratteristici di questa attività.

Il private banking/wealth management è l'offerta di servizi personalizzati e di alta qualità a un numero limitato di clienti con bisogni finanziari complessi.

Questo approccio ruota attorno a tre concetti chiave:

- la personalizzazione del servizio;
- l'alta qualità;
- la limitata numerosità del portafoglio clienti, elemento inversamente correlato alla possibilità di personalizzare la relazione di clientela.

Le ambiguità intrinseche a tale definizione consentono molteplici configurazioni di modelli di business nel settore *private banking/wealth management*.

Nel primo capitolo del libro si osservano le scelte di posizionamento degli operatori con riferimento alle differenti combinazioni in termini di identificazione del target, di ampiezza della gamma di servizi, di ruolo ricoperto dal private banker, anche in termini relativi, rispetto all'impiego del supporto tecnologico. Ciò che contraddistingue e accomuna l'attività di *private banking/wealth management* nei diversi modelli di offerta è la promessa relativa alla personalizzazione del servizio. In base a questa interpretazione, il fattore qualificante del servizio è rappresentato dalla centralità data al cliente, ma il tipo di interpretazione, che può essere data a questa promessa, varia notevolmente da realtà a realtà e non esiste una realtà migliore in assoluto, esistono realtà che effettuano scelte aziendali coerenti con le promesse fatte ai propri clienti.

Nel secondo capitolo l'attenzione si focalizza sulla relazione con il cliente, elemento chiave e centrale nel *wealth management*. L'analisi dei bisogni del cliente e la pianificazione delle sue esigenze rappresentano il primo ed essenziale elemento costitutivo del servizio, riconosciuto ormai nei principali percorsi di certificazione delle competenze dei professionisti del settore a livello internazionale, come dimostra l'esperienza della European Financial Planning Association, descritta nel capitolo.

Chiariti i bisogni dell'individuo e le logiche della pianificazione finanziaria applicate alla clientela *private*, il libro procede secondo un percorso volto ad analizzare i diversi comparti che possono caratterizzare l'attività di *wealth management*.

Il terzo capitolo si concentra sull'analisi degli elementi che costituiscono il piano degli investimenti e sulle logiche sottostanti il processo di *asset allocation* di un portafoglio e gli elementi di analisi del rischio. La possibilità di personalizzare il servizio è tanto più forte quanto maggiore è la possibilità di inserire le scelte del cliente in un orizzonte temporale di lungo termine, ovvero di valutare l'impatto delle scelte non solo nel breve termine, ma anche la loro influenza sulle future dinamiche familiari. La relazione con il cliente si sviluppa e cresce in una dimensione temporale che risente

dell'evoluzione di una molteplicità di fattori alcuni legati all'individuo, altri al contesto di riferimento.

La fase di monitoraggio delle performances rappresenta un momento particolarmente critico nel rapporto con l'investitore. Il quarto capitolo è dedicato alla presentazione delle principali metodologie di valutazione delle performance e degli indicatori di rendimento corretti per il rischio, utilizzabili sia nella fase di selezione di servizi di risparmio gestito, sia nella fase di valutazione *ex post* dei risultati dei gestori.

Il quinto capitolo è dedicato agli effetti della diversificazione dei portafogli attraverso fondi di investimento alternativi quali gli hedge funds, analizzati sotto il profilo normativo ed operativo.

Il sesto capitolo è concentrato sugli investimenti in commodity, sulle caratteristiche dei mercati e degli strumenti utilizzabili per cogliere le opportunità di investimento.

Il settimo capitolo evidenzia le dinamiche non razionali che influenzano la percezione del rischio e il processo decisionale dell'investitore sulla base delle evidenze messe in luce dagli studi di finanza comportamentale.

Accanto all'esigenza di investimento il cliente *private* è caratterizzato anche da esigenze di copertura assicurativa e di pianificazione previdenziale, al loro esame è dedicato l'ottavo capitolo, al loro esame è dedicato l'ottavo capitolo, nel quale sono analizzate anche le soluzioni di private insurance.

Il nono capitolo è volto a esaminare gli elementi che devono essere considerati al fine di gestire il patrimonio immobiliare, dal momento che questo spesso rappresenta una parte consistente dell'attivo del cliente.

Il decimo capitolo sottolinea la necessità di ottimizzare non solo la gestione dell'attivo del cliente, ma di considerare soluzioni di pianificazione del patrimonio del cliente nel suo complesso, in particolare per la clientela rappresentata da imprenditori nell'ambito del family business.

In un'ottica di pianificazione finanziaria di lungo termine l'orizzonte temporale delle scelte non è limitato all'arco di esistenza del soggetto, ma occorre considerare anche le ripercussioni in chiave successiva delle decisioni assunte dal cliente. A questa problematica, strettamente connessa a quella fiscale e particolarmente importante per la clientela *private*, è dedicato il capitolo undici.

Il capitolo dodici valuta l'utilizzo dell'intestazione fiduciaria come modalità di protezione della ricchezza per la clientela *private*, con particolare attenzione al profilo della fiscalità delle soluzioni adottabili.

Infine, il tredicesimo capitolo analizza le principali caratteristiche del mercato dell'arte, il ruolo svolto dall'art advisor ed i servizi che possono rientrare nell'area dell'art banking, con l'obiettivo di presentare le specificità degli investimenti alternativi in arte rispetto ai tradizionali investimenti per la clientela *private*. Le scelte di investimento in arte se sostenute dalla passione per l'arte travalicano le mode e i cicli economici.

Figura 1 **Articolazione dei servizi di private banking**



Dalla struttura del libro emerge una configurazione della gamma dei servizi di *private banking/wealth management* rappresentabile come una ruota che ha nel cliente il proprio perno (figura 1), ulteriormente articolabile a seconda delle peculiarità del mercato servito e delle potenzialità dell'operatore.

Il libro si rivolge a tutti coloro che in qualità di *private banker/wealth management* gestiscono la relazione con la clientela privata con bisogni finanziari complessi. Il loro lavoro assume una particolare criticità, data la necessità di compendiare in un unico soggetto competenze di tipo relazionale e competenze tecnico-specialistiche e l'importanza della clientela che gestiscono. La speranza è quella di fornire uno strumento capace di razionalizzare la complessa attività quotidiana. È il nostro augurio dal 1997, anno in cui abbiamo pubblicato la prima edizione di questo Manuale, sulla base di un confronto continuo con le esperienze di professionisti che avevano il desiderio di superare i confini del «banking» in senso stretto, per poter offrire alla propria clientela una gamma ampia di soluzioni.

A questo proposito, un sincero ringraziamento da parte degli Autori va a tutti i partecipanti dei workshop, dei seminari e dei corsi nell'ambito della *Community Private banking/Wealth Management* di SDA Bocconi School of Management. Il loro contributo alle iniziative realizzate ha trasformato questi incontri in preziosi momenti di confronto e di scambio di idee. Un sincero ringraziamento, inoltre, va a chi in questi anni ha avuto fiducia nella

squadra degli Autori, coinvolgendoli in programmi formativi, approfonditi e specialistici, personalizzati sulle esigenze delle diverse realtà. Come curatore di questa pubblicazione ho avuto l'onore di collaborare con una squadra di colleghi e professionisti che stimo profondamente, il confronto con loro è fonte di continuo stimolo ad innovare e di questo li ringrazio di cuore. Infine, un grazie particolare va al nostro Editore, che fin dalla prima edizione, ci sprona a proseguire l'attività di aggiornamento e di ampliamento delle tematiche affrontate. Anche nella redazione di questa settima edizione, il suo supporto non è mai venuto meno.