

# Un mondo da riprogettare

**Grandi trasformazioni in arrivo nel mondo del wealth management elvetico. Occorre ridisegnare gli assetti competitivi, le offerte di prodotto e le catene del valore aziendali per non trovarsi impreparati davanti ai nuovi concorrenti, ai nuovi clienti e anche ai nuovi collaboratori.**



**Dalmazio Zolesi, direttore Helvia Partners Management Consultants, [www.helvia.ch](http://www.helvia.ch).**

**I**l mondo del wealth management sta per imboccare la strada di profondi mutamenti strutturali e comportamentali. Continua ad aumentare l'intensità competitiva della arena di mercato e le norme di regolamentazione diventano sempre più incisive e stringenti (eccetto il segreto bancario). La crescente pressione sulle fee del settore finanziario spinge a reinterpretare in modo più innovativo e performante il modo di fare private banking e lo sfruttamento delle opportunità di profitto. Vediamo un paio di trend al riguardo.

**Deconstruction e polarizzazione.** Nel passato molti istituti finanziari (in primis quelli elvetici) hanno adottato modelli di business verticalmente integrati dove ai clienti venivano venduti prodotti costruiti e gestiti internamente dalla banca. La principale fonte di differenziazione competitiva si basava sulla capacità di far percepire al cliente la riservatezza del rapporto e la sicurezza del suo capitale. Oggigiorno la rivoluzione tecnologica sta purtroppo rovesciando questo paradigma. Le incalzanti tecnologie ITC continuano a trasferire maggior potere al cliente, permettendogli di ricercare e valutare costi e rendimenti dei prodotti di wealth management su scala mondiale. Anche il livello culturale del cliente medio sta aumentando significativamente. Ciò implica da parte sua una maggior consapevolezza delle reali abilità degli operatori di private banking e una più marcata richiesta di performance e trasparenza sugli investimenti e di contenimento delle fee applicate. Ineluttabilmente gli istituti bancari dovranno selezionare meglio i prodotti da offrire alla propria clientela, acquisendo

le asset class meno performanti dai migliori asset manager globali e riallocando le risorse disponibili sui processi di effettiva creazione del valore, ovvero corrispondenti alle reali abilità competitive dimostrate sul mercato. Ciò indurrà una crescente indipendenza delle entità di private banking da quelle di asset management. Il private banking acquisirà maggiori competenze di valutazione dell'offerta dei prodotti del mercato globale e di negoziazione con fornitori qualificati. L'asset management diventerà maggiormente indipendente ed efficace sia nei processi di procacciamento e fidelizzazione della clientela sia nella capacità di far quadrare i conti a fine esercizio.

**Poli aggregatori e di servizio.** Un crescente numero di istituti bancari sono alla caccia di gestori esterni (ma anche di team di private banking) da aggregare alle proprie strutture operative. Tale tendenza è accentuata in Ticino dalla necessità di consolidare un settore fortemente frammentato e dalle imminenti modifiche regolamentari derivanti dalla nuova legge sui mercati finanziari (Laufin), che potrebbe comportare una maggiore concentrazione dei fiduciari e gestori patrimoniali indipendenti di piccole e medie dimensioni. I poli aggregatori e di servizio propongono un brand riconosciuto e un modello di partecipazione al capitale cosiddetto 'aperto', atto ad annettere soggetti privati ed istituzionali, in grado di contribuire fattivamente al progetto industriale della banca, diventandone a tutti gli effetti soci, senza che sussista un socio di controllo fortemente predominante sugli altri. In particolare, i poli di servizio offrono una piattaforma organizzativa, tecno-

logica e di controllo al quale agganciarsi, salvaguardando la completa indipendenza del gestore che può indirizzare i propri clienti alla banca o trattenerli presso banche depositarie terze. I conti dei clienti del gestore rimangono patrimonio di quest'ultimo e il polo si limita ad offrire servizi di supporto che ottimizzano i costi della società di gestione. Il polo di servizio può infine offrire supporto gestionale anche nelle scelte di investimento.

**Industrie Bf vs sartorie Rfm.** Ci sono due opposte scuole di pensiero competitivo nel wealth management europeo. Istituti dove predomina la banca con il suo brand, che chiameremo bank-first (Bf), e istituti dove sono prioritari il consulente di private banking e le relazioni con la sua clientela, che in tal caso definiremo relationship manager-first (Rmf). La differenza tra i due modelli è basilare in quanto in una Bf la banca si ritiene l'esclusiva 'proprietaria' della relazione con il cliente e il consulente svolge un ruolo di mero 'ambasciatore', mentre in una Rmf il fine della banca è di rendere la vita professionale del consulente il più semplice possibile, facilitandone l'operato e limitando al minimo gli adempimenti di internal policy o le derive di corporate politics. Il processo di wealth management di una Bf di solito è standardizzato e globale, mentre in una Rmf è lasciato alla iniziativa e professionalità del consulente. I giovani private banker tendono ad essere più attratti dalle Bf, i private banker d'esperienza invece dalle Rmf. La guerra dei talenti è in corso. Anche se ad onore del vero l'abito delle industrie Bf piace sempre meno rispetto a quello delle sartorie Rmf. A meno che non si cambi qualcosa...