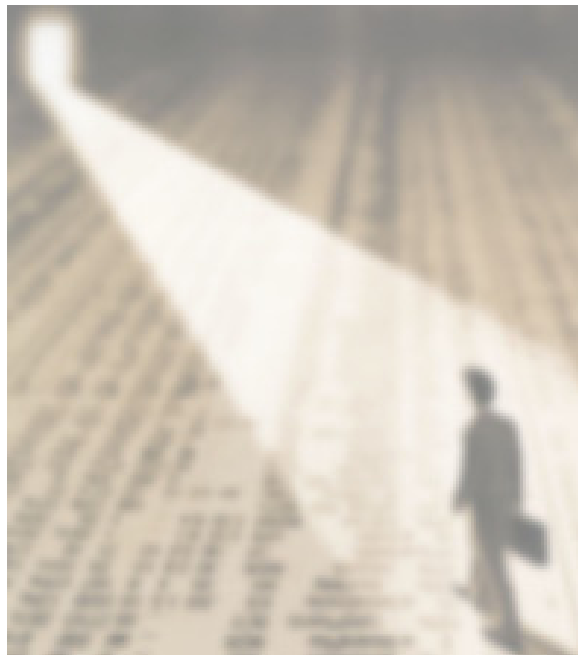


**Financial Services
Banking**

Private banking – Sviluppi e sfide nel settore titoli

di Dr. Georg Wübker, Dr. Enrico Trevisan



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Colonia • Francoforte • Londra
Milano • Monaco • Parigi • San Francisco
Tokyo • Toronto • Varsavia • Vienna • Zurigo**

Il deposito e la gestione titoli sono servizi fondamentali offerti nel Private banking. Sempre più clienti infatti utilizzano questa forma d'investimento, in considerazione dei maggiori tassi di rendimento attesi. Negli ultimi vent'anni le richieste degli investitori sono sensibilmente cambiate, soprattutto grazie alle sempre più numerose possibilità di informazione (quotidiani, riviste e Internet). In passato i clienti potevano ricevere consigli per i loro investimenti solo dalla propria banca, oggi hanno a disposizione numerosi canali informativi. Solo poche banche hanno però adeguato le proprie strutture di prezzo ed offerta a questi sviluppi. Data l'importanza e la dinamica del settore, le banche devono adattare dunque la propria offerta alle mutate esigenze degli investitori ed alla crescente pressione competitiva.

I clienti del Private banking possono essere suddivisi sostanzialmente in tre segmenti: clienti "fai da te" ("self-directed") che non hanno alcuna esigenza di consulenza, clienti che hanno esigenze occasionali di assistenza e clienti che si affidano completamente alla banca per informazioni e consigli sui propri investimenti.

Il modello attuale di prezzo nel business investimenti adottato da molte banche è basato su una staffetta di prezzo dipendente dal volume lordo della transazione. Queste commissioni coprono sia i costi di transazione che quelli di consulenza e sono quindi particolarmente adatte al secondo, ma soprattutto al terzo segmento. I clienti "fai da te" infatti, non richiedendo la consulenza, non sono più disposti a pagare spese alte. Gli istituti che offrono quasi esclusivamente servizi di trading (evasione degli ordini) - confrontati con quelli che forniscono anche consulenza - possono praticare commissioni significativamente più basse. Si tratta di banche dirette ed intermediari online, come Fineco e Directa, che grazie all'abbattimento dei costi di struttura e all'utilizzo delle nuove tecnologie applicano prezzi aggressivi. La conseguenza è una evidente divisione del mercato in due: istituti che evadono gli ordini ed istituti che offrono anche consulenza.

Il rischio derivante da questa rinnovata situazione è duplice.

Gli attuali modelli di prezzo del Private banking non soddisfano le esigenze dei diversi segmenti di mercato.

I clienti "fai da te" non so più disposti a pagare il costo della consulenza integrato nelle commissioni di transazione.

Da un lato i clienti delle banche universali e degli istituti attivi nel Private banking, che non hanno bisogno di consulenza, hanno forti incentivi a cercare alternative più economiche, per esempio pretendendo dalla propria banca condizioni particolari oppure trasferendo i titoli gestiti autonomamente ad un istituto di trading online. Dall'altro lato anche i clienti che si rivolgono occasionalmente ai consulenti (segmento di mezzo) possono spostarsi nel segmento "fai da te". Avendo a disposizione infatti maggiori informazioni e trovandosi di fronte alle convenienti offerte degli istituti di trading online, questi investitori potrebbero optare per la gestione autonoma dei propri titoli. Questo fenomeno è destinato ad accentuarsi con l'aumentare nel tempo dei patrimoni a disposizione delle attuali giovani generazioni, già oggi particolarmente affini ad Internet e all'utilizzo di servizi bancari diretti. Il mercato degli investitori, passerebbe così da tre a due segmenti, con una riduzione della base di clienti degli istituti che offrono servizi tradizionali di consulenza Private nell'ambito della gestione titoli. L'attuale struttura di Pricing sarebbe definitivamente invalidata.

Tali tendenze sono particolarmente pericolose in Italia dove, a differenza di altri paesi come la Svizzera, i servizi di Private banking sono offerti da banche universali e non da istituti specializzati. Il modello italiano integra sostanzialmente l'offerta dei servizi di Private banking nella struttura Retail. Nella maggior parte dei casi il deposito titoli è offerto come un servizio accessorio del conto corrente e la consulenza è fortemente orientata alla proposta dei titoli della banca (fondi d'investimento, polizze, obbligazioni della banca, spesso esenti da ogni tipo di commissione). L'elevato costo delle transazioni non trova quindi giustificazione né per i clienti "fai da te", che non usufruendo della consulenza non sono disposti a pagarne le spese, né per gli investitori che richiedono assistenza, perché non percepiscono un reale valore aggiunto derivante da una consulenza specializzata, come accade per gli istituti esteri focalizzati sul Private. Per contrastare il rischio di spostamento degli investimenti agli istituti di evasione degli ordini, alcune banche universali hanno già iniziato ad offrire ai clienti un servizio di trading online, con commissioni più basse. Il grafico 1 propone un confronto tra le commissioni applicate per le transazioni allo sportello ed online per istituti tradizionali e di trading.

Se da un lato, queste nuove offerte disincentivano lo spostamento degli investimenti verso istituti di trading online, dall'altro aumentano il rischio di *shifting* interno dei clienti verso un comportamento "fai da te", dati i prezzi inferiori e l'assenza di barriere interne (soprattutto brand e burocrazia) tra i diversi settori della banca universale.

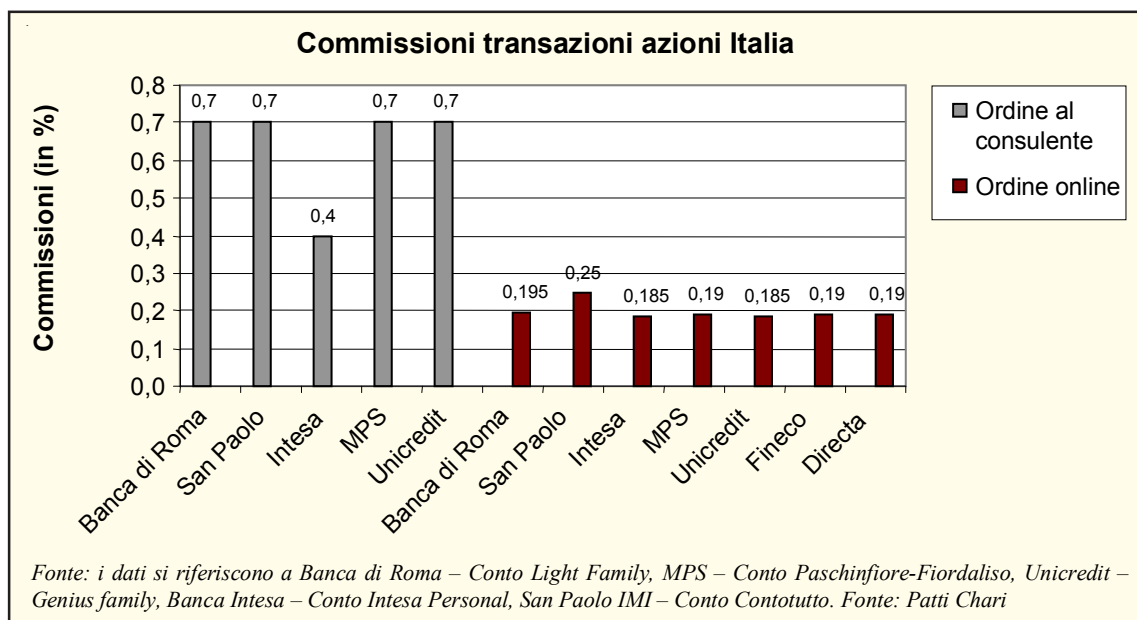


Grafico 1 – Le commissioni per transazioni di azioni italiane trasmesse al consulente ed online.

La maggior parte delle volte l'offerta di una consulenza completa giustifica i prezzi elevati. Questo tipo di spiegazione del livello di prezzo viene però spesso evitato per non rischiare di dover discutere con i clienti sulle prestazioni consulenziali effettivamente fornite, sia in termini di quantità che di qualità. Una completa separazione del costo della consulenza (per esempio calcolato in base alle ore) è inoltre difficile da realizzare in quanto il cliente vede in genere nel suo gestore non solo un esperto di prodotti finanziari, ma anche un venditore, insomma un farmacista e non un dottore.

Un approccio sempre più diffuso nel Private banking internazionale – particolarmente in Svizzera – consiste nel sottrarre il prezzo per la consulenza dalle commissioni di transazione e nel caricarlo nelle spese periodiche basate sul valore del deposito (quali i diritti di custodia). Il vantaggio di questo metodo è quello di mettere in evidenza il servizio centrale offerto dal Private banking, ovvero la disponibilità costante di una consulenza personale per i propri investimenti in funzione del valore del proprio patrimonio. Questo modello

di Pricing è quindi adatto al segmento di clientela che richiede consulenza continua.

Per realizzare un nuovo sistema di Pricing è fondamentale la riorganizzazione dei sistemi informativi del prezzo.

Realizzare un cambiamento radicale della struttura dei prezzi è un'operazione molto delicata in quanto si va a toccare una delle fonti di ricavo primarie, soprattutto nel Private. Gli ormai sorpassati sistemi IT di molte banche rendono impossibile un'analisi integrale dei rapporti della banca con ogni singolo cliente. Se però non è chiaro quanti e quali transazioni in titoli effettuano i vari clienti, non si possono simulare gli effetti dei diversi modelli di prezzo e non è possibile quindi ottimizzare le offerte. La realizzazione del Pricing deve pertanto passare attraverso una riorganizzazione dei dati in un sistema informativo del prezzo integrato e completo, che permetta di calcolare con precisione l'impatto del nuovo modello per i diversi clienti e per la profittabilità complessiva della banca.



Il Dr. Georg Wübker è Responsabile globale delle attività del Financial Services, direttore dell'ufficio di Zurigo e Partner della Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants.



Il Dr. Enrico Trevisan è Senior Consultant e Responsabile del Centro di Competenze Financial Services dell'ufficio di Milano di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale focalizzata su strategia, marketing e pricing. Siamo presenti in Europa, Asia e Nord America con 14 uffici e 360 consulenti. La Professional Pricing Society Americana, Busineweek e l'Economist hanno definito Simon-Kucher & Partners come "il maggior esperto mondiale del pricing".

Per ulteriori informazioni:

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ Colonia ♦ Francoforte ♦ Londra
Milano ♦ Monaco ♦ Parigi ♦ San Francisco
Tokyo ♦ Toronto ♦ Varsavia ♦ Vienna ♦ Zurigo**

Ufficio di Milano
Viale Brianza 20
20127 Milano
Tel.: 02-289951207
Fax: 02- 289951290

E-mail:
Georg.Wuebker@simon-kucher.com
Enrico.Trevisan@simon-kucher.com

Internet: www.simon-kucher.com