

A vintage-style compass with a silver ring and a black face is positioned on a light-colored rock. The compass face shows cardinal and intercardinal directions (N, NE, E, SE, S, SW, W, NW) and degree markings from 0 to 360. The background is a blurred view of ocean waves crashing against a rocky shore under a bright, hazy sky.

## **NAVIGARE LE “ONDE” DEL CAMBIAMENTO: LA ROTTA DEL PRIVATE BANKING**

Bain & Company e AIPB analizzano i principali trend evolutivi dell'industria

**BAIN & COMPANY** 

**AIPB** ASSOCIAZIONE  
ITALIANA  
PRIVATE  
BANKING



# Premessa

Il Private Banking italiano è cresciuto negli anni raggiungendo ottimi risultati, lo dimostrano l'entità dei patrimoni affidati al settore e la leadership conquistata nella gestione dei risparmi. Il settore gestisce, oggi, circa la metà degli investimenti delle famiglie italiane ed anche in un anno straordinariamente complesso, come il 2022, ha registrato una crescita della raccolta netta degli asset gestiti della propria clientela.

La solidità del nostro modello di business, consolidatasi nel tempo, ci permette di confidare nella capacità del Private Banking di affrontare le nuove sfide che lo attendono, in uno scenario in profonda evoluzione sociale, culturale ed economica. L'industria dovrà operare in presenza di grandi trasformazioni che porteranno a discontinuità nei modi di offrire consulenza professionale nella gestione dei patrimoni della clientela.

Per mantenere i successi fin qui ottenuti è non solo opportuno ma necessario comprendere e anticipare gli effetti di queste trasformazioni, individuando le priorità di azione. La collaborazione con Bain ci ha dato l'occasione di avviare e approfondire queste riflessioni e anche di disegnare un piano di azione concreto.

Un sincero ringraziamento va, quindi, al team per la competenza e l'impegno dedicato a questa collaborazione. Le evidenze emerse di seguito presentate, offrono preziosi spunti per il disegno del Private Banking di domani.

**Andrea Ragaini**  
*Presidente AIPB*

Il lavoro svolto in collaborazione con Bain ci ha permesso di approfondire e meglio comprendere il valore della consulenza Private nei suoi elementi fondanti: Fiducia, Innovazione e Protezione.

L'ascolto dei leader dell'industria, messo a confronto con le evoluzioni in atto a livello internazionale, ha permesso di mettere a fuoco azioni concrete per consolidare l'offerta di un servizio ad elevato valore aggiunto nella gestione dei patrimoni degli Italiani.

L'apporto di Bain ha rafforzato e ampliato la capacità dei ricercatori dell'Associazione di analisi e interpretazione dei fenomeni rilevanti per la nostra industria al servizio degli operatori del settore.

Un sentito ringraziamento va a Bain e alla squadra che ci ha affiancato in questo progetto che ha ampliato i nostri ambiti di ricerca e conoscenza per proseguire nell'obiettivo di fare sempre più del Private Banking un attore fondamentale per la crescita del Paese.

**Antonella Massari**  
*Segretario Generale AIPB*

# Introduzione

Siamo in un mondo che cambia, in modo significativo e sempre più repentino. Il contesto è caratterizzato da un'evoluzione guidata da alcuni macro-trend e il digitale e l'innovazione tecnologica giocano un ruolo chiave condizionando i nostri comportamenti, abitudini e stili di vita.

Su questo si innesta uno scenario di mercato altamente volatile e fortemente sensibile alle aspettative macroeconomiche che si confrontano con una frequenza sempre maggiore di crisi sistemiche, o locali che diventano velocemente sistemiche. Queste condizionano l'approccio, l'orientamento e la consapevolezza degli investitori privati nel tempo e quindi degli operatori.

In questo scenario, il business del Private Banking è per caratteristiche e modello una delle industrie maggiormente sottoposte ad una serie di profonde trasformazioni.

AIPB e Bain & Company hanno approfondito l'analisi dei principali trend evolutivi dell'industria lungo due direttrici di studio: la voce dei clienti e le risposte dei principali players domestici e internazionali.

L'obiettivo di fondo è la comprensione degli impatti evolutivi emergenti sui tre pilastri alla base del successo del modello di consulenza e della proposizione di valore del Private Banking: la fiducia, l'innovazione e la protezione dai rischi.

In sintesi, l'industria del Private Banking - nel confermare la solidità e resilienza del proprio modello industriale - ha avviato un profondo percorso di innovazione.

Partendo da una rinnovata consapevolezza del ruolo chiave che il risparmio privato assume per l'intera economia del Paese, lo sforzo degli operatori è rivolto alla ricerca e qualificazione di nuovo talento professionale, asset indispensabile per realizzare le potenzialità offerte dalla tecnologia digitale e dall'ampliamento delle classi di investimento.

La sfida è grande, così come è forte la determinazione degli attori dell'industria italiana del Private Banking nell'accelerare il proprio grado di innovazione per poter cogliere le opportunità e proseguire il percorso di distintività ed eccellenza offerte alla propria esclusiva clientela.

*Team Bain & Company*



## **Contesto di riferimento ed evoluzioni attese: quali discontinuità nel mercato**

Sulla base delle evidenze dallo studio di Bain sul Wealth Management del futuro emergono alcune forze trasformative nel settore che stanno guidando il mercato verso un nuovo modo di fare business e che sono:

- 1. Nuovi clienti con nuove caratteristiche**
- 2. Nuovi prodotti/servizi guidati da differenti priorità della clientela**
- 3. Nuovi modelli distributivi: high-tech e high touch**
- 4. Nuovi modelli di lavoro**
- 5. Nuove dinamiche di profittabilità per il segmento**

## Il settore del Private Banking è in fase di significativa trasformazione



Fonte: Bain & Company Future of WMP PV, 2022

### Nuovi clienti con nuovi tratti

Le dinamiche demografiche e l'espansione del risparmio a livello globale stanno creando nuovi segmenti di clientela. Ci aspettiamo oltre 230 milioni di clienti Generazione Y e Generazione Z (ovvero nati tra il 1981 e il 2012) che guideranno la crescita del risparmio internazionale e che spiegheranno una parte rilevante dei 90.000 miliardi di dollari di incremento atteso di ricchezza tra il 2021 e il 2030.

Tra le geografie, l'Europa guida la crescita, con oltre 35 milioni di clienti attesi alla fine del decennio.

Questi clienti emergenti condividono alcune caratteristiche distintive:

1. Tendono ad essere più indipendenti e con maggiore preparazione tecnica e professionale: circa il 70% di proprietari di immobili, con una ricchezza da cliente Private e con un'età inferiore ai 45 anni ha evidenziato nel 2019 uno stile di investimento per lo più svolto autonomamente, rispetto al solo 57% nel 2010<sup>1</sup>;
2. Manifestano una forte preferenza per i canali e le interazioni digitali, pur volendo mantenere un'interazione umana per le decisioni più complesse. Questo spiega perché preferiscono un modello di ingaggio ibrido rispetto ad un modello solo umano o, alternativamente, solo digitale.

<sup>1</sup> Sulla base delle analisi della società di ricerca Aite-Novarica.

I nuovi clienti avranno background, interessi ed esigenze completamente diverse da quelle dei clienti tradizionali

**Nuove personas** si stanno affermando come target chiave per il Wealth Management

Una mappa dei clienti sempre più complessa che richiede una gestione proattiva



## Nuovi prodotti e servizi guidati da differenti priorità

Con la crescita dei nuovi segmenti di clienti stanno cambiando le priorità sull'offerta di prodotti e servizi e sulle modalità di interazione con gli operatori del Private Banking. Tra le priorità emergono:

- **Offerta ESG:** il 75% dei millennials benestanti considera gli aspetti ambientali, sociali e di governance come un importante fattore nelle proprie decisioni di investimento. Ci attendiamo che gli asset collegati ai criteri ESG possano rappresentare circa la metà di tutti gli investimenti in prodotti di risparmio entro il 2030, rispetto al 33% che si registra oggi. Soluzioni ESG personalizzate diventeranno quindi un fattore critico, nonché la condizione necessaria per conquistare e soddisfare questi nuovi clienti;
- **Private markets:** la rapida crescita e la performance superiore del private market rispetto a quello pubblico regolamentato ha stimolato l'appetito degli investitori, spronando diversi operatori e *wealth-tech* ad allargare l'accesso al private equity o al debito privato;
- **Digital assets:** sono tra i prodotti innovativi che andranno ad arricchire l'offerta commerciale del Private Banking nei prossimi anni in maniera significativa. Se le valute digitali sono state la prima applicazione, le soluzioni possibili e future saranno molteplici e impattanti: dalle valute digitali emesse dalle Banche Centrali (CBDC – Central Bank Digital Currencies) a quelle delle organizzazioni private (Stablecoin) e in maggior quota da Utility / Asset Backed Tokens (es. token digitali che rappresentano un asset reale, un NFT, ...). La visione condivisa, infatti, è che non si tratti di una moda ma di una tendenza di lungo termine, la cui tecnologia, in continua evoluzione, permetterà di risolvere inefficienze e sbloccare nuove opportunità. Molti consulenti si aspettano di investire

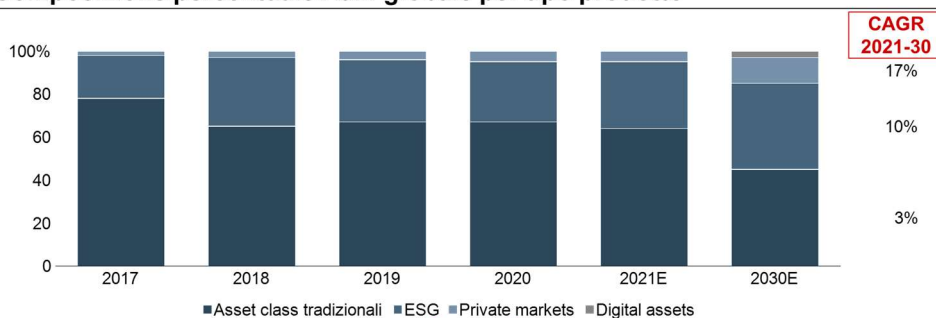
*Navigare le "onde" del cambiamento: la rotta del Private Banking*

tra l'1% e il 5% dei portafogli dei clienti su questa nuova asset class nei prossimi 5 anni;

- **Soluzioni Previdenziali:** l'uscita dal mondo del lavoro dei "Baby Boomers" e il progressivo spostamento verso un sistema contributivo (rispetto ad uno retributivo), sta spingendo gli investitori a cercare soluzioni innovative per gestire il "decumulo" del proprio patrimonio con l'obiettivo di mantenere un adeguato standard di vita. Le attuali soluzioni di mercato non offrono adeguata protezione per le persone che rischiano di andare oltre i propri risparmi previdenziali con la conseguenza di dover modificare il proprio stile di vita. Iniziano a comparire alcune soluzioni innovative (es. accumulo nella fase di risparmio a fronte di rendite riconosciute nella fase di pensionamento, consulenti che offrono strategie di spesa e gestione flessibile della fase di decumulo, ...) ma la strada da percorrere è ancora lunga.

## Evoluzione delle asset class nel tempo

/ BAIN FUTURE OF WM POV  
Composizione percentuale AuM globale per tipo prodotto



**Nel prossimo decennio si assisterà ad una significativa crescita della penetrazione di alternative asset classes**

Fonte: GlobalData; Bloomberg; Cerulli Report; Statista; Bain analysis

## Nuovi modelli distributivi: high-tech e high touch

Per intercettare la nuova ricchezza nel futuro, gli operatori del Private Banking dovranno lavorare alla creazione di una proposta commerciale che sia maggiormente attrattiva per i giovani investitori. Questo nuovo segmento costruisce ed accumula ricchezza con modalità diverse rispetto alle generazioni precedenti, quindi sarà necessario contattarli nei momenti critici del loro ciclo di vita attraverso un modello scalabile che sia "high tech" e "high touch" supportato dal digitale, ma che si appoggi su banker che siano in grado di servire un numero più ampio di clienti.

Una tendenza simile di allargamento dell'attrattività del brand e della copertura commerciale è avvenuta nell'industria del lusso dove - attraverso modelli ibridi - è accelerata l'accessibilità e la consapevolezza sui prodotti per i



segmenti delle nuove generazioni di clienti. Questo ha permesso all'industria di allargare significativamente la propria base clienti e intercettare le opportunità di crescita. Società leader nell'industria del lusso hanno costruito piattaforme di digital brand per raggiungere i nuovi clienti con un modello di business con crescite attese di oltre il 20% annuo tra il 2020 e il 2025.

Di fianco a questi nuovi segmenti emergenti, anche i bisogni ed i valori dei clienti tradizionali stanno cambiando, in particolare nel modo in cui utilizzano gli strumenti e canali digitali. Quindi ulteriori investimenti sul digitale saranno rilevanti per tutti i clienti.

Come sottolineato già in precedenza, servire i nuovi clienti in modo efficace richiede un modello che poggia su strumenti e canali digitali, con l'interazione umana riservata solo per i momenti critici della relazione con il cliente. Fare leva sul digitale può permettere agli operatori ed ai propri banker di servire in modo migliore un numero più ampio di clienti, con un'evoluzione del ruolo del consulente verso le attività a maggiore valore aggiunto e dei momenti chiave (moment of truth) nella gestione della relazione con i clienti.

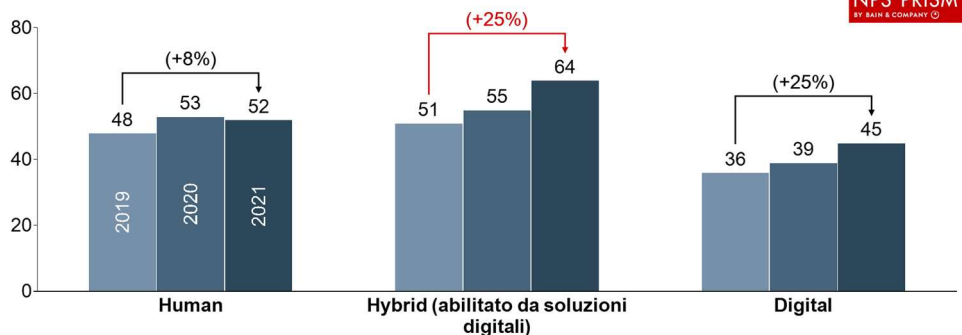
Questo richiederà una vista completa di ogni cliente, facendo leva su *advanced analytics* per consentire al banker di supportare il cliente nel modo migliore massimizzando l'efficacia e l'efficienza commerciale.

## I dati di mercato mostrano il crescente successo di modelli di wealth advisory ibridi abilitati da soluzioni digitali

### Episode NPS<sup>2</sup>

/ BAIN FUTURE OF WM POV

NPS per l'episodio «Cercare consigli sulla pianificazione finanziaria a breve e lungo termine» per tipo di canale



Nota: Net Promoter Score<sup>SM</sup> è un marchio registrato di Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc., e Fred Reichheld; (2) Il Net Promoter Score è una metrica di misurazione del grado di soddisfazione dei clienti in una scala da 0 a 10 calcolato come percentuale di promoters (voto 9-10) - percentuale di detractors (voto 0-6)  
Fonte: Bain & Company NPS Prism US Consumer Banking Survey, n=11,417

## Nuovi modelli di lavoro

Alla luce dei trend delineati, circa il 70% del personale di una tipica Private Bank si troverà a dover gestire cambiamenti rilevanti nei loro ruoli e nelle loro competenze e abilità. In particolare, prevediamo che:

- Ai Private Banker sarà chiesto di essere formati per fornire ai clienti soluzioni sempre più olistiche che guardino tutto il patrimonio del

cliente. Tutto questo valorizzando competenze su nuove asset class (ESG, digital assets, private market, ...) e facendo sempre più leva su strumenti di intelligenza artificiale e *advanced analytics* per la gestione dei portafogli;

- Il digitale diventerà parte integrante dell'offerta per effetto dell'incremento dell'utilizzo di soluzioni di Robo-4-Advisory & Robo-Advisory, strumenti di CRM evoluti e modelli di vendita omni-canale e si posizionerà come una condizione necessaria della formazione dei professionisti dell'industria;
- L'esperienza digitale del cliente richiederà nuove professionalità e talenti digitali e tecnologici che dovranno innestarsi su nuovi modelli operativi e organizzativi agili;
- Saranno necessarie nuove competenze per essere in grado di lavorare in logica di ecosistema con nuovi operatori emergenti (es. Wealth-tech).

### **Nuove dinamiche di profittabilità**

Stante lo scenario attuale, le dinamiche di profittabilità dell'industria sono fortemente condizionate da una serie di forze e fattori.

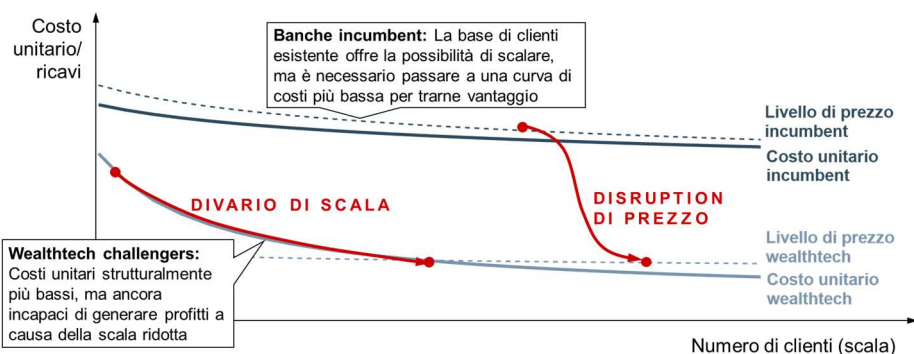
Da una parte una pressione sulla redditività delle masse (in particolare sui prodotti tradizionali anche per effetto di nuovi entranti – es. *Wealth-tech*) e sui costi per effetto della dinamica inflattiva che stanno impattando sulla marginalità e redditività del business. Dall'altra, la necessità - da parte degli operatori - di rispondere alle pressioni sulla marginalità. Per fare questo sono necessari significativi investimenti per disporre di fattori competitivi chiave, quali:

- Una piattaforma di business e operativa, fortemente digitale che permetta di scalare i modelli industriali con la clientela: l'osservatorio mostra che i modelli "*digitally enabled*" ad alta intensità di digitale a supporto dei banker sono in grado di scalare l'approccio industriale e di garantire ritorni del 35% più elevati rispetto ai modelli tradizionali;
- Garantire l'accesso ai clienti alla migliore gamma di prodotti e servizi, coprendo tutte le asset class (tra cui asset alternativi e digitali) con soluzioni a valore aggiunto sia per i clienti che per gli operatori.

**Gli operatori tradizionali sono sempre più minacciati da wealthtech che riescono ad offrire servizi WM con pricing competitivi**

/ BAIN FUTURE OF WM POV

**La realizzazione di economie di scala come fattore chiave**



Source: GlobalData; industry reports; Bain WM market model

Investire in infrastruttura tecnologica, dati e *analytics* è un imperativo per i player del Private, se vogliono competere con successo nell'arena e giocare una partita di sviluppo e crescita. Questo chiaramente pone l'accento sulla rilevanza del modello di business e della scalabilità dei costi fissi in aumento.





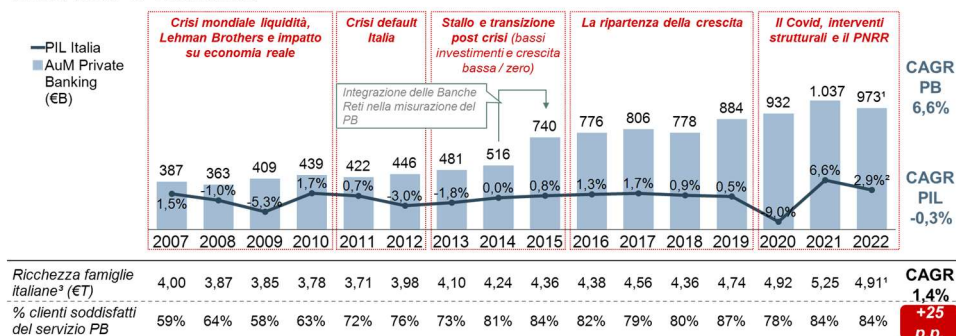
## **Quale il posizionamento e quali le sfide? Il punto di vista dei leader del PB italiani**

Il Private Banking può trarre dei vantaggi dalle trasformazioni in atto, ma è fondamentale che affronti correttamente una serie di sfide strategiche.

Per fare questo Bain e AIPB si sono confrontate con i leader dell'industria Private in Italia ed hanno raccolto il loro punto di vista sul posizionamento attuale del settore, sugli elementi distintivi e sulle priorità strategiche che si troverà ad affrontare l'industria.

Il punto di partenza è sicuramente positivo ed è il risultato di un trend storico di significativa e stabile crescita delle masse del Private Banking, anche in contesti macroeconomici complessi e ad un tasso ben superiore a quello della ricchezza degli altri segmenti di clientela e del PIL. Inoltre, il Private ha registrato performance positive mantenendo e persino aumentando il livello di soddisfazione della base di clientela servita, a conferma di un livello di servizio erogato di qualità e in grado di portare un valore aggiunto.

## Il Private Banking negli anni ha confermato la sua dinamica di crescita e solidità



**Nel tempo, nonostante i contesti macroeconomici sfavorevoli, AIPB ha sempre incrementato i volumi serviti ed aumentato il grado di soddisfazione dei clienti**

Note: (1) Dato a Giugno 2022; (2) Dato a Marzo 2022; (3) Attività finanziarie delle famiglie e istituzioni senza scopo di lucro, fonte Banca d'Italia

In particolare modo, è emerso che l'industria del Private Banking è evoluta negli anni facendo leva su tre capisaldi, in ordine di rilevanza:

- **Fiducia:** capacità di rinsaldare nel tempo la relazione banker – cliente e supportare le scelte di investimento nell'alternarsi di contesti macroeconomici;
- **Innovazione:** capacità di far evolvere l'offerta, customizzando i prodotti in funzione delle esigenze del cliente, e di innovare la modalità di gestione sia attraverso piattaforme digitali evolute sia adottando un approccio «ibrido» di interazione con il cliente;
- **Protezione:** Storicamente focalizzata sul capitale, si è estesa ai bisogni di copertura dei rischi che riguardano la persona e gli asset del cliente e del proprio nucleo a 360°, con un approccio di consulenza sempre più integrato fra consulenza sugli investimenti e Protezione.

Approfondiamo di seguito per ognuno dei pilastri la situazione di partenza e le sfide che i manager coinvolti hanno evidenziato e che ci hanno permesso di formulare un quadro completo di posizionamento e delle opportunità per il futuro.

Con riferimento alla prima delle tre dimensioni, la Fiducia, emerge che oggi è perseguita grazie alla proattività del banker e dell'operatore nel supportare il cliente e alla vicinanza nei momenti chiave della relazione: questi si sono rivelati, fino ad oggi, elementi centrali per rinsaldare la relazione. Lo sviluppo di un rapporto non transattivo, ma che curi gli interessi del cliente è un'altra componente che ha permesso di costruire la fiducia.

In particolare, è emerso che la soddisfazione dei clienti è strettamente legata alla performance dei mercati e, conseguentemente, viene fortemente messa sotto pressione in contesti macroeconomici sfavorevoli. Tuttavia, la soddisfazione è condizione necessaria ma non sufficiente per ottenere la fiducia del cliente; per perseguirla, oltre alla proattività e alla velocità, sono chiave:

*Navigare le "onde" del cambiamento: la rotta del Private Banking*

- Essere vicino al cliente nei momenti di difficoltà, capirlo e supportarlo nella risoluzione dei problemi
- Creare con il cliente un rapporto che non sia «transattivo» ma che faccia l'interesse del cliente
- Offrire un servizio di qualità a fronte di domanda sempre più qualificata e competente

Questo è confermato dai clienti che sono soddisfatti dei servizi ricevuti (84% dei clienti si dichiara soddisfatto e il loro numero è in aumento), ma l'NPS della clientela - attestatosi al 12% nel 2022 - evidenzia spazi di sviluppo.

## Fiducia | Costruita grazie a proattività e vicinanza al cliente; «fare squadra» e allineare interessi banca-cliente chiave per il futuro

### Quotes da interviste con leader del Private Banking in Italia

«L'NPS Private è **alto ma in riduzione** di 2-3 punti a causa della crisi dei mercati finanziari»

«Soddisfare il cliente non basta per guadagnarsi la fiducia, ma conta essere **vicino nei momenti di verità** della relazione»

«C'è **correlazione diretta** tra la **soddisfazione** verso il servizio offerto e la **performance** dei mercati»

«Il **gioco di squadra** vs competenze farà la differenza nel futuro»

«I banker devono ragionare come i **consulenti strategici** con i clienti e focalizzarsi sulla **creazione di valore**»

«Molti banker **non sono pronti a soddisfare esigenze** diversi dei clienti»

### Cosa dicono i clienti

12 NPS servizio PB nel 2022

84% % Clientela soddisfatta dal servizio PB ricevuto nel 2022

+8p.p. Crescita numero di clienti soddisfatti vs. 2012

Fonte: AIPB-BVA DOXA\*\* Indagine sulla clientela Private in Italia - 2022\*

Emergono quindi alcune sfide ed opportunità. In particolare, per servire le nuove generazioni, all'industria è richiesto di guadagnare la loro fiducia lavorando su tre direttrici:

- Investire sul capitale umano costruendo una squadra di talenti e valorizzando le competenze specialistiche andando oltre le sole competenze finanziarie di base;
- Sviluppare una piattaforma integrata di team che permetta di garantire la crescita professionale e l'aumento delle competenze del capitale umano, a beneficio del cliente;
- Integrare i sistemi di incentivazione dei banker con elementi che tengano in considerazione la soddisfazione dei clienti volti ad assicurare un'attenzione sempre maggiore a garantire il corretto bilanciamento tra interesse dell'istituto e interesse del cliente.

La seconda dimensione, l'Innovazione, è un elemento centrale che ha caratterizzato e guiderà l'industria. Fino ad oggi l'innovazione del comparto è stata guidata dall'evoluzione della offerta e del modello di servizio, consentendo lo sviluppo di un'asset allocation più diversificata e remunerativa per il cliente.

Le innovazioni tecnologiche sono state focalizzate sull'abilitazione di modelli di data analytics evoluti per garantire pieno accesso ai servizi bancari da remoto

(e contribuendo, nel tempo, al percorso di digitalizzazione delle famiglie italiane). Nonostante gli importanti passi avanti compiuti, un ampio margine di innovazione rimane sulla differenziazione dei modelli di servizio per gruppo/segmento di clientela e sull'evoluzione del *journey* del cliente con piena adozione dei canali digitali e remoti che devono essere sposati in primis pienamente dai banker e poi dai clienti per la completa attivazione di nuove modalità di interazione banca – cliente.

I clienti peraltro confermano la qualità dello sviluppo innovativo degli operatori di mercato e lo pongono come primo punto tra i fattori distintivi che caratterizzano il Private Banking.

## Innovazione | Oggi guidata dall'evoluzione di offerta e modello di servizio, domani incentrata su modello fully-digital human powered

### Quotes da interviste con leader del Private Banking in Italia

«La **tecnologia** rimarrà **permeante** nel futuro, in particolare sulla digitalizzazione delle **interazioni** con il cliente»

«Il settore del **lusso** ha **anticipato altre industry** nel valorizzare l'innovazione digitale per catturare **nuovi segmenti** di clientela»

«L'offerta di **alternative assets** sarà sempre più **centrale**, supportata da strumenti che **garantiscono la qualità** dei prodotti sottostanti»

«Sugli **alternativi** importante creare un **«bollino blu»** sugli investimenti per **garantire la qualità**»

«I **digital asset** saranno chiave nel futuro ma si deve essere **cauti** e **progressivi** nella loro introduzione»

«Necessario aumentare lo **storytelling** sui prodotti **ESG**»

### Cosa dicono i clienti

#### Industry reputation

(% clienti che hanno assegnato punteggio di 7-8 su una scala da 3 ad 8)



Fonte: AIPB-BVA DOXA \* Indagine sulla clientela Private in Italia - 2022

Le sfide e opportunità legate a tema dell'Innovazione riguarderanno la creazione di un modello completamente digitale "*human powered*" che abiliti una gestione evoluta della clientela e una crescita attraverso gli asset alternativi. Perseguire la completa digitalizzazione dell'industria è un percorso che potrà essere abilitato solo dal cambiamento dei comportamenti e delle aspettative della base clienti, attualmente ancora fortemente legata al contatto «umano» con il proprio banker.

Sulle innovazioni di prodotto, sono emerse tre macro-direttrici di cambiamento:

- Maggiore industrializzazione e riduzione dei costi per ciò che riguarda i prodotti ordinari;
- Ampliamento della penetrazione di alternative assets guidata da una forte attenzione alla «qualità» dei prodotti sottostanti anche attraverso l'introduzione di logiche di «certificazione» strutturate dell'offerta;
- Spinta sui digital assets in modo cauto e selettivo.



I temi ESG non sono citati, in questo contesto, non perché siano secondari – tutt'altro – ma perché si ritiene che non rappresentino più un elemento di novità essendo già ampiamente incorporati nell'offerta e nei servizi alla clientela.

Infine, il terzo caposaldo: la Protezione. Pur essendoci un forte appetito da parte della clientela, la protezione del capitale nel tempo (e del passaggio multi-generazionale) è ancora l'elemento centrale della proposta dall'Industry alla propria clientela, mentre la protezione dai rischi non finanziari come quella ai beni e alla persona, ha uno spazio meno ampio.

## Protezione | Da protezione del capitale a protezione a 360° della clientela su tutti i rischi

### Quotes da interviste con leader del Private Banking in Italia

«La prima preoccupazione del cliente è **non perdere patrimonio**»

«In Italia i clienti sono **sotto assicurati** e le attuali modalità di vendita **non funzionano**»

«La **protezione del rischio** è vista dai Private Banker come **prodotto ancillare** che può pregiudicare la relazione»

«L'**offerta assicurativa** è molto **standard** e **non allineata alle esigenze** della clientela Private»




Questo è spiegato da alcuni fattori:

- I prodotti assicurativi offerti non rispondono sempre appieno alle esigenze della clientela Private;
- La protezione dai rischi non finanziari copre esigenze molto diverse tra clienti con patrimoni rilevanti (es. >5M€) e clienti con patrimoni più ridotti (es. 1-5M€);
- I banker sono marginalmente incentivati a proporre prodotti di protezione del rischio poiché non sono adeguatamente formati e non hanno la certezza di offrire al cliente un prodotto di qualità;
- Il cliente Private spesso non ricerca la protezione dai rischi non finanziari nel proprio Private Banker, ma nel broker di riferimento.

**Qual è quindi la sfida di domani?** Adottare una protezione a 360° della clientela su tutti i rischi, introducendo un approccio e una consulenza pienamente integrata. Per fare questo è prima di tutto necessario:

- Prevedere un approccio differenziato per tipologia di cliente (clienti *lower private* hanno esigenze profondamente differenti dai HNWI e UHNWI);
- Costruire una proposta commerciale e offerta più integrata delle varie forme di protezione e con adeguati strumenti a supporto;
- Rafforzare le competenze in capo alle banche private e stringere il legame con i partner assicurativi, facilitando così le interazioni con figure specialistiche in affiancamento al banker.



## Priorità trasformative e nuove esigenze: il Private Banking del futuro

I leader dell'industria, uniti all'interno di AIPB, riconoscono il valore trainante rappresentato dal risparmio privato per l'economia del nostro Paese e la responsabilità che questo peso e questo ruolo comportano.

La capacità di selezione di investimenti attrattivi e la progressiva apertura verso asset class "reali" rappresentano uno straordinario volano per l'economia italiana e richiedono, unitamente ad eccellenti qualità professionali, forti capacità di rappresentanza sullo scenario istituzionale in un gioco di squadra forte e coordinato con le altre associazioni impegnate nella filiera del risparmio.

AIPB e i suoi leader intendono aumentare questo ruolo di stimolo e confronto anche attraverso una rafforzata azione di *education* e comunicazione.

Per accelerare la capacità di creazione di valore dell'industria i principali attori dell'industria individuano precise traiettorie di intervento, in particolare:

### 1. Attrarre e mantenere nuove generazioni di professionisti

Il ricambio generazionale è al centro dell'agenda manageriale. I modelli di attrazione e sviluppo del talento che hanno caratterizzato la nascita e la crescita dell'industria devono essere innovati lungo almeno tre direzioni:

- a. Individuazione di nuovi bacini di alimentazione e inserimento di giovani con l'obiettivo di rendere attrattivo per i talenti delle migliori

università la scelta di un percorso professionale all'interno del Private Banking

- b. La costruzione di percorsi di crescita non più esclusivamente legati alla capacità di interazione individuale con il cliente ma sempre di più disegnati intorno ad una squadra di professionisti capaci di trasferire al cliente una più strutturata capacità di generazione di valore relazionale e qualificazione del ruolo della Banca nel tempo
- c. La costruzione di percorsi formativi e di crescita professionale in linea con l'esigenza di costruzione di curriculum al tempo stesso più ampi e più profondi rispetto a quanto avvenuto in passato

## **2. Realizzare la trasformazione digitale cogliendone appieno il valore**

Le opportunità di interazione remota con il cliente e con il banker possono consentire la corretta valorizzazione dell'enorme patrimonio informativo reso disponibile dalle nuove tecnologie. La sfida è rappresentata dalla creazione di una "realtà aumentata" per il cliente e per il banker che consenta l'incremento sostanziale delle opportunità di incontro e della qualità (commerciale e relazionale) delle stesse. Le scelte in termini di applicativi e architetture dovranno essere indirizzate a:

- Migliorare strutturalmente l'esperienza del Cliente e del Banker lavorando in modo profondo su diversi assi chiave quale il percorso, il linguaggio e l'efficacia di questi momenti. I guadagni in termini di efficienza saranno la naturale conseguenza di questa trasformazione.
- Il trasferimento di conoscenza in primis al Banker e quindi al cliente, con un modello di apprendimento costante non solo di informazioni quantitative ma sviluppando un profondo percorso di *education* non limitato agli aspetti meramente finanziari, ma esteso alla comprensione di un'esperienza più ampia di rapporto con la ricchezza e il benessere individuale e sociale.

## **3. Rispondere alle esigenze di nuovi segmenti di clientela cogliendone appieno il potenziale**

Come mostrato dall'esperienza di altri settori, come ad esempio il comparto del lusso, uscire dalla definizione consolidata di target e di segmento di clientela offre importanti opportunità di sviluppo e di estensione del modello private. Il tema centrale per i player del settore sarà quello di rispondere alle nuove esigenze delle nuove categorie di "benestanti", per cui la Diversity & Inclusion rappresenta uno dei driver chiave. Questo tema ad oggi non risulta però ancora adeguatamente qualificato e servito.

L'attuale modello operativo di business del Private Banking è ancora fortemente improntato lungo l'intero ciclo dal "*targeting-serving*" al servizio di uno specifico iso-tipo di clientela con qualche differenziazione comportamentale (autonomo, delegante...) o legato alla fonte primaria di

*Navigare le "onde" del cambiamento: la rotta del Private Banking*

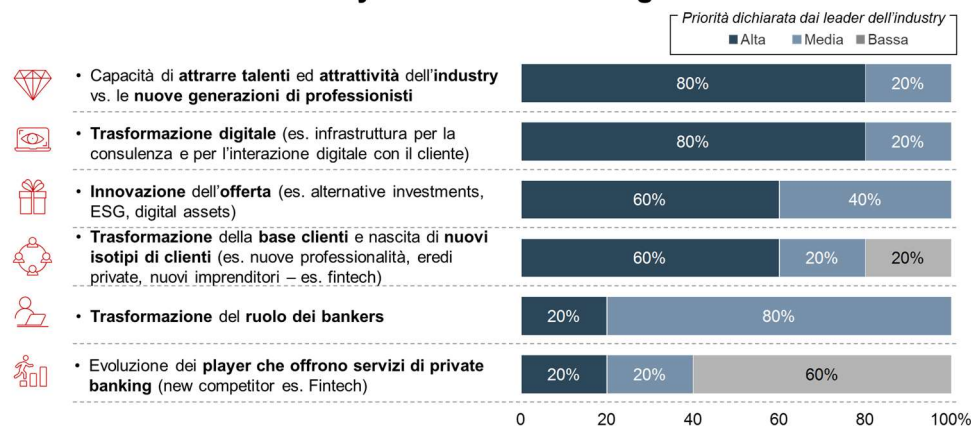
generazione della ricchezza (imprenditore, dirigente, rentier,...): uomo, adulto, italiano.

Vari fenomeni in progressiva accelerazione stanno però arricchendo la popolazione target del private banking con tre macrocategorie di clienti: in primis le donne, i giovani e "i nuovi italiani di successo".

L'industria ha avviato interventi per il ridisegno del modello di business per poter individuare e servire in modo adeguato questi nuovi segmenti ma ancora molto strada deve essere fatta e in questo l'esperienza della moda lusso potrà fornire un valido contributo.

Queste considerazioni trovano conferma nelle priorità trasformative che i leader dell'industria del Private hanno identificato e che dovranno caratterizzare l'agenda strategica degli attori nei prossimi anni:

### Priorità trasformative ed elementi che stanno creando maggiore discontinuità nell'industry del Private Banking



Tra queste priorità delineate, un tema chiave è che la sfida non è contro i nuovi competitor (wealth-tech) - che sono visti piuttosto come potenziali partner e acceleratori del cambiamento - quanto sulla capacità e velocità degli attori stessi di essere in grado di adattarsi al nuovo contesto ed alle nuove opportunità evolvendo con successo i propri modelli organizzativi, operativi, digitali e di gestione delle persone.

In sintesi, ci sono rilevanti opportunità da cogliere da parte degli operatori dell'industria del Private. Queste, se indirizzate correttamente, disegneranno una nuova fase di evoluzione del Private Banking in Italia dalla quale beneficeranno tutti gli stakeholder chiave.





## Ringraziamenti

Gli autori del paper desiderano cogliere l'occasione per ringraziare tutti i protagonisti dell'industria per il loro tempo e la franchezza dei loro contributi e input, bussola preziosa per indirizzare le sfide che plasmeranno l'industria.

In particolare:

- **Matteo Benetti**
- **Paolo Federici**
- **Andrea Ghidoni**
- **Fabrizio Greco**
- **Andrea Ragaini**
- **Federico Sella**
- **Alessandro Varaldo**
- **Angelo Viganò**

*Navigare le "onde" del cambiamento: la rotta del Private Banking*

## Autori

### Bain & Company



**Franco Baronio**, *Senior Partner*

Contatto: [Franco.Baronio@bain.com](mailto:Franco.Baronio@bain.com)



**Daniele Funaro**, *Partner*

Contatto: [Daniele.Funaro@Bain.com](mailto:Daniele.Funaro@Bain.com)



**Bianca Russo**, *Manager*

Contatto: [Bianca.Russo@Bain.com](mailto:Bianca.Russo@Bain.com)

### AIPB



**Antonella Massari**, *Segretario Generale e membro del CdA AIPB*

Contatto: [antonella.massari@aipb.it](mailto:antonella.massari@aipb.it)



**Federica Bertoncelli**, *Responsabile Ufficio Studi*

Contatto: [federica.bertoncelli@aipb.it](mailto:federica.bertoncelli@aipb.it)

## Contributor

Tra i contributor del paper:

- [Claudia D'Arpizio](#) – *Senior Partner* di Bain & Company e *Global Head of Fashion & Luxury* - per la sua visione strategica sull'industria del lusso e gli input sulle contaminazioni con il mondo del Private Banking;
- I colleghi internazionali di Bain & Company, autori del report sul futuro del Wealth Management:
  - [Markus Habbel](#)
  - [Daniel Jones](#)
  - [Christine Weber-Vossen](#)





**BAIN & COMPANY** 

**AIPB** ASSOCIAZIONE  
ITALIANA  
PRIVATE  
BANKING



BAIN & COMPANY



**AIPB**

ASSOCIAZIONE  
ITALIANA  
PRIVATE  
BANKING