

Credit Suisse punta al primato nel 'private' oltre frontiera

Nonostante la difficile congiuntura economica, cresce in Italia la voglia di private banking.

Uno studio, pubblicato dal quotidiano *Il Sole 24Ore*, svela la rilevante crescita del settore del risparmio gestito: +27,3% nel 2004, per una massa di attivi stimati che supera i 422 miliardi di euro, circa 654 miliardi di franchi svizzeri.

Secondo lo studio, effettuato dalla società Magstat, il fermento nel private banking promette ulteriori, sensibili crescite. Si consideri che solo 13 intermediari finanziari superano i 10 miliardi di patrimonio gestito, mentre i primi 10 gruppi bancari hanno una quota di oltre il 64%.

Le premesse dello sviluppo del mercato private banking d'oltre confine sono tali da spingere più di un istituto bancario elvetico a riconsiderare la propria organizzazione in funzione dei servizi onshore e offshore. Credit Suisse lo ha fatto annunciando dal primo gennaio 2006 la costituzione di una nuova struttura integrata dedicata alle aree di mercato di Italia e Monaco. Al vertice è stato nominato Franco Müller, già Ceo della Bgp, Banca di Gestione Patrimoniale Sa.

Profondo conoscitore del mercato italiano e della piazza bancaria ticinese, Müller è stato nominato responsabile del private banking sui due mercati prima citati. A lui riferiranno Claudio Ferrari, responsabile del market group Italia offshore in Ticino, Tino Rampazzi, ammini-

Il gruppo bancario rinnova e integra la struttura operativa del private banking sul mercato italiano e monegasco. Con Franco Müller, a capo del team, la banca elvetica punta a conquistare un mercato onshore e offshore ancora tutto da scoprire.

stratore delegato di Credit Suisse (Italy), e Alain Ucari, responsabile del CS nel principato di Monaco. La clientela 'private' svizzera sarà seguita da Marco Bertoli. Nessun cambiamento è invece previsto per la clientela commerciale, affidata come finora ad Alberto Petruzzella, per la clientela privata, il cui responsabile continuerà ad essere Loris Joppini, e per i gestori esterni (Eam) che continueranno a riferire a Claudio Müller.

«Con la nuova struttura integrata

vogliamo operare in modo più efficiente sul mercato, concentrando le conoscenze e le risorse interne, per sfruttare appieno le sinergie a livello di Gruppo», esordisce Franco Müller, «miriamo a una crescita di danaro fresco di oltre il 5 % all'anno. Nel terzo trimestre del 2005 abbiamo superato questo obiettivo ottenendo una crescita dell'8,4 %. Inoltre, entro il 2007 vogliamo ottenere un risultato annuale netto di almeno 3 miliardi di franchi nel settore del Private Banking. A titolo di paragone, nel



Franco Müller, responsabile private banking della nuova struttura integrata di Credit Suisse dedicata alle aree di mercato di Italia e Monaco.

2004 abbiamo raggiunto i 2,5 miliardi». Obiettivi ambiziosi, dunque, per un istituto che punta «a diventare la primaria banca privata a livello mondiale, non solo quantitativamente, ma anche a livello qualitativo e di innovazione dei prodotti e servizi», indica Müller.

Le premesse di mercato, come si è già visto, sembrano esserci. L'indagine del quotidiano italiano ha preso in considerazione le famiglie con disponibilità superiore a 750 mila franchi. Ebbene, lo studio calcola che il patrimonio potenzialmente disponibile sul mercato della gestione è imponente: superiore a 1000 miliardi di franchi. In altre parole, banche e gestori hanno di fronte una torta di 230 miliardi di euro, circa 365 miliardi di franchi, ancora da conquistare. Attualmente, le banche straniere operanti in Italia coprono il 6% del mercato. Facile intuire quanto sia ampio il possibile incremento dell'attività onshore.

La ricerca mostra come nelle banche italiane, inoltre, sia in aumento la presenza di 'family office', cioè di organismi dedicati alla pianificazione del risparmio e degli asset di famiglie abbienti, interessate a delegare non solo gli interessi finanziari, ma anche quelli assicurativi, successori, e così via. Al momento, questo segmento in Italia è ancora relativamente piccolo (2,3% del mercato del private banking), ma è destinato a crescere.

D'altra parte, il fermento nel settore 'private' e della gestione patrimoniale è generalizzato. È lo stesso Müller a ricordare che in Svizzera è tuttora gestito circa il 31% dei patrimoni offshore mondiali: «Negli ultimi anni abbiamo assistito a una crescita sempre maggiore della ricchezza nei mercati emergenti in Europa, in Asia, in Medio Oriente e in America Latina e contemporaneamente a una crescita della gestione onshore rispetto a quella offshore. Ne consegue anche un inasprimento della concorrenza. Dalla nostra parte abbiamo la lunga tradizione nel private banking, l'esperienza e la conoscenza dei mercati a livello internazionale, la stabilità politica e la sicurezza che offriamo».

Una conoscenza che si è accresciuta e raffinata negli ultimi anni, alla



L'esperienza e il know-how non ci mancano, in particolare nella gestione dei patrimoni. Ma possiamo ancora migliorare, studiando attentamente le mutate esigenze della clientela e i trend in atto per elaborare innovative soluzioni su misura. Oggi il cliente non vuole solo investimenti, bensì una consulenza a 360 gradi, in tutti gli ambiti finanziari

luce di alcune specifiche crisi: quella dei mercati finanziari dei primi anni 2000, quando il crollo delle borse ha ridotto drasticamente i rendimenti e reso molto scettici gli investitori, e quella derivata, per lo specifico del mercato italiano, dalla stretta fiscale voluta dal ministro delle finanze, Giulio Tremonti. Si tratta dei famosi 'scudi fiscali', che hanno messo a dura prova la piazza finanziaria elvetica, e ticinese in particolare. Una prova che si può dire brillantemente superata con le armi della professionalità bancaria. Come ricorda il nuovo capo del mercato italiano di Credit Suisse, lo scudo

fiscale ha fornito lo spunto per diventare maggiormente innovativi nell'offerta di prodotti e servizi fiscalmente ottimizzati. Prodotti e servizi che, comunque, il CS aveva già lanciato prima dell'entrata in vigore dell'amnistia fiscale. «D'altro canto», precisa Müller, «lo scudo fiscale ha nettamente favorito il nostro istituto, che ha potuto contare sull'incremento dei patrimoni gestiti non solo grazie ai deflussi del nostro stesso istituto, ma anche da parte di altre banche della piazza, prive di una struttura propria in Italia». Pericolo scampato? Non si può escludere che altri paesi ricorrano ad amnistie fiscali, come è già stato il caso, per esempio, in Germania e in Belgio, anche se al momento attuale non si è a conoscenza di casi concreti.

L'esperienza, tuttavia, è stata tale da mettere istituti bancari delle dimensioni di CS al riparo da sgradevoli sorprese. Nei prossimi anni probabilmente «la concorrenza si inasprirà ulteriormente». Grazie all'introduzione dell'Euroritenuta, la Svizzera ha mantenuto il segreto bancario. Tuttavia le pressioni sulla piazza finanziaria potrebbero ancora aumentare. A ciò si aggiunge una forte crescita nei mercati onshore europei e asiatici e, come conseguenza, una minore crescita dell'offshore. Anche i clienti sono molto più esigenti rispetto al passato. Sono tutte sfide che Credit Suisse è in grado di affrontare: «L'esperienza e il know-how non ci mancano, in particolare nella gestione dei patrimoni. Ma possiamo ancora migliorare, studiando attentamente le mutate esigenze della clientela e i trend in atto per elaborare innovative soluzioni su misura. Oggi il cliente non vuole solo investimenti, bensì una consulenza a 360 gradi, in tutti gli ambiti finanziari», spiega Müller.

Ed è proprio sul lato della formazione e dell'innovazione delle tecniche di relazione e vendita che le banche svizzere hanno fatto tesoro dell'esperienza di questi ultimi anni. Molti consulenti hanno approfittato dell'occasione per recarsi a lavorare all'estero. In questo modo si è favorito lo scambio di conoscenze sul

mercato e sui prodotti, rafforzando la collaborazione interna e anche la posizione della banca sul mercato. La scelta organizzativa operata da CS, tra le altre cose, garantisce ai collaboratori ancora maggiori occasioni di sviluppo. «Nel nostro paese vi è un enorme know-how e una grande voglia di riuscire. Sono convinto che la nostra piazza finanziaria resterà importante anche in futuro, perché la clientela continua ad apprezzare i nostri tradizionali punti di forza, ossia la tradizione nel private banking, l'esperienza e la conoscenza dei mercati a livello internazionale, la stabilità, la sicurezza e il segreto bancario. È chiaro che a questi punti forti dobbiamo abbinare una costante innovazione nelle soluzioni offerte, sapendo riconoscere al momento giusto i trend futuri e reagendo di conseguenza», aggiunge Müller.

L'espansione onshore pone, tuttavia, seri interrogativi alla piazza bancaria ticinese. È pur vero che c'è ancora una solida massa da gestire, ma quali prospettive riserva il mercato offshore? Negli ovattati uffici del Quartiere Maghetti a Lugano sono convinti che non vi sia nulla da temere. Finché si riescono a proporre nuove soluzioni, in linea con le mutate esigenze della clientela, dicono, non c'è nulla da temere. La strategia del grande gruppo bancario verso la clientela italiana, insomma, si basa su due leve: da una parte, la riorganizzazione delle funzioni tesa a migliorare il servizio e le prestazioni; dall'altra, una forte spinta all'innovazione complessiva del settore private banking che, innegabilmente, ha raggiunto livelli di maturità elevati e che, proprio per le attese della clientela, ha bisogno di fornire nuove idee, stimoli e opportunità.

Competenza e professionalità, dunque. Da tempo anche in Ticino si discute su alcuni ritardi nella formazione e nelle tecniche di approccio al cliente, che è cambiato, diventato più maturo, informato, accorto e prudente. Di tutto ciò c'è coscienza anche nei grandi istituti finanziari svizzeri, che pure investono costantemente e da sempre nella forma-

zione. Credit Suisse già alcuni anni fa ha dato vita alla Business School, che offre numerosi corsi di formazione in management e leadership, ma anche un 'Bachelor of banking' in collaborazione con la Zürcher Fachhochschule di Winterthur, nonché diversi corsi postdiploma. La scorsa estate, inoltre, ha aperto il Singapore Campus della Credit Suisse Business School, a dimostrazione del grande valore attribuito alla formazione dei consulenti, per i quali è sviluppato un processo sistematico il cui punto cardine è la 'Expertise in advice', ossia l'eccellenza nella consulenza, di importanza centrale soprattutto nel private banking. Recenti accordi tra l'Associazione bancaria ticinese (Abt) e l'Università della Svizzera Italiana (Usi) hanno creato le premesse per una crescita complessiva della qualità bancaria. Insomma, sia a livello di singolo istituto, sia come sistema, le banche che operano sulla piazza cantonale sono proiettate verso il consolidamento e l'espansione del profilo professionale.

«Ben venga un centro di competenza nel nostro Cantone!», esclama Müller, «è la dimostrazione che da un lato c'è molta voglia di apprendere, e dall'altro un desiderio di distinguersi proprio per fattori decisivi quali la competitività e l'innovazione. Non dimentichiamo che l'Associazione Svizzera dei Banchieri propone per l'anno prossimo già la formazione di Economista bancario dipl. Sss, che verrà realizzata anche in Ticino dall'Abt».

La scelta strategica compiuta verso il mercato italiano da CS non deve, però, apparire riduttiva. Il colosso svizzero ha interessi, obiettivi e progetti in tutte le aree del business bancario e finanziario. Se alcune banche elvetiche riposizionano la loro strategia passando da una logica di banca universale al focus private banking, Credit Suisse opera su un fronte completamente diverso, continuando ad affermarsi come banca universale in Svizzera, offrendo prestazioni a tutti i segmenti di clientela, dunque sia alla clientela privata, sia commerciale, sia private banking, continuando ad essere attiva nell'am-

bito dell'investment banking e dell'asset management.

«Grazie alla nuova banca integrata, attiva dal gennaio 2006, riusciremo a garantire una maggiore collaborazione tra le singole divisioni, sfruttando le sinergie interne e dunque offrendo alla clientela tutto il know-how e l'esperienza presenti a livello mondiale nel nostro Gruppo», aggiunge il direttore.

La gestione patrimoniale tende ad assumere un significato sempre più complessivo e globale. Il family office e l'adozione di key account manager sul cliente hanno spinto all'estremo la logica del servizio completo alle esigenze del cliente di alto profilo. C'è da chiedersi cosa si possa fare di più in questo campo. La risposta di CS è quella di anticipare le esigenze future della clientela. Il cui profilo, beninteso, diventa sempre più complesso, 'segmentato', come si usa dire con un brutto termine del linguaggio marketing. La tipologia della clientela è un tema, peraltro, molto studiato in ambito bancario: cambiano gli stili di vita, le abitudini di risparmio, le propensioni all'investimento. Si ragiona sempre più per target e per categorie, come per esempio i clienti potenziali che hanno conquistato negli ultimi anni posizioni economiche, professionali e sociali di rilievo. Quelli, insomma, che si potrebbero definire quadri in carriera, con esigenze di gestione patrimoniale non ancora consolidate e tutte da... conquistare. Un target al quale intende rispondere efficacemente la rinnovata struttura guidata da Franco Müller: «Più che sulla segmentazione, preferisco focalizzare l'attenzione sulle esigenze della clientela.

In fondo si tratta di clienti che abbiamo sempre curato anche in passato. Sono coloro che hanno un buon potenziale per diventare clienti private banking, e che oggi dispongono di un capitale minimo disponibile per l'investimento di poco inferiore al milione di franchi svizzeri. Ma non per questo chiudiamo loro la porta in faccia, anzi! Da noi ricevono la stessa consulenza professionale degli altri segmenti di clientela», conclude il direttore.