

2. LA CLIENTELA PRIVATE: DEFINIZIONE, SEGMENTAZIONE E ANALISI DELLE ESIGENZE

Nel capitolo precedente si sono esaminati i mutamenti intervenuti nel sistema finanziario italiano arrivando a giustificare la necessità per gli operatori di aumentare le proprie masse gestite al fine di sopravvivere in un contesto che appare indirizzato verso un inasprimento concorrenziale e un abbattimento dei margini unitari. La ricerca quindi di ingenti patrimoni è il fine cui tendono tutti gli operatori finanziari attraverso un incremento della numerosità della clientela Private. Ma quali caratteristiche deve possedere un soggetto per poter essere annoverato fra i clienti Private?

Rispondere a questa domanda non è facile e non esiste univocità in materia ma si può approcciare il problema con passaggi progressivi realizzando una graduale segmentazione della clientela. L'ostacolo principale in tale processo è la determinazione delle variabili ritenute più idonee allo scopo ma certamente la prima dimensione da considerarsi è l'ammontare di asset investibili ovvero la disponibilità finanziaria; è questo tuttavia un parametro che risulta estremamente riduttivo ma utile per procedere con ulteriori segmentazioni¹. Ulteriori problemi definitivi sorgono in considerazione del fatto che:

- 1) normalmente la clientela top intrattiene rapporti con più operatori finanziari motivo per cui non è immediata una visione unitaria e globale del patrimonio investibile del singolo cliente²;
- 2) le soglie patrimoniali di accesso al segmento Private non sono oggettivamente stabilite motivo per cui lo stesso cliente potrebbe avere una collocazione in classi differenti a seconda delle decisioni discrezionali assunte dall'operatore che ha condotto l'indagine.

A queste due prime osservazioni si aggiunge un interrogativo altrettanto importante e per certi versi emblematico: un cliente con un elevato patrimonio artistico od

¹ Stefano Caselli, Stefano Gatti (a cura di), *"Banking per il Family Business"*, Bancaria Editrice, Roma, anno 2004, pag. 4

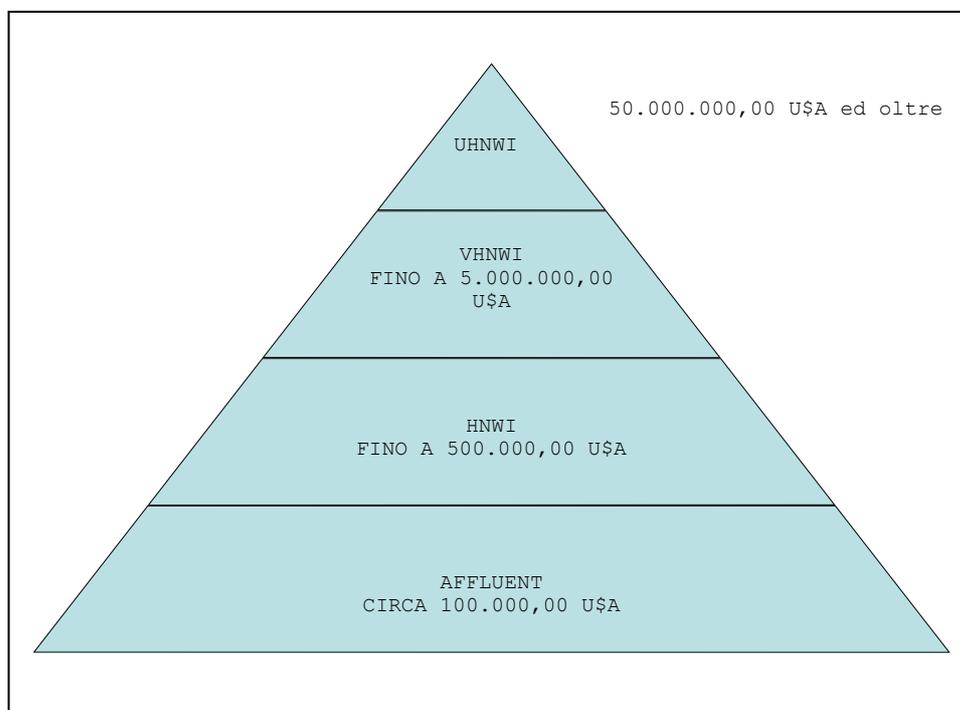
² IBM Business Consulting Services, *"European Wealth and Private Banking Industry Survey 2005"*, anno 2005, p. 29

immobiliare ma con un modesto patrimonio finanziario, può essere considerato un cliente Private?

Quest'ultimo interrogativo offre spunti di riflessione e di discussione molto interessanti ma procedendo per gradi e facendo quindi riferimento per il momento al solo patrimonio finanziario disponibile la clientela può essere classificata, come rappresentato nella figura 1³, in:

- **Affluent**: è la fascia di clientela sicuramente più numerosa in quanto vi rientrano i clienti che possiedono un patrimonio investibile di circa 100.000 U\$A;
- **High Net Worth Individuals (HNWI)**: sono così definiti i soggetti che hanno una dotazione patrimoniale investibile compresa fra i 100.000 U\$A e i 500.000 U\$A;
- **Very High Net Worth Individuals (VHNWI)**: rientrano in tale definizione i clienti che presentano soglie patrimoniali disponibili comprese fra i 500.000 U\$A ai 5.000.000 U\$A;
- **Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI)**: siamo di fronte a clienti con disponibilità patrimoniali molto consistenti, dai 5.000.000 U\$A ai 50.000.000 U\$A ed oltre.

Figura 1 – La classificazione della clientela in base agli asset investibili



Fonte: PriceWaterHouseCoopers, "Global Private Banking/Wealth Management Survey 2005"

³ PriceWaterHouseCoopers, "Global Private Banking/Wealth Management Survey 2005", anno 2005, p. 4

L'utilizzo della classificazione rappresentata nella figura 1 non può prescindere dal tener presente alcune osservazioni critiche importanti:

- 1 – le soglie così definite, come già accennato, non tengono conto di eventuali disponibilità patrimoniali non finanziarie;
- 2 – i patrimoni finanziari utilizzati per la classificazione possono subire delle variazioni quantitative a causa delle dinamiche di mercato, in conseguenza di errate scelte di investimento o per destinazione di una parte di esso ad altre tipologie di investimenti non finanziari, richiedendo un monitoraggio continuo della persistenza e della numerosità delle diverse classi di clientela;
- 3 – le soglie patrimoniali di classificazione non trovano concordi tutti gli operatori⁴.

Se dunque si considera clientela Private quella identificabile dalla accezione *High Net Worth* a salire nella piramide della figura 1, è facilmente intuibile che è fattibile una ulteriore classificazione del segmento Private, della quale gli operatori finanziari devono esser ben consapevoli per poter offrire prodotti e servizi adatti ad una clientela più esigente e con una forza contrattuale progressivamente crescente incontrando soggetti definiti UHNWI. Parallelamente si è soliti distinguere operatori di Private Banking che si rivolgono ai clienti HNWI e VHNWI mentre si parla di Wealth Management Bank con riferimento ad operatori che si rivolgono ai clienti UHNWI⁵; si definisce invece Family Office l'istituzione finanziaria che si rivolge a clientela con patrimoni addirittura superiori ai 50 milioni di dollari.

Per comodità espositiva nel presente capitolo si parlerà genericamente di Private Banker inglobando in tale definizione le Wealth Management Banks e i Family Office mentre si parlerà di clientela Private per indicare indistintamente i clienti HNWI, VHNWI e UHNWI.

Nel mondo si stima siano circa 8 milioni gli individui classificabili come HNWI e circa 800.000 invece gli UHNWI. Una numerosità importante e che si prevede in crescita nei prossimi anni soprattutto nelle aree attualmente in forte espansione quali Singapore, Russia e Cina⁶.

⁴ Una banca svizzera definisce per esempio cliente Family Office colui che possiede un patrimonio disponibile superiore a 300 milioni di franchi svizzeri.

⁵ Theo Delia-Russell, Antonello Di Mascio, "Wealth Management", Ed. Il Sole 24Ore, Milano, anno 2002, p. 41

⁶ Capgemini, "The Capgemini wealth report 2005", anno 2005, p. 3-4

Il Private è un cliente consapevolmente pretenzioso che desidera poter contare in ogni istante e in ogni situazione su un interlocutore di fiducia che sia in grado di pianificare e programmare ogni aspetto della sua esistenza, in maniera trasparente e coinvolgendo all'occorrenza anche soggetti terzi⁷.

L'enfasi viene quindi posta sulla relazione, sulla possibilità di richiedere non un prodotto finanziario ma di ottenere un servizio costruito ad hoc, ricevere in estrema sintesi una consulenza altamente personalizzata. Il primo importante passo in tale direzione consiste nel porre il cliente al centro dell'attenzione, così come rappresentato nella figura 2⁸, ed individuare le sue macro aree di esigenza.

La necessità principale di ogni individuo con ingenti masse patrimoniali disponibili è senza ombra di dubbio quella di soddisfare i propri bisogni di investimento attraverso quella che è stata definita l'area "*gestione del denaro*" (cfr figura 2). In questo ambito le alternative di investimento sono riconducibili a due macro tipologie: *mobiliare* e *non mobiliare*.

La prima è a sua volta scomponibile in due opzioni:

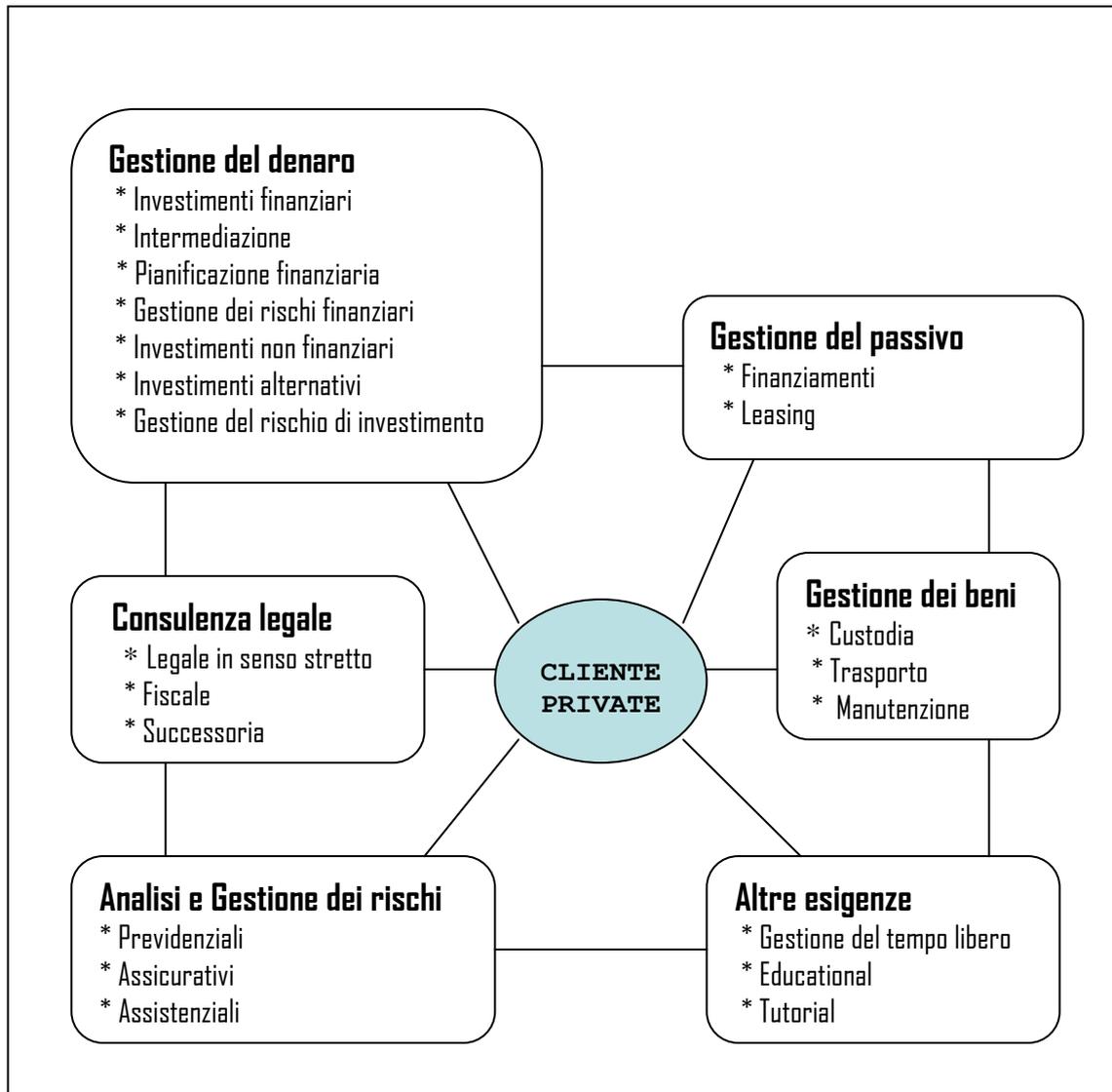
- a. *Investimento in asset class tradizionali* ovvero:
 - *azioni*, identificando il mercato geografico di riferimento ed eventualmente il settore e scegliendo fra l'acquisto di titoli ovvero di OICR (fondi comuni di investimento e Sicav);
 - *obbligazioni*, si ripresenta il problema della scelta dell'area geografica, se di natura pubblica o privata, se a tasso fisso o a tasso variabile, se di breve durata o di medio-lungo termine e ancora se acquistare un titolo oppure effettuare un investimento tramite OICR;
 - *liquidità*.

- b. *Investimenti alternativi* ma pur sempre di natura finanziaria, comprendenti *hedge funds*, *private equity*, *fondi immobiliari*.

⁷ Capgemini, "*The Capgemini wealth report 2005*", anno 2005, p. 19-20

⁸ Theo Delia-Russell, Antonello Di Mascio, "*Wealth Management*", Ed. Il Sole 24Ore, Milano, anno 2002, p. 97

Figura 2 – Le aree di esigenza di un cliente Private



Fonte: Nostra elaborazione

Relativamente alla tipologia del *non mobiliare* in teoria le possibilità di investimento sono illimitate; tutto ciò che non è finanziario ed è acquistabile può rientrare all'interno di questa categoria fra cui immobili, opere d'arte, oggettistica da collezione, gioielli, oro, argento, tappeti, auto d'epoca, antiquariato in genere, modernariato, francobolli, monete e via dicendo. La vastità e, in taluni casi, la non regolamentazione di alcuni mercati di riferimento, rende particolarmente complicata la scelta di un bene non finanziario. Il cliente Private dovrebbe quindi trovare nel proprio Private Banker un valido interlocutore a supporto anche di questo tipo di investimento. Riflettendo su quest'ultimo punto si può affermare che un Private Banker può differenziarsi dalla molteplicità degli operatori finanziari in particolare attraverso l'offerta di un servizio di

eccellenza in questa particolarissima sfera di operatività. Nel successivo capitolo 4 si esaminerà se nella realtà italiana effettivamente gli operatori del segmento Private sono in grado di offrire questo tipo di servizio e attraverso quali modalità.

Direttamente collegata agli investimenti in beni non finanziari è l'area di esigenza definita con l'espressione "*gestione dei beni*" intendendo la possibilità di ottenere una gestione personalizzata di beni quali immobili (destinazione d'uso, manutenzioni ordinarie e straordinarie), gioielli, beni artistici, preziosi ed in generale del patrimonio complessivo.

Nella figura 2 è stata inserita anche la voce "*gestione del passivo*" un servizio che potrebbe apparire marginale o addirittura insensato in considerazione dell'elevato livello di ricchezza personale dei clienti Private. Tale giudizio potrebbe essere vero utilizzando un approccio statico o di stock al patrimonio, ma se invece si affronta il problema da un punto di vista dinamico, attraverso l'accesso ai finanziamenti, l'individuo ha la possibilità di accumulare e far crescere ulteriormente il suo capitale nel tempo mantenendo inoltre la massima discrezionalità dell'investimento; un aspetto quest'ultimo estremamente importante in quanto il cliente non risulta essere vincolato nelle sue decisioni di acquisto dalle modalità o dai tempi di ottenimento dei propri redditi o dallo smobilizzo di investimenti mobiliari o non mobiliari già esistenti. Non si deve inoltre trascurare il fatto che il finanziamento, rispetto alla maggioranza degli altri servizi finanziari, fidelizza notevolmente il cliente che è costretto ad un rapporto di lungo periodo che contribuisce a mantenere viva nel tempo la relazione consentendo altresì una verifica periodica della situazione economico-finanziaria del soggetto e l'eventuale necessità di soddisfare nuove esigenze eventualmente emerse. Proprio per questi motivi l'offerta di finanziamenti e in generale la gestione del passivo presuppone un'elevata personalizzazione del servizio con conseguente fidelizzazione del cliente⁹.

Con riferimento alle "*esigenze previdenziali, assicurative e assistenziali*" ci si riferisce alla necessità di poter usufruire di coperture a tutela della propria persona, quali le coperture dei rischi morte, malattia ed infortuni nonché la costituzione di un piano previdenziale ad hoc, ma anche la tutela del proprio patrimonio sia esso finanziario che non finanziario.

⁹ Paola Musile Tanzi (a cura di), "*Manuale del Private Banker*", seconda edizione, Egea, Milano, anno 1999, da p. 122 a p. 125

All' "area legale" possono essere ricondotte l'esigenza di ottenere supporto legale per questioni prettamente personali, quali affrontare una separazione o un divorzio, costituzioni di fondazioni benefiche, necessità di ricevere consulenza in ambito fiscale, ivi compresa la fiscalità d'impresa, passando dalla strutturazione di società alla gestione di passaggi ereditari.

Altre esigenze. E' un'area assolutamente vasta e altamente personalizzabile all'interno della quale il Private Banker ha la possibilità di intervenire e consigliare il cliente su scelte importanti quali la scuola più adatta per i figli, l'architetto o il giardiniere, come e dove spendere il tempo libero, quali clubs frequentare e via dicendo.

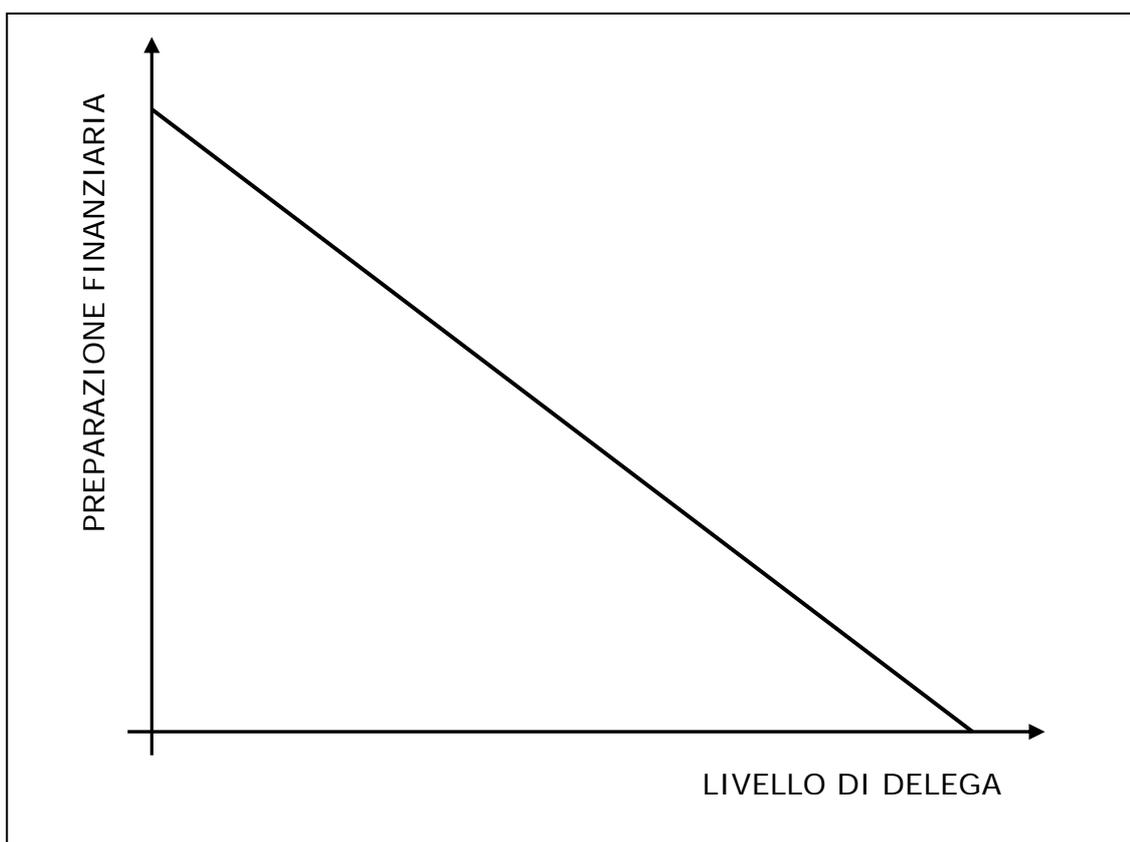
L'individuazione e il successivo esame delle aree di esigenza di un cliente Private comporta necessariamente la raccolta di informazioni sul soggetto, sulla sua famiglia, sul suo ambiente di riferimento e ovviamente sul suo intero patrimonio. Questo processo richiede al Private Banker un notevole investimento in termini di tempo, una considerevole capacità di ascolto e talvolta di interpretazione delle notizie fornite; in tale operazione risulta particolarmente interessante utilizzare un'ulteriore classificazione degli individui basata sullo *stile di vita*.

Lo *stile di vita* è un concetto complesso che scaturisce dall'insieme di molteplici fattori prevalentemente di natura soggettiva quali il carattere dell'individuo, la scolarità e la cultura generale, il contesto sociale frequentato, le ambizioni, il desiderio di apparire e in generale il modo di affrontare le diverse situazioni che la vita presenta. Lo stile di vita è quindi un elemento caratterizzante l'individuo nel suo modo di essere, influenzando la gestione delle relazioni con i terzi, il suo agire in ogni ambito ivi compreso il suo stile di investimento. Pertanto l'individuazione di aggregati omogenei di soggetti che adottano un analogo stile di vita e manifestano atteggiamenti e valori condivisi¹⁰ risulta estremamente importante nell'attività di ascolto attivo eseguita dal Private Banker al fine di suffragare, controbattere o ridimensionare eventuali affermazioni o decisioni assunte dal cliente. Infatti lo stile finanziario di un individuo si ripercuote necessariamente sul livello di delega che è disposto a riconoscere al proprio consulente. Solitamente si può affermare che ad un più elevato grado di cultura o meglio, nella fattispecie, di preparazione finanziaria corrisponde un maggior desiderio

¹⁰ Marco Oriani, "Il Family Office", Franco Angeli, Milano, anno 2004, p. 44

di partecipare attivamente alla gestione e alle scelte riguardanti il proprio patrimonio cosicché, come rappresentato nella successiva figura 3, il livello di delega decresce.

Figura 3 – Relazione fra preparazione finanziaria del cliente e livello di delega concesso all'intermediario



Fonte: Theo Delia-Russell, Antonello Di Mascio, "Wealth Management", Ed. Il Sole 24Ore, Milano, anno 2002, pag 217

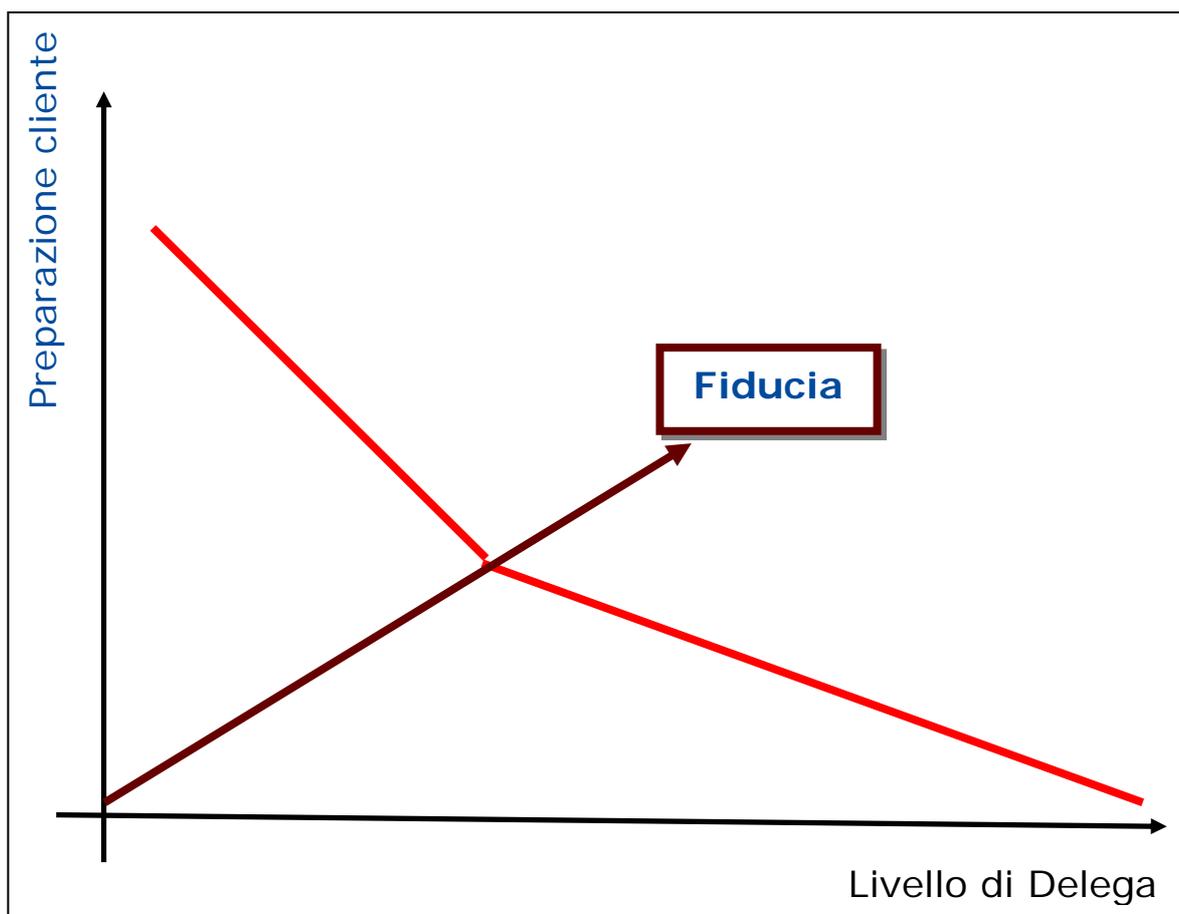
Dal lato della preparazione finanziaria del cliente e conseguentemente sul livello di delega da accordare al proprio Private Banker interviene un elemento particolarmente insidioso per la costruzione di un dialogo proficuo: la presunzione. Il problema di non secondaria importanza, risiede nel fatto che esistono clienti effettivamente preparati e che quindi assumono consapevolmente le proprie decisioni di investimento senza recriminare nulla all'intermediario qualora le scelte effettuate non dovessero produrre le conseguenze sperate; ma purtroppo molti soggetti presumono di conoscere e di padroneggiare gli argomenti legati all'economia solo perché ricevono informazioni da

amici, parenti o più in generale dai mass media¹¹. Questo atteggiamento mina alla radice la solidità della relazione fra cliente e Private Banker e la sua possibilità di evoluzione in quanto un individuo arroccato e convinto delle proprie certezze, anche se inesatte o addirittura sbagliate, difficilmente accetterà di ammettere i propri errori e valutazioni e di modificare quindi il proprio pensiero; il capro espiatorio in tale contesto risulterà suo malgrado il consulente anche nel caso in cui il livello di delega concesso sia minimo.

La relazione inversa rappresentata nella figura 4 può essere in parte interrotta agendo su una dimensione fondamentale per le relazioni interpersonali: la *fiducia*.

Infatti, un soggetto finanziariamente preparato può essere disposto ad un maggior grado di delega qualora riponga la propria fiducia nella controparte (cfr. figura 4).

Figura 4 – Relazione fra preparazione finanziaria e livello di delega sulla base della fiducia.



Fonte: Theo Delia-Russell, Antonello Di Mascio “Wealth Management”, Ed. Il Sole 24Ore, Milano, anno 2002, pag 217

¹¹ Eurisko, “Multi-finanziaria retail market”, ricerca condotta nell’anno 2004 dati confermati dalla ricerca IPSOS per ACRI nella “Giornata del risparmio” del 30 ottobre 2006

Prendendo congiuntamente in considerazione la disponibilità patrimoniale e il livello di delega è possibile effettuare la classificazione riportata nella successiva figura 5.

In essa si ritrova la distinzione fra clienti HNWI, VHNWI ed UHNWI; con il termine “*livello di delega*” si intende il maggiore o minore desiderio di partecipare attivamente alla gestione del proprio patrimonio; un “*livello di delega basso*” vuole significare che il cliente desidera essere coinvolto da protagonista nella gestione del proprio patrimonio mentre, viceversa, un “*livello di delega alto*” identifica un soggetto che accetta pressoché passivamente le decisioni assunte dal proprio Private Banker.

Figura 5 – Classificazione della cliente Private in base alla dotazione patrimoniale e al livello di delega concesso all’intermediario

		LIVELLO DI DELEGA	
		ALTO	BASSO
DISPONIBILITA' FINANZIARIA	UHNWI	WEALTH CONSERVATORI	WEALTH INNOVATIVI
	HNWI + VHNWI	PRIVATE CLASSICI	SUCCESSFUL PROFESSIONAL

Fonte: Nostra rivisitazione Accenture anno 2001 ricerca sul segmento degli UHNWI.

La segmentazione della clientela Private riportata nella figura 5 è particolarmente utile per capire quali possano essere alcune esigenze che accomunano, con gradi indubbiamente differenti e soggettivi di intensità, coloro che appartengono ad una medesima categoria.

- **Wealth Conservatori**: si possono così definire coloro che possiedono elevati patrimoni, non solo di natura meramente finanziaria, in alcuni casi tramandati di generazione in generazione, orientati ad una conservazione del medesimo con finalità di ulteriore trasmissione agli eredi. Solitamente sono clienti non di età giovane, abbastanza tradizionalisti anche per quel che riguarda le tipologie di investimento; generalmente avversi al rischio risultano predisposti ad una delega pressoché totale al Private Banker di fiducia;

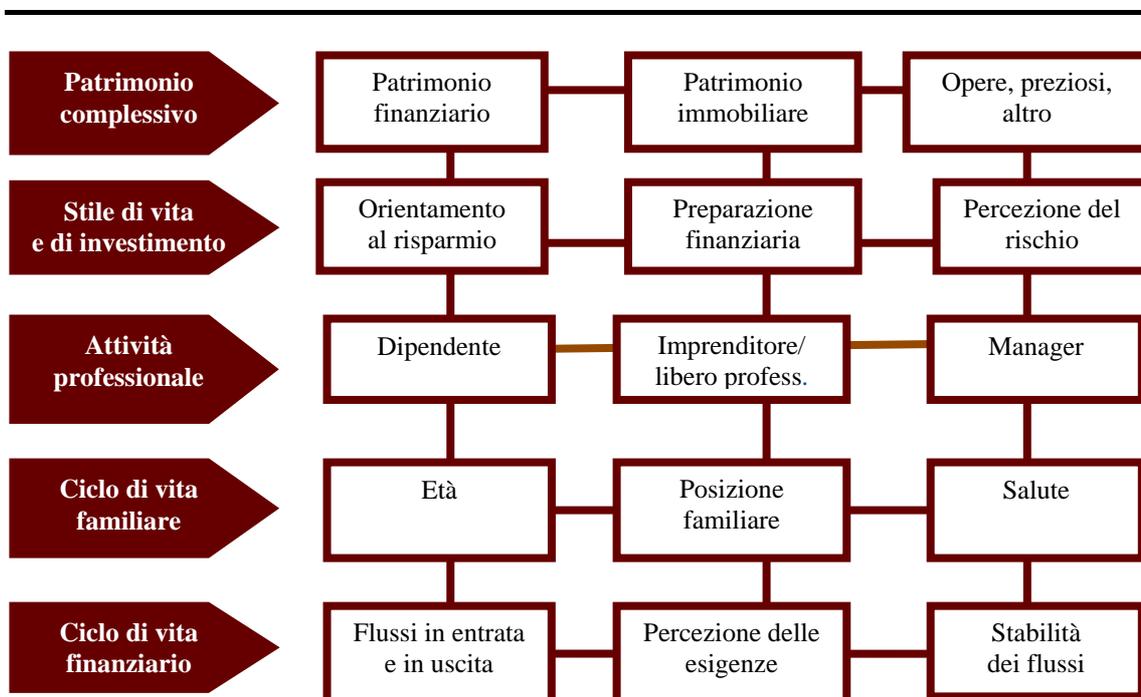
- **Private Classici**: rientrano in questa categoria clienti con cospicui patrimoni ma orientati a farli lievitare; a tal fine prediligono prodotti con garanzia di performance e presentano una propensione al rischio media o medio-bassa; il livello di delega che sono disposti a concedere è mediamente alto;

- **Successful Professional**: generalmente identifica i soggetti self-made, che hanno costruito una fortuna attraverso le proprie doti personali e professionali: dirigenti di azienda, liberi professionisti, piccoli e medi imprenditori di successo. Per la loro estrazione lavorativa e culturale desiderano essere coinvolti attivamente nella gestione del proprio patrimonio e presentano una propensione al rischio mediamente alta. Solitamente sono multibancarizzati, attenti alle innovazioni di prodotto e all'efficienza nei servizi ottenuti;

- **Wealth Innovativi**: possono essere ricondotti a questa categoria i soggetti che hanno creato la propria ricchezza sfruttando le innovazioni o un'idea di business di successo; sono molto attenti ai cambiamenti e alle evoluzioni di ogni mercato o settore produttivo, attratti dalle novità, presentano una propensione al rischio generalmente alta; desiderano assolutamente essere coinvolti nel processo decisionale e di gestione della propria ricchezza complessiva anche per l'elevata sofisticazione e personalizzazione richiesta nei servizi.

Avere presente la classificazione proposta nella figura 5 consente al Private Banker di categorizzare il cliente riuscendo ad indirizzarlo verso scelte di investimento coerenti con i propri obiettivi anche in termini di rischio e di rendimento e di correggere, quindi, eventuali distorsioni decisionali in merito alle scelte di investimento. Ciò significa che un soggetto identificabile oggettivamente come un *Wealth conservatore* in linea di massima non potrebbe e non dovrebbe assumere un livello di rischio pari a quello sostenibile da un cliente riconducibile alla classe dei *Wealth Innovativi* perché sono diverse le variabili soggettive di partenza. Al fine di comprendere e mappare correttamente la realtà di ogni cliente Private è necessario esplorare due macro classi di informazioni: la prima di tipo quantitativo, facendo riferimento al patrimonio finanziario e non, e la seconda riguardante lo stile di vita ovvero l'aspetto qualitativo dell'esistenza condotta dall'individuo. Gli elementi che devono essere considerati nel condurre tale analisi sono rappresentate nella successiva figura 6: il patrimonio complessivo, lo stile di vita e di investimento, l'attività professionale, il ciclo di vita familiare e il ciclo di vita finanziario¹².

Figura 6 – Le variabili di analisi della clientela private



Fonte: Theo Delia-Russell, Antonello Di Mascio, "Wealth Management", Ed. Il Sole 24Ore, Milano, anno 2002

¹² Theo Delia-Russell, Antonello Di Mascio, "Wealth Management", Ed. Il Sole 24Ore, Milano, anno 2002, p. 100

Patrimonio complessivo. Per essere in grado di gestire complessivamente il patrimonio di un cliente e di conseguenza per poter costruire una relazione basata sulla fiducia è necessario disporre di informazioni il più possibile complete. Conoscere la composizione complessiva della sua ricchezza fra immobili, terreni, attività finanziarie quotate e non quotate, oro, gioielli, opere d'arte, preziosi di vario genere e oggettistica da collezione è la condizione minima per poter capire come impostare una relazione di tipo consulenziale.

Stili di vita e di investimento. Orientamento al risparmio, preparazione finanziaria e percezione del rischio sono tre variabili fondamentali per poter tracciare un profilo di investimento del cliente. Una dettagliata e robusta preparazione finanziaria pone il cliente nella condizione di poter e di voler partecipare attivamente alla gestione del proprio patrimonio e di comprenderne le dinamiche; tutto ciò si ripercuote nella percezione del rischio e nelle successive scelte di investimento e disinvestimento che risulteranno più o meno consapevoli e condivise.

Attività professionale. Potrebbe sembrare superfluo esaminare questa variabile che riveste invece una notevole importanza considerando la possibilità di offrire una consulenza che riguarda la porzione di vita lavorativa che entra nella sfera personale del cliente. E' il tipico caso di un soggetto che non ha entrate da reddito di lavoro ma solo flussi derivanti dalla sua posizione di socio, più o meno attivo, all'interno di un'azienda, nella quale ha investito gran parte della sua ricchezza. Si capisce, in questo caso, che la commistione fra vita lavorativa e vita privata è particolarmente forte e le esigenze personali del cliente non possono prescindere dall'attività di business.

Ciclo di vita familiare. Età, situazione familiare e salute sono tre variabili che incidono enormemente sulla sfera emotiva del cliente e sulle sue scelte di investimento; un soggetto gravemente ammalato, solitamente è poco incline a voler affrontare direttamente altre tipologie di problematiche, se non quelle relative alla propria assistenza medica e alla tutela della propria famiglia.

Ciclo di vita finanziario. E' un'area di indagine scomponibile in tre variabili cruciali: flussi in entrata e flussi in uscita, identificandone non solo la quantità ma anche la

provenienza¹³ e la tempistica di manifestazione¹⁴ e, da ultima, la verifica della stabilità nel corso del tempo dei medesimi.

La raccolta completa ed esaustiva di informazioni relative alla clientela è un'attività sicuramente non facile e dispendiosa di tempo e di energia, motivo per cui è solitamente condotta minuziosamente nei confronti dei clienti più meritevoli di attenzioni ovvero appartenenti alla classe degli UHNWI. La figura 7¹⁵ vuole fornire un quadro sufficientemente completo delle informazioni da raccogliersi per i diversi segmenti di clientela; si può notare come le variabili di indagine vadano aumentando sia in termini di numerosità che di complessità all'avvicinarsi alla clientela di più alto standing; la raccolta di tali informazioni e la successiva analisi appare un passaggio fondamentale per un Private Banker che voglia costruire una relazione di fiducia con il proprio cliente¹⁶. Nell'elaborazione delle informazioni raccolte occorre preventivamente tener presente anche dei mutamenti che sono intervenuti nella sfera sociale e che si ritengono cruciali nella definizione di un'attenta pianificazione finanziaria e allocazione del patrimonio. Il primo aspetto da considerare è una *maggior aspettativa di vita* che impatta, in primo luogo, direttamente sulle scelte di investimento (con l'aumentare dell'età media si riduce progressivamente la propensione al rischio) ma anche sui servizi richiesti da clienti che hanno una maggiore speranza di vita, a partire dall'esigenza di una rendita vitalizia, di coperture sanitarie ed assistenziali fino ad arrivare alla gestione dell'impiego del tempo libero. Altro aspetto importante riguarda i *nuovi modelli di famiglia* che si sono affermati nel corso degli anni. Si pensi all'incremento del numero dei singles, che ha portato ad un notevole sviluppo del segmento immobiliare dedicato ai mono e bilocali, all'aumento delle persone divorziate e separate, che devono gestire più famiglie contemporaneamente e quindi le esigenze di più persone.

¹³ Per esempio se trattasi di redditi di capitale, proventi per fitti da immobili o da terreni, spese per la manutenzione ordinaria e straordinaria dei medesimi.

¹⁴ Ossia con quale cadenza giornaliera, settimanale, mensile, annuale o una tantum si verifica il flusso in entrata e in uscita

¹⁵ Theo Delia-Russell, Antonello Di Mascio, "Marketing e Private Banking", Ed. Il Sole 24Ore, Milano, anno 2002, p. 152

¹⁶ Si veda a tale proposito anche Paola Musile Tanzi (a cura di), "Manuale del Private Banker", EGEA, Milano, anno 1999, da p. 13 a p. 33

Figura 7 - Le informazioni rilevanti nel segmento Private

MASS		
Dati anagrafici <ul style="list-style-type: none"> ▪ Età ▪ Sesso ▪ Famiglia 	Dati patrimoniali <ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrimonio ▪ Prodotti utilizzati ▪ Numero operazioni 	
AFFLUENT		
Dati anagrafici <ul style="list-style-type: none"> ▪ Età ▪ Sesso ▪ Famiglia ▪ Professione ▪ Scolarità 	Dati patrimoniali <ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrimonio ▪ Prodotti utilizzati ▪ Numero operazioni ▪ Reddito stimato ▪ Carte di credito 	
HNWI		
Dati anagrafici <ul style="list-style-type: none"> ▪ Età ▪ Sesso ▪ Famiglia ▪ Professione ▪ Scolarità ▪ Stili di vita ▪ Eventi familiari 	Dati patrimoniali <ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrimonio ▪ Prodotti utilizzati ▪ Numero operazioni ▪ Reddito stimato ▪ Carte di credito ▪ Polizze assicurative ▪ Altri beni posseduti 	Bisogni <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimenti ▪ Finanziamenti ▪ Hobbies
		Livello di competenza finanziaria
VHNWI		
Dati anagrafici <ul style="list-style-type: none"> ▪ Età ▪ Sesso ▪ Famiglia ▪ Professione ▪ Scolarità ▪ Stili di vita ▪ Eventi familiari ▪ Situazioni personali 	Dati patrimoniali <ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrimonio ▪ Prodotti utilizzati ▪ Numero operazioni ▪ Reddito stimato ▪ Carte di credito ▪ Polizze assicurative ▪ Altri beni posseduti ▪ Asset non finanziari ▪ Asset immobiliari 	Bisogni <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimenti ▪ Finanziamenti ▪ Hobbies ▪ Personali ▪ Familiari
		Livello di competenza finanziaria
UHNWI		
Dati anagrafici <ul style="list-style-type: none"> ▪ Età ▪ Sesso ▪ Famiglia ▪ Professione ▪ Scolarità ▪ Stili di vita ▪ Eventi familiari ▪ Situazioni personali ed extra familiari 	Dati patrimoniali <ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrimonio ▪ Prodotti utilizzati ▪ Numero operazioni ▪ Reddito stimato ▪ Carte di credito ▪ Polizze assicurative ▪ Altri beni posseduti ▪ Asset non finanziari ▪ Asset immobiliari ▪ Corporate finance 	Bisogni <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimenti ▪ Finanziamenti ▪ Hobbies ▪ Personali ▪ Familiari ▪ Extra familiari
		Livello di competenza finanziaria

Fonte: Theo Delia-Russell, Antonello Di Mascio "Marketing e Private Banking", Egea, Milano, anno 2004, pag. 152

I cicli lavorativi e la mobilità del lavoro sono altri elementi particolarmente significativi e quindi da considerare nel comprendere le esigenze della clientela. L'entrata nel mondo del lavoro avviene infatti in età tardiva rispetto al passato, anche per effetto dell'aumentata scolarità, e spesso i flussi finanziari in entrata non sono più costanti e certi come in un recente passato.

Una corretta allocazione del patrimonio e una proporzionata distribuzione del medesimo fra asset finanziari e non finanziari, necessita quindi di una mole notevole di informazioni. Se questo è vero, quanti sono i clienti disposti a collaborare? Quanti cioè sono disponibili a fornire al proprio interlocutore finanziario un livello di informazioni così articolato e completo? La domanda non trova una facile risposta.

In primo luogo è ben difficile che un cliente, soprattutto ai primi incontri, sia disposto a fornire informazioni dettagliate sul proprio patrimonio e sulla propria famiglia. Il livello di approfondimento e di precisione delle informazioni raccolte, aumenta con la crescita della fiducia che l'individuo ripone nel proprio Private Banker. Questo significa che l'operazione di costruzione di un database informativo accurato per ogni nucleo-cliente potrà avvenire solo col trascorrere del tempo e attraverso un'attenta e puntigliosa attività di relazione cliente-consulente.

A supporto dell'attività di rilevazione dati si possono utilizzare dei questionari, di cui un esempio è riportato nella figura 8, che nella logica di un approfondimento progressivo della conoscenza del cliente potrebbero essere strutturati su più livelli, ognuno dei quali dovrebbe essere opportunamente utilizzato in tempi successivi al fine di non scontrarsi con eventuali temporanee indisponibilità del cliente a collaborare.

Figura 8 – Questionario per il rilevamento di informazioni strategiche al fine di offrire una adeguata consulenza in ambito di Private Banking e di Wealth Management

P. 1

INFORMAZIONI DI BASE – 1° LIVELLO

INFORMAZIONI PERSONALI

1. Dati anagrafici

Nome e cognome _____

Luogo e data di nascita _____ Età _____

Residenza

Indirizzo _____

CAP _____ Località _____ Provincia _____

Nazione _____

Recapiti

Telefono casa _____

Telefono ufficio _____

Fax _____ Cell. _____

E-mail _____

Disponibile a ricevere servizi ed informazioni via sms o e-mail si no

2. Dati professionali

Titolo di studio _____

Professione _____

Cariche ricoperte _____

3. Dati sul nucleo familiare

Stato civile _____

Numero Figli _____

Componenti totali della famiglia n° _____

4. Note

INFORMAZIONI DI BASE – 1° LIVELLO

QUESTIONARIO PER IL PROFILO DI RISCHIO

1. Esperienze passate in tema di investimenti finanziari

Ipotizzando un patrimonio finanziario complessivo pari a 100 come lo ha distribuito in passato fra:

Obbligazioni pubbliche	_____ %
Obbligazioni private	_____ %
Prodotti obbligazionari gestiti	_____ %
Titoli azionari	_____ %
Prodotti azionari gestiti	_____ %
Strumenti finanziari derivati	_____ %
Obbligazioni strutturate	_____ %
Polizze con protezione del capitale	_____ %
Polizze con garanzia del capitale	_____ %
Prodotti finanziari con protezione del capitale	_____ %
Prodotti finanziari con garanzia del capitale	_____ %

2. Il suo orizzonte di investimento medio è pari:

- all'incirca 1 anno
- all'incirca 3 anni
- all'incirca 5 anni
- all'incirca 10 anni

3. Secondo Lei l'investimento azionario:

- È preferibile rispetto all'investimento obbligazionario in quanto offre maggiori possibilità di guadagno
- È di difficile comparazione con gli strumenti obbligazionari
- È da evitare in quanto troppo rischioso

4. Come definirebbe la Sua propensione al rischio?

- Bassa
- Media
- Alta

NOTE

INFORMAZIONI DI BASE – 1° LIVELLO

RILEVAMENTO DATI REDDITUALI E PATRIMONIALI

5. Dati reddituali

Tipologia di reddito	Frequenza di percepimento			
	Mensile	Semestrale	Annuale	Una tantum
Lavoro				
Pensione Previdenza				
Finanziario				
Altro				

Risparmio mensile

Risparmio annuale

6. Dati patrimoniali immobiliari

Immobile ad uso abitativo principale di proprietà Sì No

Mutui in corso Sì No

Durata residua _____ Importo singola rata _____

Frequenza di pagamento _____

Altri immobili di proprietà Sì No

7. Dati patrimoniali finanziari

Patrimonio liquido disponibile per investimento _____

Patrimonio finanziario già investito _____

INFORMAZIONI DI BASE – 1° LIVELLO**8. Allocazione attuale del Suo patrimonio investito**

Obbligazioni pubbliche	_____%
Obbligazioni private	_____%
Prodotti obbligazionari gestiti	_____%
Titoli azionari	_____%
Prodotti azionari gestiti	_____%
Strumenti finanziari derivati	_____%
Obbligazioni strutturate	_____%
Polizze con protezione del capitale	_____%
Polizze con garanzia del capitale	_____%
Prodotti finanziari con protezione del capitale	_____%
Prodotti finanziari con garanzia del capitale	_____%

9. Le Sue fonti informative sono:

- quotidiani
- quotidiani finanziari
- settimanali
- settimanali finanziari
- mensili
- mensili finanziari
- riviste
- TV
- internet
- parenti
- amici e colleghi

Note e commenti:

INFORMAZIONI DI BASE – 1° LIVELLO

10. Obiettivi principali:

a) finanziari: disporre di disponibilità per

-
- acquistare immobili:

importo stimato _____

data prevista di acquisto _____

Note e commenti:

-
- sostenere la famiglia:

importo stimato _____

Note e commenti:

-
- acquistare altri beni

Tipologia

Importo stimato per l'investimento

Tempistica

INFORMAZIONI DI BASE – 1° LIVELLO**a) di protezione**

- caso morte, per un importo di circa _____
- infortuni, per un importo di circa _____
- malattie gravi, per un importo di circa _____
- non autosufficienza, per un importo di circa _____

Note e commenti:

c) previdenziali, ovvero **garantirsi un tenore di vita futuro**

- da subito
- a partire dall'anno _____
per un importo stimato di circa _____

Note e commenti:

INFORMAZIONI PATRIMONIO FINANZIARIO

2° LIVELLO

1. Composizione dettagliata del patrimonio finanziario

Fondi Comuni di Investimento

Intermediario	Nome Prodotto	Data di Acquisto	Investito	N° Quote	Controvalore attuale	Note

SICAV

Intermediario	Nome Prodotto	Data di Acquisto	Investito	N° Quote	Controvalore attuale	Note

INFORMAZIONI PATRIMONIO FINANZIARIO

2° LIVELLO

GPF/GPM

Intermediario	Nome Prodotto	Tipologia	Data di Apertura	Importo versato	Controvalore attuale	Note

Conti Correnti

Istituto	Disponibilità per investimento	Giacenza media	Punti di forza e di debolezza

Carte di credito e bancomat

Istituto	Frequenza di utilizzo	Tipologia	Punti di forza e di debolezza

INFORMAZIONI PATRIMONIO FINANZIARIO

2° LIVELLO

Dossier titoli – risparmio amministrato

Intermediario	Descrizione	Quantità	Investito	Prezzo di acquisto	Valore Attuale	Data scadenza

Strumenti finanziari derivati

Istituto	Tipologia	Premio	Sottostante	Scadenza	Punti di forza e di debolezza

Note e commenti:

INFORMAZIONI PATRIMONIO FINANZIARIO

2° LIVELLO

Prodotti assicurativi Unit Linked

Compagnia	Nome Prodotto	Tipologia	Data di sottoscrizione	N° quote	Importo versato	Controvalore attuale

Note e commenti:

Prodotti assicurativi Index Linked

Compagnia	Nome Prodotto	Tipologia	Data sottoscrizione	Data di scadenza	Importo versato	Controvalore attuale

Note e commenti:

INFORMAZIONI PATRIMONIO FINANZIARIO

2° LIVELLO

Coperture previdenziali: Fondi Pensione

Nome	Data iscrizione	Consistenza attuale	Data di scadenza	Importo lordo da versare annualmente	Linea

Note e commenti:

Coperture previdenziali assicurative

Compagnia	Nome Prodotto	Premio annuo ricorrente	Premio unico	Consistenza attuale	Scadenza dei versamenti	Note

Coperture da polizze tradizionali

Compagnia	Rendita assicurata	Capitale assicurato	Premio annuo	Premio unico	Tipologia	Data sottoscrizione	Data scadenza	Frequenza

INFORMAZIONI PATRIMONIO FINANZIARIO**2° LIVELLO****2. Mappatura completa patrimonio immobiliare**

Tipologia	Località	Descrizione	Provenienza	Valore di carico	Valore attuale	Valutazione effettuata da

Note e commenti:

3. Partecipazioni in società, ruoli ricoperti e funzioni svolte

Note oltre alla documentazione raccolta

INFORMAZIONI PATRIMONIO FINANZIARIO**2° LIVELLO*****4. Finanziamenti***

Tipologia	Finalità	Importo richiesto	Capitale residuo	Rata di rimborso	Frequenza

Punti di forza e di debolezza

--

Note e commenti

--

INFORMAZIONI DI 3° LIVELLO**2. Componenti la famiglia***Coniuge*

Nome e cognome _____

Luogo e data di nascita _____ Età _____

Indirizzo di residenza _____

CAP _____ Località _____ Provincia _____

Nazione _____

Telefono casa _____

Telefono ufficio _____

Fax _____ Cell. _____

E-mail _____

Disponibile a ricevere servizi ed informazioni via sms o e-mail si no

Titolo di studio _____

Professione _____

Cariche e ruoli _____

Problemi di salute

Reddito percepito ed informazioni sul patrimonio finanziario e non finanziario
(eventualmente compilando un altro questionario di livello 2)

INFORMAZIONI DI 3° LIVELLO*Figli (una scheda per ognuno)*

Nome e cognome _____

Luogo e data di nascita _____ Et  _____

Indirizzo di residenza _____

CAP _____ Localit  _____ Provincia _____

Nazione _____

Telefono casa _____

Telefono ufficio _____

Fax _____ Cell. _____

E-mail _____

Disponibile a ricevere servizi ed informazioni via sms o e-mail si no

Titolo di studio _____

Professione _____

Cariche e ruoli _____

Ambizioni professionali _____

Ambizioni personali _____

Problemi di salute

_____Percorso formativo intrapreso o desiderato

_____Reddito percepito ed informazioni sul patrimonio finanziario e non finanziario
(eventualmente compilando un altro questionario di livello 2)

--

INFORMAZIONI DI 3° LIVELLO

Genitori e suoceri (una scheda per ognuno)

Nome e cognome _____

Luogo e data di nascita _____ Et  _____

Indirizzo di residenza _____

CAP _____ Localit  _____ Provincia _____

Nazione _____

Telefono casa _____

Telefono ufficio _____

Fax _____ Cell. _____

E-mail _____

Disponibile a ricevere servizi ed informazioni via sms o e-mail si no

Titolo di studio _____

Professione _____

Cariche e ruoli _____

Problemi di salute

Reddito percepito ed informazioni sul patrimonio finanziario e non finanziario
(eventualmente compilando un altro questionario di livello 2)

INFORMAZIONI DI 3° LIVELLO*Altri (una scheda per ognuno)*

Nome e cognome _____

Posizione rispetto al cliente _____

Luogo e data di nascita _____ Età _____

Indirizzo di residenza _____

CAP _____ Località _____ Provincia _____

Nazione _____

Telefono casa _____

Telefono ufficio _____

Fax _____ Cell. _____

E-mail _____

Disponibile a ricevere servizi ed informazioni via sms o e-mail si no

Titolo di studio _____

Professione _____

Cariche e ruoli _____

Problemi di salute

Reddito percepito ed informazioni sul patrimonio finanziario e non finanziario
(eventualmente compilando un altro questionario di livello 2)

INFORMAZIONI DI 3° LIVELLO

3. Animali posseduti

Tipologia	Razza	Descrizione	Età	Nome	Altro	Importanza per la famiglia
Cane						
Gatto						
Uccelli						
Pesci						
Conigli						
Serpenti						
Cavalli						
Tartarughe						
Scimmie						
Anatre-ocche-pavoni						
Criceti - scoiattoli						
Farfalle						
Altro						

Note e commenti

INFORMAZIONI DI 3° LIVELLO

5. Hobbies

Tipologia	Cliente	Coniuge	Figli	Genitori	Suoceri	Altri
Calcio						
Tennis						
Golf						
Pallavolo						
Pallacanestro						
Sci						
Hokey						
Equitazione						
Nuoto						
Lettura						
Musica						
Pittura						
Monete						
Francobolli						
Altro						

Note e commenti

INFORMAZIONI DI 3° LIVELLO

6. Obiettivi e desideri

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying most of the page below the section header. It is intended for the user to write their objectives and desires.

Fonte: Nostra elaborazione

Il questionario di rilevazione delle informazioni presentato attraverso la figura 8 si suddivide in tre distinti livelli; le domande formulate dalla pagina 1 alla 6 sono di carattere prettamente generico; il dettaglio aumenta notevolmente nella batteria di quesiti di secondo livello indicati dalla pagina 7 alla 13 mentre l'analisi del terzo livello mira ad esaminare ambiti prettamente personali. Si nota la presenza frequente nel questionario di spazi bianchi contraddistinti dal titolo "*Note e commenti*" che consentono al Private Banker di schematizzare una situazione complessa, appuntare un'osservazione, una frase, un'affermazione, un ragionamento ritenuto particolarmente utile per comprendere meglio la personalità dell'individuo.

Procedendo con ordine, nella prima pagina del questionario sono richieste al cliente informazioni basilari di carattere anagrafico, informative sull'attività professionale svolta e sulla composizione familiare. A seguire si esplora una dimensione fondamentale per la successiva assunzione di decisioni non solo di natura finanziaria ovvero la definizione del profilo di rischio. A tale scopo si esaminano quali sono state le esperienze di investimento passate, quale sia l'orizzonte temporale di investimento e quindi viene richiesto espressamente di definire la propria propensione al rischio come bassa, media oppure alta. Questa dichiarazione deve essere letta ed eventualmente rielaborata dal Private Banker alla luce di tutti gli altri elementi emersi dal questionario, a partire dai dati anagrafici e dalla risposta fornita alla domanda chiusa numero 3 di pagina 2 finalizzata a verificare il giudizio del cliente sull'investimento azionario. Il passo successivo consiste nel rilevare le diverse tipologie di redditi percepiti dal soggetto in termini di frequenza ed di ammontare con l'indicazione, anche approssimativa, del risparmio mensile ed annuale realizzabile. Nell'ambito della raccolta di informazioni di primo livello si richiede anche una superficiale indicazione degli immobili di proprietà e se, eventualmente, esista un finanziamento a sostegno di tale investimento. Nella pagina 4 viene eseguita una prima e non ancora dettagliata fotografia dell'asset allocation esistente cui segue la richiesta di quali siano le fonti informative del cliente. Le successive pagine 5 e 6 mirano ad identificare i principali obiettivi di investimento, di tutela e di natura prettamente assicurativa e previdenziale.

Dalla pagina 7 comincia la rilevazione di informazioni definite di secondo livello, in quanto finalizzate ad approfondire e ad arricchire argomenti già esaminati attraverso le domande di primo livello. Viene quindi richiesto un dettaglio puntiglioso e preciso del patrimonio finanziario in essere in termini di Fondi Comuni di Investimento, SICAV,

Gestioni Patrimoniali Mobiliari e Gestioni Patrimoniali in Fondi nonché informazioni circa conti correnti, carte di credito e di debito. Con riferimento a questi ultimi strumenti si osservi la presenza nel questionario della colonna denominata “*Punti di forza e di debolezza*” che può essere considerata strategica per cogliere, anche fra le righe, eventuali insoddisfazioni o necessità del cliente. La mappatura del patrimonio prosegue con la richiesta dettagliata di informazioni relative al risparmio amministrato, agli strumenti finanziari derivati, ai prodotti assicurativi unit ed index linked, con l’individuazione dei relativi punti di miglioramento, ai Fondi Pensione e alle assicurazioni sottoscritte con finalità previdenziali e di protezione.

Le domande proposte nella pagina 12 tendono a rilevare puntigliosamente tutto il patrimonio immobiliare identificando la tipologia di bene, la località di ubicazione nonché la provenienza (acquisto, donazione, successione o altro), l’eventuale valore di carico, il valore attuale e il soggetto o ente che ha eventualmente eseguito l’ultima perizia. Non si è tralasciata la rilevazione di dati relativi ad eventuali partecipazioni e all’assunzione di ruoli societari e nella pagina 13 si esamina la dimensione dei finanziamenti in essere o potenzialmente attivabili.

L’analisi di terzo livello comincia con i quesiti di pagina 14 che mirano a mappare in maniera esaustiva tutto il patrimonio non finanziario, ricomprendendovi per esempio automobili, natanti, panfili ma anche oggettistica da collezione, filatelia, numismatica e via dicendo. In particolare per questa tipologia di beni, ma anche per i beni immobili, è fondamentale identificare il *valore affettivo* che il cliente attribuisce loro al fine di non commettere errori decisionali e di destinazione futura; a titolo di esempio si ritiene che un consulente non possa consigliare la vendita di un bene a cui il cliente riconosce un valore inestimabile a livello sentimentale!

Per ogni singolo investimento di natura non finanziaria viene richiesta una descrizione, la data di acquisto o di possesso, il prezzo di acquisto o “di carico”, il valore stimato ad oggi e il nome del soggetto che ha eventualmente eseguito tale perizia. L’obiettivo delle domande successive è addentrarsi nella composizione familiare con la finalità di creare una scheda dettagliata per ciascun componente compresi i genitori, i suoceri, i figli ed eventualmente altri soggetti quali per esempio amanti ed ex-coniugi. In questa sede si richiedono informazioni anche su problemi di salute e su obiettivi, sogni ed ambizioni. Agli animali posseduti è dedicata una ricca raccolta di dati alla pagina numero 19 con la finalità di presidiare e quindi gestire le problematiche che possono riguardare i piccoli e

grandi compagni di vita del cliente Private. L'indagine prosegue con la rilevazione degli hobbies praticati o desiderabili di ogni singolo componente la famiglia "allargata" e nella pagina 21 è consentito appuntare ogni obiettivo o desiderio del soggetto che non abbia trovato una precedente collocazione all'interno del questionario o che meritava comunque un approfondimento particolare. L'intervista cognitiva delineata nel questionario dovrebbe essere riproposta ad ogni componente della famiglia del cliente Private al fine di coinvolgere ciascuno di essi nella condivisione delle scelte e quindi del futuro. Questo atteggiamento risulta fondamentale anche per il Private Banker per poter gettare le basi al mantenimento della gestione del patrimonio che travalichi la durata della vita del singolo cliente¹⁷.

E' indubbio che la compilazione del questionario riportato nella figura 8 richiede un notevole investimento di tempo sia da parte del Private Banker sia del cliente, il quale deve anche essere estremamente disponibile a collaborare e questo atteggiamento sarà riscontrabile solo a seguito di una maturata fiducia nel proprio interlocutore. Utilizzare un questionario scomponibile in livelli differenti di approfondimento può essere un vantaggio per il Private Banker il quale può, nei primi periodi di conoscenza, rimanere ad un livello di superficialità cognitiva e col tempo approfondire gradualmente la conoscenza del cliente e dall'esame incrociato dei dati raccolti possono emergere delle anomalie che potrebbero richiedere un'attenta valutazione ed eventualmente degli interventi correttivi.

A titolo di esempio, confrontando le dichiarazioni fornite relativamente alla propensione al rischio con l'esperienza passata di investimento e con l'attuale composizione del portafoglio finanziario si può verificare la coerenza del cliente e intuirne la volatilità sostenibile nelle scelte di allocazione futura.

Nella decisione di ripartizione del patrimonio complessivo fra le diverse asset class, non esclusivamente finanziarie, si ritiene molto importante la conoscenza della famiglia "allargata" e delle disponibilità di ciascun componente al fine di poter ragionevolmente prospettare un possibile incremento della ricchezza a seguito di successioni o, viceversa, attenderci una possibile decurtazione per necessità legate ai soggetti notoriamente più bisognosi quali i figli e gli anziani.

Infine conoscere le fonti informative utilizzate dal cliente risulta strategicamente rilevante per instaurare una solida relazione in quanto, fra l'altro, si riescono ad

¹⁷ Karl R. Bareither, "Keeping it in the Family: part 2", in Bank Investment Consultant, Febbraio 2006

anticipare e a meglio comprendere alcune dinamiche comportamentali dettate dall'emotività o dall'emulazione che possono essere indotte, per esempio, dagli amici, dai conoscenti ma soprattutto dai mass media.