

## Crisi finanziaria come fonte di opportunità

**Dott. Fabio Innocenzi**

Amministratore delegato UBS (Italia) S.p.A., Milano

Cercherò di inquadrare il mio intervento sul tema del Convegno: la crisi e i social network. La crisi sui mercati finanziari è stata relativamente breve, il vero problema è stato il lungo impatto che questa ha avuto sull'economia reale. La durata dell'impatto della crisi sull'economia reale di tutto il mondo è stata di una durata accettabile eccetto in Europa, e soprattutto in Italia, dove non è ancora finita. È una crisi strana: breve sui mercati finanziari, abbastanza breve sull'economia reale mondiale ma permanente in Italia.

I dati sui mercati finanziari e sul risparmio sono già noti e ne aggiungerò soltanto altri tre. Il primo è riferito al settore del wealth management, del quale mi occupo. In questo periodo di crisi articolata è aumentato il risparmio della categoria dei benestanti e, sempre quest'ultimi, hanno aumentato la percentuale (1,7%) annua di chi si è rivolto a strutture professionali per gestire il risparmio. È cresciuto, inoltre, il peso degli intermediari che hanno avuto un approccio specializzato e professionale alla gestione del segmento dei benestanti. È stato anche un periodo in cui è aumentato il peso dei prodotti assicurativi del 4,5%, che sono cresciuti a doppia cifra in un mondo del risparmio che è cresciuto. Questa ha portato un aumento di peso delle polizze all'interno della componente più qualificata di clientela.

Il terzo dato di crescita a doppia cifra è quello della consulenza, il cui peso è cresciuto dell'11% in questo periodo di incertezza. C'è stata una reazione all'ansia: "Voglio essere aiutato, voglio ragionare e capire meglio quello che succede". È un dato importante perché la consulenza in Italia è sempre stata considerata di difficile introduzione. L'evoluzione del mercato in questi anni ha dato una risposta opposta: c'è un interesse molto forte per la consulenza e quest'ultima viene presa sul serio dentro a una richiesta di corrispettivo. Un rapporto di consulenza, che dà soddisfazione al cliente e impegna il personale, potrebbe meritare un corrispettivo più alto della gestione nel senso stretto dei patrimoni (che ha dei costi di produzione inferiori). Dieci anni fa pensare che un cliente potesse accettare di pagare la consulenza era quasi impensabile. Oggi, invece, si sta entrando in un mondo in cui il prezzo della consulenza può anche essere superiore al prezzo



### La crisi, il digitale e i social media: impatto sul Wealth Management

CRESITA MERCATO WEALTH MANAGEMENT IN ITALIA (Asset totali)	+1,7% CAGR 2006-14
CRESITA PENETRAZIONE PRODOTTI ASSICURATIVI (sul totale Asset)	+4,5% CAGR 2009-14
CRESITA RICAVI DA CONSULENZA A PAGAMENTO (sul totale Ricavi)	+10,7% CAGR 2010-14

UBS | IRIE: Associazione Italiana Private Banking (AIPB)

della gestione. Questo è un dato importantissimo e ha senso industriale perché fare gestione costa meno che fare consulenza: c'è la stessa attività di ricerca e di negoziazione, ma c'è meno tempo relazionale per parlare con le persone.

Possiamo dire che la crisi ha aiutato a valorizzare un servizio importantissimo. La consulenza va presa sul serio, deve garantire qualità per evitare un effetto boomerang.

Consulenza significa investire in risorse e nella loro formazione, in sistemi ad hoc per la loro remunerazione, in sistemi informatici specializzati e in processi di investimento che devono essere alla base della consulenza stessa.

Purtroppo qualche realtà italiana ha fatto un taglio dei costi nel settore della consulenza come conseguenza di inevitabili scelte generali di riduzione dei costi. Bisogna essere bravi a evitare tagli lineari e continuare a investire su una parte di business che può dare un servizio di importante qualità ai risparmiatori.

La prospettiva della consulenza è positiva, in questi ultimi anni in Italia i dati sulla sua diffusione sono diventati molto simili a quelli dei paesi dell'Europa e sono decisamente avanti rispetto ai paesi dell'Asia dove, invece, sono ancora nella fase della grande crescita quantitativa della ricchezza. Questo è un aspetto importante, paradossalmente, nel momento in cui tutto va bene, l'esigenza di avere un consiglio di qualità diventa meno utile e, se si dovesse tornare a momenti di euforia, solo la consulenza di assoluta qualità continuerà ad espandersi.

Per quanto riguarda i social network, invece, ci sono dei dibattiti accesi su quale strada prendere nel wealth management, ma manca la condivisione su dove si voglia andare. Nei social network ognuno viene immediatamente travolto all'interno di un dibattito di tipo orizzontale e questo fa sì che spesso si perde l'elemento di base per cui il dibattito è nato.

Ho dei dubbi su come social network e consulenza andranno a trovare un equilibrio per il futuro. Il primo punto certo è quello anagrafico. I social network ormai si stanno diffondendo in modo scollegato e indipendente dai trend demografici. Fino a qualche anno fa c'era un'opinione consolidata nella quale si sosteneva che esistessero due mondi: quello degli intermediari finanziari tradizionali, popolato da persone di una certa età, e quello degli intermediari finanziari innovativi, popolato da persone giovani. Si pensava che lo sviluppo informatico si sarebbe raggiunto in modo lento e in un ampio periodo di tempo. Invece le nuove tecnologie hanno avuto uno sviluppo rapido e indipen-

dente dalla demografia, perché le tecnologie vengono utilizzate da tutti, indistintamente dall'età, perché sono di facile utilizzo. Aumentando l'età, c'è la medesima ricerca di semplicità da parte di tutti: questo è un elemento che tende a spiazzare perché, con una demografia come quella italiana, dove ci sono più anziani che giovani, si pensava erroneamente di avere delle difficoltà sull'utilizzo delle nuove tecnologie.

Il secondo punto riguarda l'aspetto del risparmio. Troppe volte viene confuso il risparmio, soprattutto nelle fasce elevate della clientela del private banking, con il lusso o con il piacere, cioè come qualcosa in più nella vita di chi sta di fronte a noi. Questo è un errore, perché parlare di risparmio non è parlare di cose superflue, ma di cose serie come la salute dei propri figli. Il risparmio è un elemento strutturale che sta all'interno delle esigenze primarie della famiglia e anche per questo motivo l'impatto sui social network è profondamente diverso da quello degli altri beni.

Se si analizzano i dibattiti dei social network sul nostro mondo, al di là del sentimento di astio nei confronti di banche e di assicurazioni, possiamo osservare che è molto più simile a quello dei dibattiti sul bene della famiglia e dei figli.

Nel social network la consulenza è di tipo orizzontale, quindi non esiste l'esperto che risponde e che dà consigli né quello che riceve consigli. È una consulenza nella quale si incrociano le esperienze e porta, quindi, ad avere molte informazioni che sono come dei puzzle dove i tasselli sono le singole esperienze che le varie persone hanno fatto. È però interessante che nonostante ci sia questa percezione di trasversalità delle informazioni, anche per temi come il risparmio e i prodotti assicurativi e bancari, ci sono ormai sempre più persone (anche nella fascia di età compresa tra i 50 e i 60) che nel momento in cui pensano a un prodotto assicurativo vanno ad attingere informazioni proprio sui social network. Possiamo definirla come una sfida interessante, ma quali potrebbero essere le evoluzioni future? La più semplice è che la nuova tecnologia si affianchi, ma non sostituisca, la consulenza. In passato si era pensato che il digitale si sarebbe affiancato alla banca tradizionale e quindi si era immaginato una struttura industriale che affiancasse tradizionale e digitale. Questo è stato un errore, perché il traffico fisico all'interno delle filiali italiane negli ultimi 7 anni è sceso del 52%. È stata una grossa rivoluzione.

Per quanto riguarda la consulenza non esiste oggi al mondo nessuno che sia riuscito a fare consulenza di qualità esclusivamente sul digitale. Questo perché alla base della consulenza c'è la fiducia. La consulenza deve avere un rapporto fisico e fiduciario che può anche avvalersi dello strumento digitale, ma non può essere sostituita completamente da quest'ultimo. Come tutto questo andrà a trovare un equilibrio è difficile da ipotizzare, di sicuro l'aspetto tecnologico è importante e ci sono alcune realtà che stanno investendo nell'interazione tra fisico e digitale. Ma questi esperimenti sono leggermente indietro nei social network e a volte sono proprio i soggetti che vogliono dare consulenza che provano a creare e promuovere un social network.