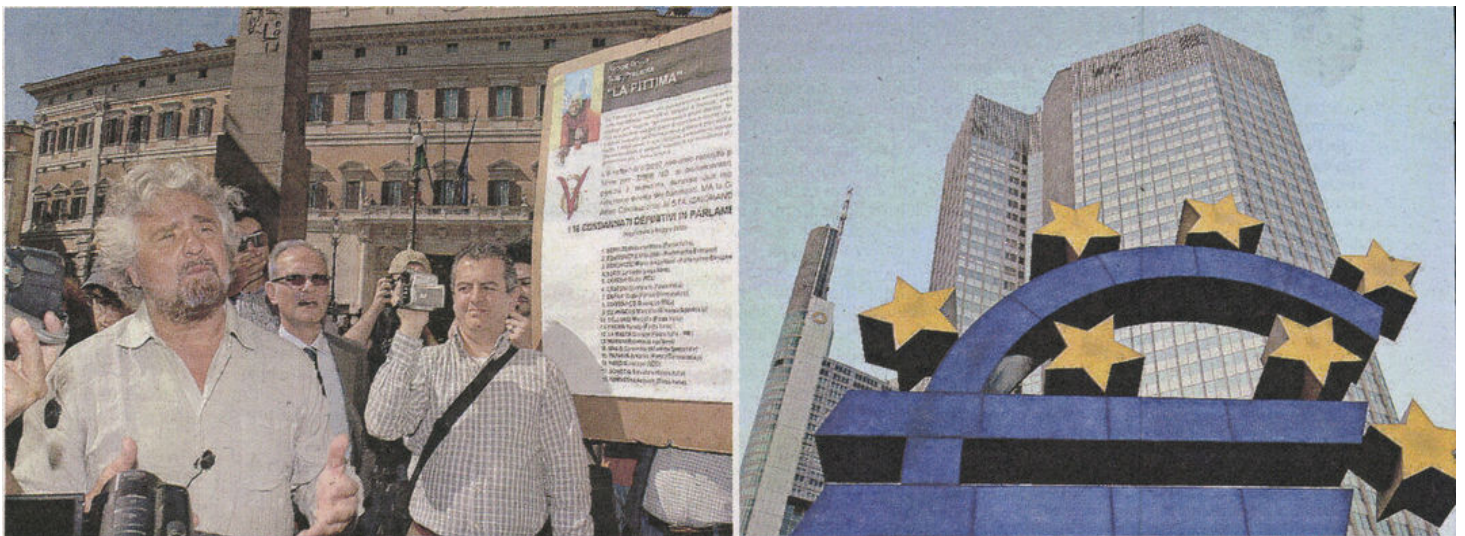




Tra fusioni, alleanze e chiusure le merchant bank straniere alla sfida dello stress Italia



**CITIBANK E MERRILL LYNCH
SI RITIRANO E POTREBBE
FARLO ANCHE MORGAN
STANLEY. MA IN MOLTI
VARANO PIANI
DI RIORGANIZZAZIONE
CON TAGLI DI SEDI
OLTRE METÀ DEI PORTAFOGLI
IN MANO A DIECI COLOSSI**

Paola Jadeluca

Roma

Adesso tutti si chiedono chi sarà il prossimo a chiudere. Il momento è difficile per il settore del private banking. I margini si fanno sempre più bassi, la competizione è ai massimi e l'Italia, che pure è un paese tra i più virtuosi per quantità di raccolta di risparmio, si presenta come un mercato difficile, dove solo chi può contare su grandi economie di scala promette di continuare a crescere. Così, dopo che anche Merrill Lynch ha chiuso i battenti nel nostro paese, e non solo, si stanno facendo sem-



pré più insistenti i *rumor* di una imminente prossimo abbandono dell'Italia da parte di Morgan Stanley.

Un processo che riguarda in particolare l'Italia. Le *merchant bank* straniere, infatti, continuano ad essere i giganti del Private banking. Sono presenti in tutto il mondo e sono più brave a intercettare esigenze dei grandi gruppi a vocazione internazionale, dominano il mercato e si rincorrono nelle classifiche di settore. Ubs, per esempio, dopo la cura di tagli e la riorganizzazione, ha scavalcato Credit Suisse al primo posto, nella classifica di Euro money. Jp Morgan ha scalato una posizione ed è terza, seguita da Hsbce poi da Citi. La divisione *private* è sempre stata la più ricca e anche la più sana delle banche d'affari estere e ora, dopo lo tsunami finanziario globale spesso generato proprio dalle loro divisioni di *investment*, stanno tornando a spingere sul fronte più ricco e sano del business.

Lo scenario per gli investimenti e il risparmio non è dei più semplici. Dopo il grande successo elettorale di Grillo in Italia, vero e proprio tsunami che ha travolto tutto il mondo e apre interrogativi anche sul mondo della finanza; l'attesa per le elezioni tedesche; il cambio

euro/dollaro e in più in generale la guerra valutaria con la graduale svalutazione dello yen al centro, che rende instabile il quadro internazionale; infine, il balletto delle commodity, con la minaccia del ritorno della febbre dell'oro. Insomma, il *sentiment* rimane fragile.

Il lavoro di ridimensionamento di Ubs è partito nel 2008, subito dopo lo scandalo Lehman Brothers. Oggi è Credit Suisse ad aver razionalizzato la sua presenza nel nostro Paese. Con l'arrivo di Giorgio Ricucci alla guida del Pb Italia, il gruppo svizzero ha rivisto tutte le sue strategie, chiudendo del tutto, o trasformando in semplici uffici, la capillare rete costruita prima della grande crisi. I tempi sono cambiati. Bologna, Treviso, Verona, Varese, fino a Bari: cancellate tutte le filiali in bella vista ma anche costose, dove magari come banca dovevi avere anche un ufficio cassa e un bancomat. Il riposizionamento ha puntato a una diversa strategia: 6 *hub* regionali, in cui accorpate forze e risorse. Un network a dorsale. Mutuando il linguaggio dell'aeronautica, il gruppo ha scelto il modello dei grandi vettori internazionali *hub&spoke*, con grandi basi dove far convergere clienti da diverse direttrici.

Riorganizzazioni inevitabili in



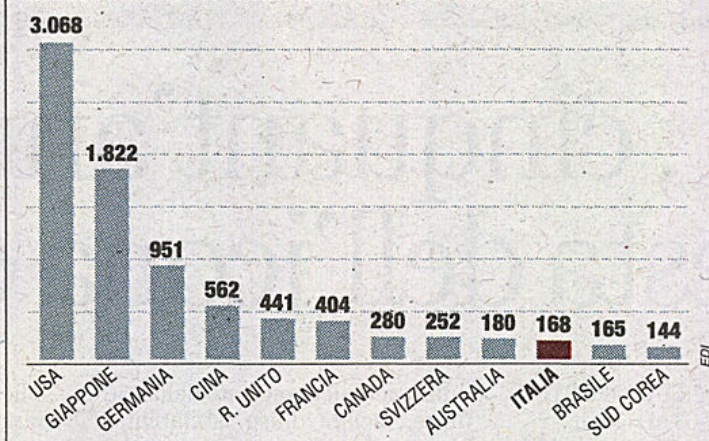
Il taglio dei costi e del personale è stata la molla che ha messo in moto il business



I PAPERONI NEL MONDO

Popolazione HNWI nel 2011, in migliaia

Fonte: Capgemini



Nonostante la riduzione dei margini e la concorrenza sempre più agguerrita le merchant bank straniere continuano ad essere i giganti del Private banking

questa fase di riduzione dei margini. Secondo gli esperti se non si arriva a masse consistenti in gestione, non ce se la fa. E in questa fase solo Jp Morgan Pb sembra essere l'unica con una forte presa sul mercato italiano.

La spinta a fusioni e concentrazioni è forte. E, secondo gli osservatori stranieri, per alcune realtà che nel Pb occupano uno spazio minimo, non si capisce bene quale possa essere il futuro e gli esperti si interrogano sulle mosse future di alcuni operatori come Banca Leonardo, Vontobel, Schroeders, Banca Ifigest. Nessuno ha annunciato propositi di vendere, anche perché di acquirenti, in questo momento, non se ne vedono proprio. Ma di sicuro tutti si stanno ponendo in una fase di riflessione su come andare avanti.

L'unico deal andato a buon fine per la caratteristica dei protagonisti

sti e il potenziale in termini di sinergie è quello che ha visto il colosso svizzero del private banking Julius Baer allearsi con la Sgr indipendente Kairos di Paolo Basilico, attraverso uno scambio azionario e la prospettiva della creazione, dalla seconda metà del 2013, di una banca *private* in Italia a marchio comune Kairos Julius Baer.

L'accordo, annunciato a novembre scorso, ha fatto seguito all'acquisizione, da parte di Julius Baer, di tutte le attività di Wealth management di Merrill Lynch fuori dagli Usa. Kairos assorbirà il 100% di Julius Baer sim spa, mentre gli svizzeri otterranno il 20% della holding Kairos investment management, diventandone di fatto il primo socio singolo accanto ai manager. L'accordo riguarda solo le attività di private banking, non invece la gestione in fondi, che rimane sotto la sgr Kairos. Il gruppo

di Basilico gestisce circa 4,3 miliardi di euro, mentre Julius Baer sim (che nel 2010 aveva rilevato l'italiana Alpha sim) ha 700 milioni di asset. L'unione fa la forza, insomma.

Sul mercato italiano poco meno del 57,4% degli asset in gestione è nelle mani di dieci operatori, su un totale di circa 240 realtà attive. Un mercato estremamente parcellizzato che difficilmente ha tutti gli strumenti per accontentare a 360 gradi la clientela, rientrandoci con i costi. Ubi, per esempio, ha recentemente deciso di fondere la divisione Corporate con il Private. L'obiettivo è fare più sinergia tra i servizi forniti alle aziende e i servizi forniti all'imprenditore.

Il settore è in pieno fermento. C'è chi riporta la Spa sussidiaria all'interno del gruppo come divisione, cosa che ha fatto Unicredit. Chi la fonde con l'asset management, come Deutsche Bank. Il taglio dei

costi e del personale è stata la molla che ha messo in moto un ripensamento totale dei modelli di business. Strategie che spesso vanno in direzioni differenti. Come quella di FinecoBank (vedi intervista a lato), che per esempio proprio negli ultimi anni ha puntato alla valorizzazione del segmento Private nel più ampio contesto della raccolta di risparmio gestito operato dalla rete di promotori. E non è escluso che questo passo non possano farlo tante altre realtà bancarie, per esempio le popolari e le banche di credito cooperativo, che hanno in pancia tanti clienti private ma non li hanno ancora separati dal resto della clientela. In questo caso l'investimento sarebbe quasi pari a zero: si specializza un consulente interno, si apre un ufficio dedicato. E il resto è già disponibile, dagli sportelli, all'offerta prodotta.



MANOVRE

Da sinistra, **Beppe Grillo**, leader del Movimento Cinque Stelle, la sede della **Bce** a **Francoforte** e l'interno della Borsa tedesca: gli operatori stanno rimodulando le loro strategie anche alla luce dei risultati delle elezioni politiche in Italia

GLI ASSET UNDER MANAGEMENT IN GESTIONE

Per tipologia di intermediario, in miliardi di euro al 31 dic. 2011

