



# Il consulente si veste di advisory

Se le banche mettono gli occhi sul business della promozione finanziaria, le reti si lanciano sul mondo private. Ecco come sta cambiando il panorama della consulenza e i suoi protagonisti



di Massimo Morici

---

Le reti tentano la scalata al *private banking*, mentre le banche tornano alle reti di promozione finanziaria, un *business* che avevano abbandonato anni fa. Cosa si nasconde dietro queste due strategie, non è poi così difficile immaginarlo. Reti e istituti di credito devono sopravvivere a una crisi economica che si trascina dal 2007: da cinque anni, infatti, il Pil italiano non cresce (o cresce pochissimo), le aziende chiudono, l'inflazione corre, ma non gli stipendi, i risparmiatori diminuiscono, le differenze tra ricchi e poveri si accentuano, le banche chiudono i rubinetti, i clienti che hanno ricevuti soldi in prestito non li restituiscono indietro, mandando in rosso i bilanci degli istituti.

Questo è il vortice in cui si sta avvitando una delle principali economie dell'Occidente, che dalla sua però, può ancora contare su un patrimonio privato di oltre 8.000 miliardi di euro, in gran parte investito in mattone, e su un basso livello di indebitamento privato.

Tutto ciò per i professionisti del risparmio significa lavorare in un settore in forte consolidamento all'interno del quale la concorrenza tra gli intermediari sarà sempre più spietata. La clientela dei promotori finanziari, infatti, ma anche quella delle filiali, sul medio - lungo periodo si ridurrà polarizzandosi nelle fasce più alte, ovvero gli *upper affluent* (100.000 - 500.000 euro) e i *private* (superiore a 500.000 euro), con la prevedibile uscita dalla categoria *mass - affluent* di molti clienti con un patrimonio inferiore a 50.000 euro che andranno a ingrassare la raccolta delle più economiche banche *online*.

Assogestioni, in merito, ha pubblicato delle percentuali a fine settembre che fotografano perfettamente questo fenomeno: il 75% delle masse in gestione fanno riferimento al 25% dei clienti, mentre il 75% dei clienti investe meno di 25.000 euro. Sul lato della distribuzione, invece, fioccheranno i matrimoni di convenienza: questione di sopravvivenza, insomma, anche perché i piccoli o lasciano o

vengono inglobati dai più forti che ad oggi (per lo meno le prime cinque realtà) controllano quasi l'80% della raccolta complessiva dell'industria.

## LE BANCHE VOGLIONO I PROMOTORI

Le parole pronunciate da **Ennio Doris** tre anni fa, durante un convegno a Milano, furono più che mai azzeccate: "Se le aziende non fossero controllate da banche o assicurazioni, il consolidamento in Italia nel settore del risparmio gestito sarebbe già avvenuto ma, comunque, è inevitabile". Già, le banche. Soffrono ma ancora oggi controllano circa il 90% dei risparmi degli italiani, anche se dal punto di vista della distribuzione dei prodotti del gestito, gli sportelli bancari stanno perdendo quote di mercato dal 45% del 2007 al 34% previsto nel 2014 (dati KPMG). La fetta dei risparmi in mano alle banche, tuttavia, sarebbe ancora

**Esame APF, in tre sessioni il numero di candidati bancari è aumentato**

più alta se si considera che le quattro grandi reti, in cui lavorano circa la metà dei promotori attivi (10.000), fanno parte di grandi gruppi bancari: **Banca Fideuram e Sanpaolo Invest di Intesa Sanpaolo, Finanza & Futuro Banca di Deutsche Bank, FinecoBank di UniCredit, Banca Mps** dell'omonima banca senese. Perché, dunque, tutto questo attivismo verso la promozione

finanziaria mostrato negli ultimi due anni anche dalla rete delle filiali di UniCredit, che conta di trasformare in pf almeno 500 dipendenti, dalla Banca dei Territori di Intesa Sanpaolo, che punta al migliaio, e da Bnl, che ha rilanciato quest'anno la rete con l'obiettivo di portarla a breve sopra le 100 unità? Non bastano, forse, gli sportelli? Certo, ma le filiali e il personale ivi impiegato costano e pesano sulla redditività degli istituti. Ecco perché le banche, alle prese con una più rigida regolamentazione e con la



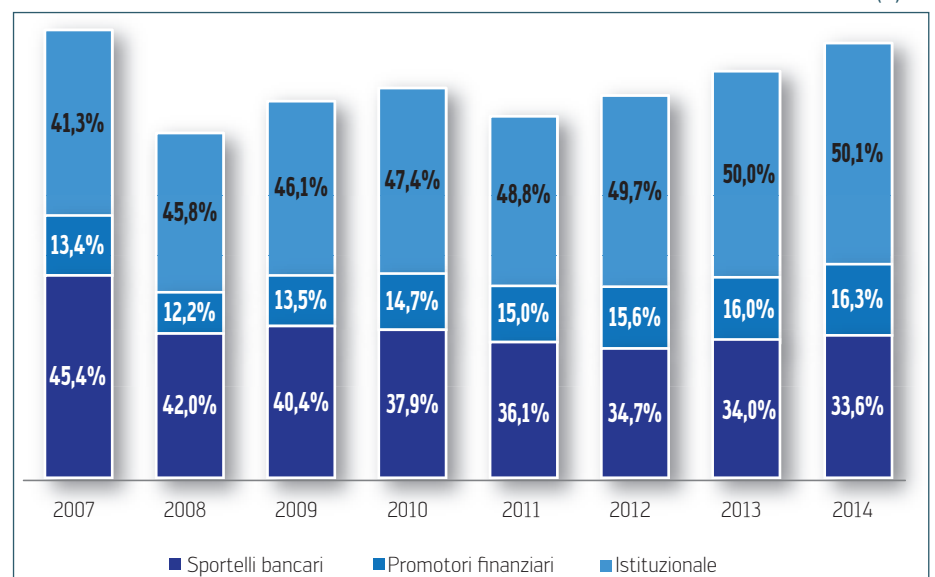
crisi del credito, sono costrette a reinventare il proprio modello di *business* nei prossimi anni. Come? Chiudendo e accorpando le filiali, rendendo più flessibili gli orari e riducendo il numero del personale. I sindacati dei bancari, che si oppongono con forza ai piani di ristrutturazione proposti dai vertici, stimano in circa 20.000 nuovi esuberanti entro il 2020, che si aggiungeranno alle 48.000 unità già uscite volontariamente dal 2000 ad oggi; **McKinsey**, inoltre, prevede la chiusura di almeno 11.000 sportelli. In media, quindi, si contano 3.500 bancari che usciranno in media dal settore, a fronte di un migliaio che, pur di rimanere sul mercato, indosserà allo stesso tempo la casacca da promotore. Nelle tre sessioni di quest'anno, ad esempio, il numero dei candidati bancari ha superato quello dei neofiti e di coloro che provengono da altri settori. Per certi aspetti non è però una novità: quasi tutte le banche contano tra le proprie truppe un piccolo numero di dipendenti dotati di patentino da promotore, anche se non organizzati in rete; altre, invece, hanno creato società dedicate esclusivamente al private (come Intesa Sanpaolo Private Banking) con oltre 700 *banker* dotati di patentino. E questo perché le normative vigenti prevedono che il collocamento fuori sede sia consentito solo a coloro che in tasca hanno superato l'esame dell'**APF**.

Eppure il ricorso a questa figura professionale è destinato ad aumentare in futuro (come raccontato sui numeri di **ADVISOR** di giugno 2013 e dicembre 2012) e per altre ragioni. "L'inserimento dei promotori nelle filiali serve a gestire al meglio gli esuberanti, cercando di spostare i costi fissi su quelli variabili. Non credo tanto, insomma, alla storia che sia un modo per aumentare le masse in gestione" spiega **Marco Mazzoni**, direttore di **Magstat**, società di *head hunter* bolognese specializzata nel reclutamento di professionisti per il settore del risparmio gestito. Il sospetto, difatti, è che, dopo la disdetta unilaterale del contratto nazionale da parte dell'Abi, a gran parte dei bancari riconvertiti in pf venga proposto un nuovo inquadramento contrattuale, magari con l'introduzione o l'aumento delle componenti variabili legati alla produttività e alla qualità del servizio svolto. In alcuni casi, addirittura, non è escluso il passaggio al mandato, che in sostanza significa l'apertura della partita Iva, con il conseguente scarico di responsabilità verso il basso da parte della banca. Del resto un modello che integra da anni alla perfezione le filiali alla rete di promotori, i *manager* ce l'hanno da alcuni anni sotto gli occhi: quello adottato dal **Credem**, in cui il promotore può collocare,

con una remunerazione adeguata, tutti i prodotti bancari (pari al 30% delle provvigioni totali) e che consente anche in presenza di portafogli minori a 7 milioni di euro di avere una remunerazione più che sufficiente per svolgere la professione.

A rinfoltire le truppe delle reti di promotori negli ultimi anni, infine, è stata anche la fuga dalle banche a rischio commissariamento di gestori e *private banker* che non riescono a ricollocarsi in istituti concor-

#### TREND PROSPETTICO DEL PATRIMONIO GESTITO PER CANALE DISTRIBUTIVO (%)



Fonte: elaborazioni Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Prometeia

renti, che non possono assumerli a seguito dei tagli al personale concordati coi sindacati. "In questi casi - sottolinea Mazzoni - l'unica alternativa per restare sul mercato è approdare alle reti di promotori finanziari. Una scelta che molti bancari avrebbero evitato negli scorsi anni pur di mantenere il fisso mensile, ma che ora pare ai più come l'unica via percorribile".

#### LE RETI PUNTANO SUL PRIVATE BANKING

Se il *business* delle banche, insomma, sarà il frutto di una ricetta fatta di servizi *web*, filiali "leggere" e dipendenti che stanno sempre meno allo sportello per andare a proporre soluzioni direttamente a domicilio, quello delle reti di pf da un anno a questa parte sta puntando alla conquista della parte alta della clientela: da una parte, infatti, continuano a proteggere il terreno conquistato nei segmenti *affluent* e *upper affluent*; dall'altra quasi tutte vogliono rafforzare o creare dal nuovo, qualora già non esistessero, le divisioni specializzate in *wealth management*. E i risultati si vedono: gli asset in gestione dalle reti di pf con strutture di *private banking*, infatti, con l'ingresso di **Banca Generali PB** e di **Fineco-**

**Bank Wealth Management**, sono cresciuti in valore assoluto il doppio rispetto alle divisioni *private* delle banche commerciali, passando dai 41,8 del 2011 ai 76,9 miliardi del 2012 (+84%), anche se gli istituti di credito assieme alle banche d'affari estere gestiscono qualcosa come 500 miliardi di euro. In questo segmento, insomma, le reti di pf si piazzano saldamente al terzo posto, davanti a *family office* e banche specializzate, forti di 9.436 promotori finanziari su 15.941 attivi in Italia.

"Grazie a questa strategia le reti continueranno a erodere fette di mercato alle banche, che comunque la faranno ancora da padrone nel

La battaglia tra banche e reti si giocherà su tutti i campi. In particolare sulla retribuzione

settore. La creazione di divisioni *private*, infatti, per ora sono di supporto all'attività di reclutamento: servono ad accogliere i *banker* in fuga dal settore bancario, che necessitano di un'offerta e di un'organizzazione allo stesso livello delle realtà di provenienza" sottolinea Mazzoni.

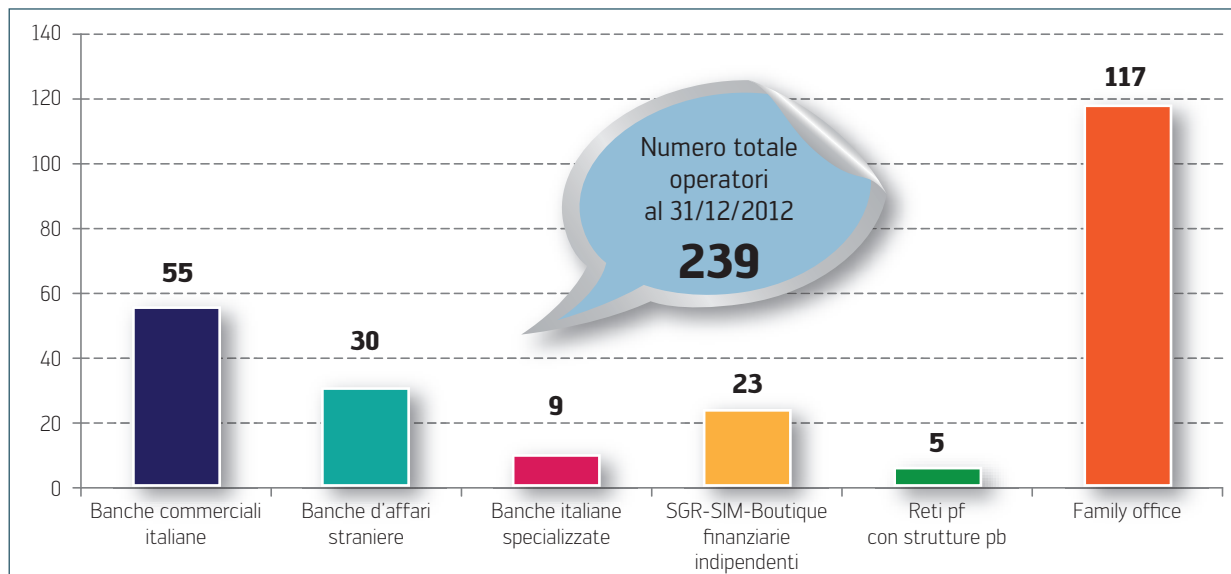
Ma quali sono le reti che hanno spinto di più l'acceleratore verso questa direzione? A parte **Banca Fideuram**, che ha percorso i tempi sul fronte *private*, negli ultimi due anni hanno potenziato l'offerta per il *private*

**FinecoBank**, che ha creato una divisione per il *wealth management*, e **Banca Mediolanum**, la cui

divisione *private*, che conta cinque uffici a Milano, Padova, Bologna, Firenze e Roma, è stata rafforzata quest'anno con l'ingresso di 16 nuovi professionisti strappati alla concorrenza e al canale bancario. Un discorso analogo va fatto per le due principali reti che appartengono a colossi assicurativi. Banca Generali, che al suo interno distingue la rete tra promotori finanziari veri e propri e *banker*, di recente ha nominato a capo del *private banking* un ex *manager* di BlackRock: **Domenico Del Borrello**. **Allianz Bank Financial Advisors**, invece, che conta 400 *private banker* su un organico di 1.500 professionisti, entro la fine di quest'anno invece conta di potenziare la rete con l'inserimento di altri 65 *banker* con un portafoglio minimo di 20 milioni di euro.

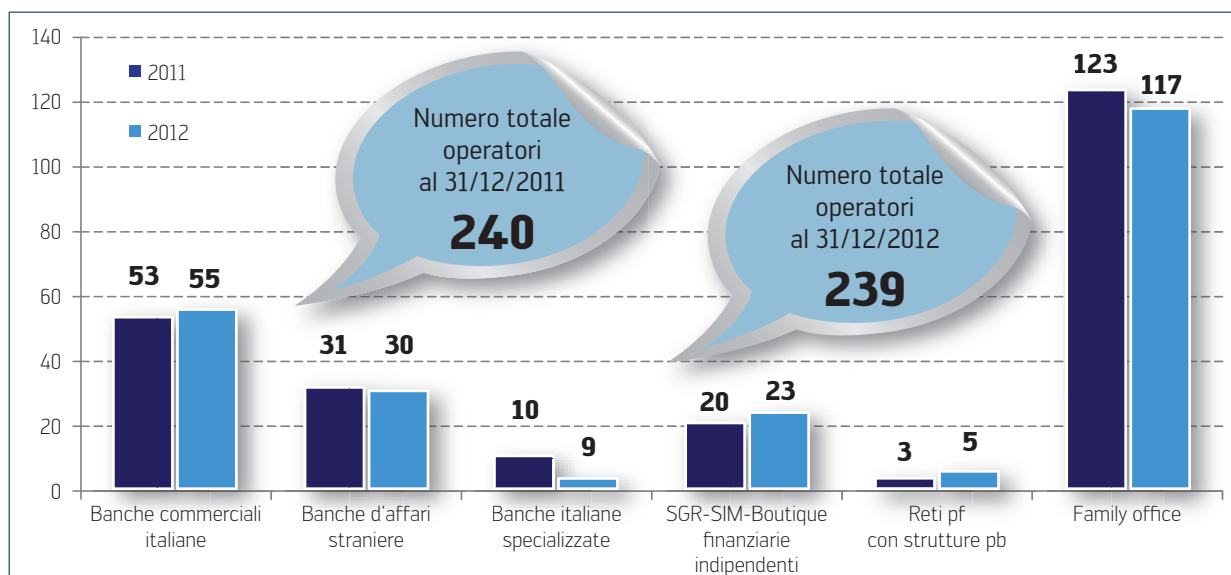
Non da ultimo, segnaliamo l'attivismo mo-

#### NUMERO PLAYER NEL PRIVATE BANKING IN ITALIA PER TIPOLOGIA DI INTERMEDIARIO - 2012



Fonte: Magstat; dati al 31/12/2012

#### NUMERO PLAYER NEL PRIVATE BANKING IN ITALIA - 2011 VS 2012



Fonte: Magstat; dati al 31/12/2012

Marco Oriani,  
Università Cattolica



strato dal gruppo **Azimut** che quest'anno ha rafforzato la divisione dedicata al *wealth management*, nata solo 3 anni fa e che gestisce masse per circa 3 miliardi di euro, che vanta un *network* di circa 130 professionisti e punta a quota 5 miliardi entro la fine del 2015 sfruttando una più marcata specializzazione diretta al target degli imprenditori, con servizi di analisi del portafoglio, d'impresa e generazionale, soluzioni di *wealth planning*, *trust* e *wealth advisory*. Coordinata da Paolo Martini, tra gli ultimi ingressi nella divisione si segnala quello di **Roberto Frella**, *deus ex machina* del private banking di Bnl.

### BANCHE VS. RETI: IL NODO DELLA RETRIBUZIONE

Con il rafforzamento dei promotori sul segmento più alto della clientela, la battaglia tra banche e reti in futuro è destinata a giocarsi in tutti i campi. Vincerà, alla fine, chi saprà strappare alla concorrenza i professionisti più abili e col portafoglio più ricco. Ecco perché a fare la differenza, per lo meno per i più



tando la componente variabile. Tuttavia per un *banker* bravo il passaggio al mandato è sempre più conveniente: non esiste un tetto massimo e i migliori pf italiani possono arrivare a retribuzioni superiori a 500.000 euro l'anno".

### RETI: IL FUTURO È LA CONSULENZA EXTRA FINANZIARIA

A fare la differenza, quindi, saranno i livelli di servizi di consulenza che in alcuni casi, soprattutto per i segmenti più alti di clientela, dovranno oltrepassare i confini della finanza. E soprattutto la qualità del consulente stesso. Da una parte, infatti, per i promotori la sfida più impegnativa in futuro sarà la costruzione di portafogli più robusti, come è emerso da una recente indagine di **Natixis Asset Management** condotta su 150 pf italiano, attraverso nuove metodologie e tecniche che siano in grado di rispondere al meglio alle esigenze degli investitori.

Dall'altro le reti hanno la necessità di accedere a quella parte del patrimonio dei clienti che fino ad oggi rimane fuori dal loro controllo, e cioè la parte immobiliare e aziendale. "La vera sfida per le reti è approcciare forme di *advisory* che siano di tipo diverso da quello strettamente finanziario", spiega **Marco Oriani**, professore di Economia degli intermediari finanziari all'**Università Cattolica** e docente nei corsi di formazione per private banker dell'**AIPB**. "Le reti oggi non solo scoppiano di salute, rispetto alle banche che sono alle prese con le sofferenze, ma si trovano in una posizione di vantaggio in quanto quasi tutte le realtà hanno già avviato servizi di consulenza avanzata, mentre sotto questo aspetto gli istituti di credito sono ancora indietro" prosegue

che sono alle prese con le sofferenze, ma si trovano in una posizione di vantaggio in quanto quasi tutte le realtà hanno già avviato servizi di consulenza avanzata, mentre sotto questo aspetto gli istituti di credito sono ancora indietro" prosegue

### PATRIMONIO DETENUTO DAI PRIMI 10 OPERATORI (\*DATI IN MILIONI DI EURO)

N.	Banca/SIM/SGR	Categoria	Stock*	Stock servito
1	<b>UNICREDIT PB</b>	Banche	86.790	13,4%
2	<b>INTESA SANPAOLO PB</b>	Banche	76.600	11,8%
3	<b>BANCA FIDEURAM</b>	Reti pf	36.000	5,5%
4	<b>UBI PB</b>	Banche	33.599	5,2%
5	<b>UBS ITALIA</b>	Banche estere	24.447	3,8%
6	<b>BANCA ALETTI</b>	Banche	23.900	3,7%
7	<b>MPS PB</b>	Banche	21.488	3,3%
8	<b>BNL PB BNP PARIBAS</b>	Banche estere	21.329	3,3%
9	<b>CREDIT SUISSE ITALY</b>	Banche estere	14.982	2,3%
10	<b>BANCA INTERMOBILIARE</b>	Banche	14.175	2,2%

Fonte: Magstat - "Il Private Banking in Italia"

bravi, saranno le retribuzioni. Basta leggere i dati Magstat raccolti nell'ultimo rapporto sul *private banking* in Italia: le entrate lorde di un promotore finanziario che segue clienti *upper affluent* e *private* può variare (dati Magstat) da 80 a 300.000 euro l'anno su un portafoglio di clienti gestito che va da 50 a 100 milioni di euro. Un private banker che lavora presso una banca commerciale (con un portafoglio clienti di 40 - 60 milioni) porta a casa invece da 76 a 120.000 euro con una componente variabile che può arrivare al 50% dello stipendio. "In pratica - spiega Mazzoni - sul lato private la differenza tra gli stipendi fissi e il tutto variabile dei pf non è poi così accentuata, anche perché le banche per evitare la fuga dei migliori stanno aumen-

**Le reti di pf,  
in futuro,  
dovranno  
specializzarsi  
anche in  
altri settori**



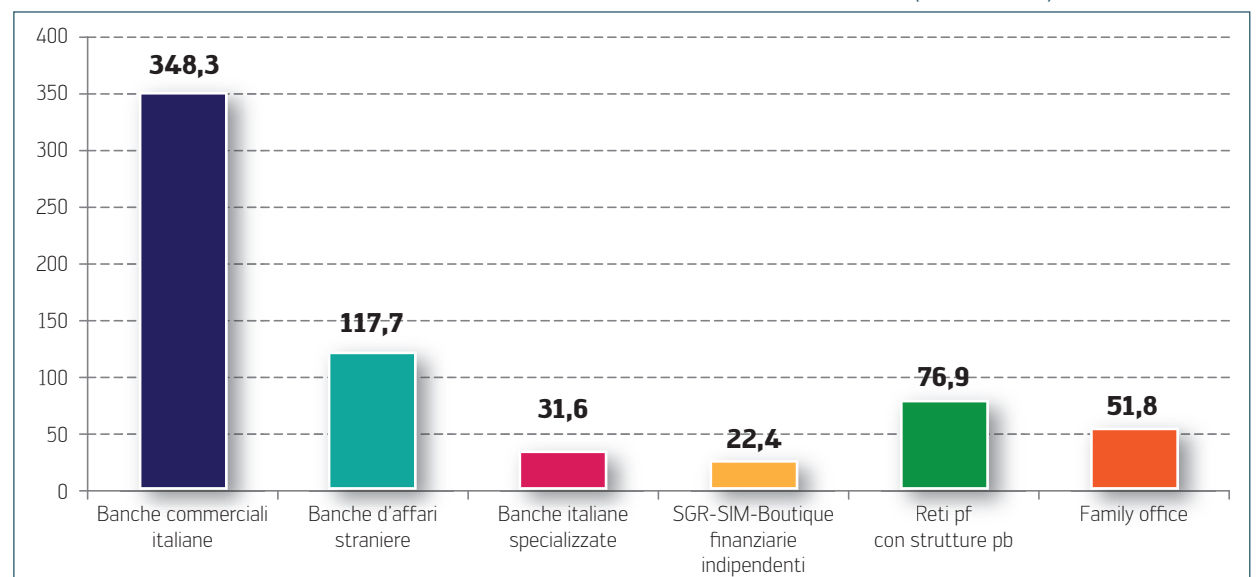
una data cruciale, visto che sono entrate in vigore le nuove linee guida dell'**Esma** (che non introducono obblighi ulteriori rispetto alla MiFID ma forniscono chiarimenti interpretativi nell'applicazione di quanto già prescritto in tema di compliance, ndr)" sottolinea Oriani. Il problema, però, è che la formazione del perso-

Oriani. Non per questo bisogna sedersi: le banche, infatti, potrebbero compiere un doppio salto e un domani trovarsi in una situazione di vantaggio, in quanto già dotate di strutture in grado di assistere i clienti sia sul fronte immobiliare sia sulla gestione delle aziende.

Ecco perché in futuro le reti dovranno puntare non solo sul livello dei servizi, ma sulla formazione dei consulenti stessi. "Ad oggi si pensa che investire su una piattaforma all'avanguardia risolva gran parte dei problemi, quando invece è solo uno strumento prezioso che si mette in mano al consulente. Ma il punto di forza delle reti saranno i promotori, che dovranno specializzarsi in altri settori, approfondendo le tematiche fiscali e normative legate alla professione e all'industria del gestito. Se si chiede a un promotore che cosa sia cambiato dal 26 gennaio 2013, probabilmente non si otterrà alcuna risposta. Invece è

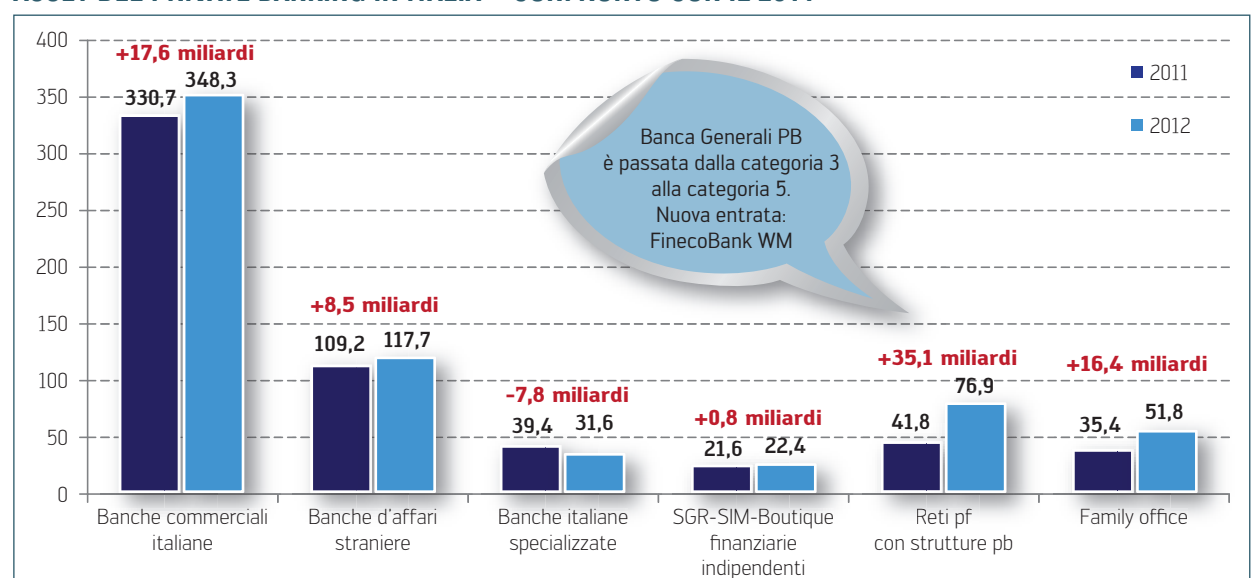
nale costa. E ad oggi si fa solo sul lato prodotto. Con il supporto delle SGR.

#### ASSET DEL PRIVATE BANKING IN ITALIA PER TIPOLOGIA DI INTERMEDIARIO (MILIARDI DI EURO)



Fonte: Magstat - "Il Private Banking in Italia" - Ed. 2013 ; dati al 31/12/2012

#### ASSET DEL PRIVATE BANKING IN ITALIA - CONFRONTO CON IL 2011



Fonte: Magstat - "Il Private Banking in Italia" - Ed. 2013 ; dati al 31/12/2011 e al 31/12/2012