

RETI La febbre da reclutamento rischia di raffreddarsi perché oggi, con tassi ai minimi e mercati difficili, gli ingaggi d'oro dei consulenti sono insostenibili. I premi per il giro-portafoglio arrivano al 3% delle masse

Banker, quanto mi costi

di Paola Valentini

Per anni le maggiori reti di consulenti finanziari si sono strappate a caro prezzo i banker dai portafogli più ricchi. Una pratica che però ora rischia di rivelarsi un boomerang per le stesse società, perché in una fase di tassi ai minimi (e destinati a restare tali per diverso tempo) il rischio di appesantire i bilanci con costi fissi elevati è sempre più reale, tanto più in assenza di altre fonti di ricavi, come le commissioni di performance, che sono crollate per via del cattivo andamento dei mercati in questo 2016. Non a caso il tema dei reclutamenti d'oro è stato al centro di un report pubblicato da Mediobanca Securities e dedicato ai quattro big italiani del risparmio gestito, cioè Azimut, Banca Generali, Banca Mediolanum e Finecobank. Il broker calcola che tra il 2012 e il 2015 la crescita organica della raccolta di queste società rispetto alle masse di inizio 2012 è stata del 4%, risultato ottenuto anche grazie alle masse portate dai banker reclutati in questo periodo. Anni che sono stati più caldi che mai per il «calciomercato» dei banker. La caccia a nuovi consulenti da inserire nelle proprie linee ha avuto una notevole spinta via via che i tassi si sono ridotti, perché per le famiglie italiane è diventato più difficile trovare alternative ai titoli di Stato, che per anni sono stati il loro investimento principale. Il fai da-te negli investimenti ha perso quindi appeal. Non a caso la raccolta del risparmio gestito, cavallo di battaglia delle private bank e delle reti di pf, è

tornata dopo molti anni di crisi a viaggiare a vele spiegate. Dal canto loro, per i consulenti cambiare società vuol dire avere non soltanto un ufficio magari più centrale o più prestigioso, ma anche poter contare su una maggior indipendenza (in particolare per i bancari che abbandonano lo sportello e sposano la libera professione scegliendo la strada delle reti) e

soprattutto una remunerazione più interessante. A cominciare dal giro-portafogli, per il quale oggi si arriva anche al 3% delle masse. Ciò vuol dire che se un banker sposta alla nuova società masse dei suoi clienti per 20 milioni di euro in gestioni e fondi azionari e polizze finanziarie, il cosiddetto premio sui trasferimenti può superare 600 mila euro. «Il premio

per il giro-portafoglio può essere legato, oltre che alla qualità delle masse apportate, anche alla velocità con cui vengono trasferite alla nuova struttura dove il banker ha scelto di andare», sottolinea Marco Mazzoni di Magstat, società di consulenza per il private banking. Non mancano poi azioni di difesa da parte della società che perde il banker. «Questa

mette a punto tutta una serie di mosse di retention per trattenere il cliente del consulente che intende spostarsi», afferma Mazzoni. Dall'invio di lettere per informare il risparmiatore della novità fino al contatto diretto per convincerlo della convenienza a non seguire il banker, sono diversi gli strumenti per non perdere masse; e se il cliente è importante

RACCOLTA NETTA E ANDAMENTO DI BORSA DELLE RETI QUOTATE

Utile netto in milioni di euro, raccolta netta in miliardi di euro	Raccolta netta gen-mag 2016	Variaz. % raccolta su gen-mag 2015	Raccolta netta intero 2015	Utile netto 1° trim. 2016	Variazione % sul 1° trim. 2015	Quotazione in € al 16 giu 2016	Variaz. titolo da inizio 2016
◆ Azimut	3,2	-14%	6,7	20,3	-84%	16,95	-26,5%
◆ Banca Generali	2,4	+27%	4,6	29,4	-68,4%	19,88	-31,9%
◆ Banca Mediolanum	2,5	+35%	4,6	73,1	-46,7%	6,28	-14,0%
◆ Finecobank	2,23	-10%	5,5	51,2	+7,2%	5,93	-22,2%

Fonte: dati di raccolta comunicati dalle singole società

GRAFICA MF-MILANO FINANZA



Pietro Giuliani



Gian Maria Mossa



Massimo Doris



Alessandro Foti

Marconi (Credem): nella categoria serve un ricambio generazionale

Il Credem ha da sempre una politica di reclutamento basata sulla sostenibilità del bilancio senza perdere d'occhio le sfide di una categoria, quella dei consulenti finanziari, che invecchia e che necessita di giovani da avviare alla professione. Come spiega a Milano Finanza Duccio Marconi, responsabile rete consulenti finanziari del Credem.

Domanda. Quali sono gli obiettivi per il 2016?

Risposta. Anche quest'anno abbiamo intenzione di continuare sul sentiero di sviluppo degli anni scorsi: cresceremo di 50 consulenti abilitati all'offerta fuori sede e apriremo almeno altri cinque punti vendita arrivando a oltre 80 su tutto il territorio, a cui si aggiungono le 540 filiali Credem in cui possono operare.

D. Puntate anche sull'inserimento di bancari? Con quali risultati?

R. La percentuale di private banker che passano nella nostra struttura sta aumentando sensibilmente e questo finalmente dà ragione al nostro modello, che prevede la sinergia tra banca e rete. Un collega che da una banca passa nella nostra rete è trattato a tutti gli effetti come un dipendente: ufficio in filiale, polizze di fine rapporto integrative, coperture assicurati-

ve e condizioni bancarie agevolate. L'unico aspetto che cambia è rappresentato dalla presenza di provvigioni variabili al posto dello stipendio fisso, ma nei primi tre anni garantiamo un minimo provvigionale per dare il tempo al collega di passare alla libera professione. Soprattutto i clienti possono trovare tutti i servizi e i prodotti che avevano in banca, dal mutuo alla carta di credito, dalle gestioni ai servizi di advisory finanziaria, e questo agevola il suo lavoro.

D. Come si sta evolvendo il mestiere di consulente?

R. Il processo di passaggio da promotore a consulente era già in corso prima del cambio della denominazione. Oggi, in un mercato pieno di incognite e con una forte avversione al rischio dei clienti, non c'è più spazio per l'improvvisazione e il consulente deve essere formato e aggiornato. Ma l'elemento più importante è che il professionista dovrà garantire una consulenza completa. Il consulente Credem già oggi può usufruire di un'assistenza specifica su tutto quanto

può chiedere il cliente: consulenza immobiliare, consulenza fiscale e successoria, family office e, a breve, art advisory.

D. Che cosa chiedono i clienti?

R. Il cliente purtroppo sta realizzando che è finita l'epoca dei rendimenti garantiti e, se guardiamo i tassi attuali, credo che stia per finire anche quella dei capitali garantiti. E quindi necessario diversificare e far capire ai clienti il concetto di rendimento atteso nel tempo e di rischio massimo assumibile.

D. Negli ultimi anni nel mondo delle reti hanno dominato politiche di reclutamento aggressive con l'obiettivo di conquistare banker dai portafogli più ricchi. Voi come vi ponete?

R. Ovviamente siamo sul mercato e anche le nostre offerte commerciali sono molto aggressive. Abbiamo però cercato sempre di più di premiare i banker importanti con provvigioni annuali molto più competitive rispetto al sistema piuttosto che focalizzarci sui soli bonus di ingresso. Oggi così

vantiamo una delle massime remunerazioni a livello di mercato sulla componente del risparmio gestito, cui si aggiunge una remunerazione per il consulente anche sui prodotti bancari e di impiego, dai quali arriva un contributo provvigionale importantissimo. L'idea in generale è quella di fidelizzare i consulenti con guadagni annui stabili che difficilmente avrebbero altrove, oltre a piani di fidelizzazione che permettono di accantonare somme importanti in ottica di quiescenza.

D. Questo modello è ancora attuabile o rischia di esporre le reti a costi troppo alti in presenza di tassi ai minimi e incertezza dei mercati?

R. La sfida è convincere i professionisti bancari che la professione di consulente può essere una giusta soluzione alle loro ansie. C'è poi un'altra sfida per le reti: quella del ricambio generazionale. La lotta delle reti per sottrarsi i portafogli più importanti ha fatto dimenticare che dobbiamo avviare alla professione i giovani, consulenti dinamici e vicini ai bisogni dei millennials. Per fare ciò bisogna dedicare risorse al praticantato, pensare a vincoli di permanenza per le risorse che si formano e dare loro agevolazioni economiche nei primi anni di attività in attesa si creino il portafoglio-clienti. (riproduzione riservata)

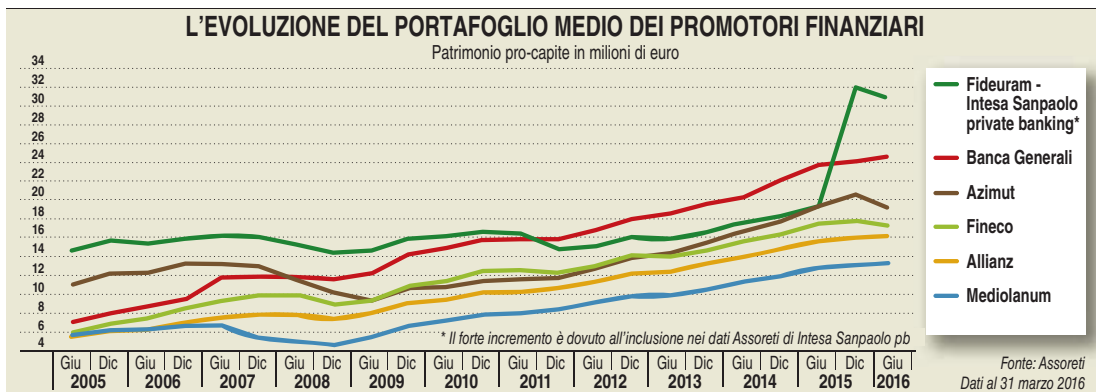


Duccio Marconi

possono scendere in campo addirittura i vertici della struttura. «Si può innescare una guerra tra reti e pur di non perdere il cliente si arriva anche a fare sconti sulle commissioni», racconta Mazzoni. Chi vince? Se si tratta di passaggi tra reti di distribuzione finanziaria, solitamente il professionista riesce a portare con sé quasi tutto il proprio portafoglio, di solito la percentuale si aggira sul 90%, mentre se il banker arriva da una banca commerciale italiana il trasferimento si colloca intorno al 30%, rivela Mazzoni. E se fino all'anno scorso, con i mercati in rialzo, gli operatori potevano contare su margini in crescita, in grado di assorbire gli alti costi sostenuti per ingaggiare professionisti di peso, oggi, con i mercati volatili e con commissioni più ridotte per via delle performance più risicate, «l'aumento dei costi di reclutamento crea un fardello di futuri rilevanti costi», sottolinea Mediobanca.

Lo stesso report ha calcolato che «nel caso di Azimut i costi di reclutamento arriverebbero al 50% degli utili lordi, senza contare le commissioni di performance», che però causa l'andamento negativo dei mercati quest'anno si sono ridotte per tutti, contribuendo a far crollare gli utili. Nel primo trimestre 2016 infatti (si veda tabella in pagina), i profitti di Banca Mediolanum sono scesi del 46% rispetto allo stesso periodo 2015, quelli di Banca Generali del 68%, mentre Azimut li ha visti scendere addirittura dell'84%. Proprio Azimut è nel settore la società che con più determinazione ha puntato ad attirare i consulenti dai portafogli più cospicui. Tra i top entrati nel gruppo ci sono ad esempio Corrado Latini (nome storico del settore ed ex Sanpaolo Investt, accreditato di masse superiori ai 100 milioni e arrivato in Azimut Wealth Management la scorsa estate), fino ai recenti ingressi di Piera di Piero e Bruna Annibaldi (ex Credit Suisse), con portafogli per oltre 300 milioni ciascuna.

Mediobanca stima invece che per Banca Generali, al cui vertice c'è il direttore generale Gian Maria Mossa, i costi di reclutamento potrebbero arrivare a rappresentare il 22% degli utili lordi 2016. Una delle ultime new entry di peso in Banca Generali è stata quella di Marino Zorzi, ex Popolare di Vicenza con portafoglio nell'ordine dei 100 milioni. Meno esposti sono invece Banca Mediolanum e Finecobank, per i quali i costi di reclutamento sui profitti lordi stimati 2016 si collocano rispettivamente, secondo Mediobanca, al 7 e al 5%. «C'è tutta l'evidenza che i margini sono sotto pressione, sebbene i top manager di queste società abbiano smentito», afferma Mediobanca, notando che tutte, tranne Finecobank, hanno registrato nel 2015 margini lordi inferiori alla media degli ultimi cinque anni. «Allo stesso modo i margini dei profitti operativi so-



QUANTO GUADAGNANO PRIVATE BANKER E PROMOTORI FINANZIARI

Profilo	Funzione	Fisso	Variabile	Tutto variabile
JUNIOR PRIVATE BANKER (Client Advisor-Relationship Manager)	Gestisce la clientela facoltosa della banca (con patrimoni superiori ai 500 mila euro) e sviluppa nuova clientela. Ricopre questo ruolo da non più di 5 anni e quindi non ha un portafoglio clienti fidelizzato	44-66 mila euro	0% - 50% + benefit di utilità personale e familiare (previdenza integrativa, assistenza sanitaria)	La retribuzione annuale lorda del promotore finanziario varia da 80 a 300 mila euro in base al portafoglio clienti gestito (da 20 a 100 milioni euro) e alla redditività dello stesso. Non esiste un tetto massimo: i migliori pf italiani possono avere retribuzioni superiori anche a 500 mila euro
PRIVATE BANKER (Client Advisor-Relationship Manager)	Gestisce la clientela facoltosa della banca e possiede un portafoglio clienti consolidato e fidelizzato tra i 40 e i 60 milioni di euro. Lavorano nel private banking da almeno 10 anni	62-110 mila euro	0%-50% + formazione	
SENIOR PRIVATE BANKER (Client Advisor-Relationship Manager)	Gestisce la clientela facoltosa della banca e possiede un portafoglio clienti consolidato e fidelizzato tra i 60 e i 100 milioni di euro. I migliori hanno portafogli superiori a 100 milioni di euro e contratti ad personam	96-240 mila euro	0%-100% + benefit di utilità personale e familiare (previd. integr., assistenzasana) + benefit riconosciuti a livello individuale quali alloggi e/o autovetture	
Team Manager (Team Leader-Responsabile Unit)	Coordina 3-6 private banker al fine di raggiungere gli obiettivi fissati dalla banca. Possiede anche un portafoglio personale superiore ai 50 milioni di euro	90-240 mila euro	0%-100% + benefit aziendali (auto) + stock options	La retribuzione annuale lorda del promotore finanziario Team Manager varia da 80 a 250 mila euro in base al numero di pf coordinati e dal portafoglio totale gestito. Non esiste un tetto massimo
AREA MANAGER (Responsabile di Area)	Coordina più unità di private banking in una o più regioni e cura tutti gli aspetti commerciali e organizzativi in stretta collaborazione con la direzione generale. Alcune volte possiede anche un portafoglio personale	140 - 240 mila euro	0%-100% + benefit di utilità personale e familiare + benefit riconosciuti a livello individuale quali alloggi e/o autovetture	La retribuzione annuale lorda del promotore finanziario Area Manager varia da 120 a 350 mila euro in base al numero di pf coordinati e dal portafoglio totale gestito. Non esiste un tetto massimo

Fonte: Magstat (www.magstat.it) - Il Private Banking in Italia - Ed. 2015

GLI STRUMENTI DI FIDELIZZAZIONE PER BLINDARE IL PRIVATE BANKER

Patto di non concorrenza	Patto di stabilità o durata minima	Prolungamento del periodo di preavviso
Il private banker si impegna a non esercitare delle attività in concorrenza su un certo territorio (1 o più regioni) per un certo periodo di tempo (da 12 a 24 mesi) dalla data di cessazione del rapporto di lavoro. In cambio riceve un'indennità/bonus che si aggiunge alla retribuzione annuale lorda. L'indennità viene generalmente corrisposta in 12/13 mensilità. L'indennità può anche essere liquidata in 2 rate semestrali posticipate, oppure in un'unica rata. In caso di inadempimento è prevista una penale che può anche essere pari a due-tre volte l'ultima retribuzione annuale lorda, ferme restando la risarcibilità del danno ulteriore che dovesse derivare da tale condotta e la facoltà della Banca di inibire, in ogni forma, anche con il ricorso a misure cautelari, ogni perdurante comportamento che si potesse in violazione anche uno soltanto degli impegni assunti	Il private banker si impegna a non lasciare la banca per un determinato periodo che solitamente varia da 1 a 5 anni. In cambio riceve un'indennità che si aggiunge alla retribuzione annuale lorda. In caso di inadempimento è prevista a carico del private banker una penale che solitamente non è maggiore dell'ultima retribuzione annuale lorda	Il private banker è obbligato ad avvisare almeno 3/24 mesi prima l'intenzione di lasciare la banca. In caso di inadempimento è prevista a carico del private banker una penale Premi in denaro e stock option Il private banker riceve periodicamente e/o ad obiettivi raggiunti, azioni della banca oppure un premio in denaro. Questi premi vengono generalmente dilazionati nel tempo per tutelarsi in caso di scioglimento del rapporto di lavoro. I piani di azionariato vengono spesso adottati dalla reti di pf quotate (come Azimut, Banca Generali e Mediolanum) come forma di incentivo per fidelizzare i propri promotori.

Fonte: Magstat (www.magstat.it) - Il Private Banking in Italia - Ed. 2015

no, nel migliore dei casi, rimasti stabili, con l'eccezione sempre di Fineco», prosegue Mediobanca. La migliore posizione di Fineco si spiega con la sua esposizione anche al business del brokeraggio, attività che compensa il calo dei ricavi da risparmio gestito

quando i mercati sono volatili. La banca guidata dall'ad e dg Alessandro Foti infatti è l'unica tra le quattro big ad aver registrato nel primo trimestre 2016 una crescita degli utili (+7%). In sintesi, Mediobanca sottolinea che la febbre da reclutamento «ha appe-

santito i costi di molte reti e tali costi rappresentano, in certi casi, una quota rilevante dei ricavi. Ciò spiega perché, in un contesto di margini in discesa, tale voce di costo può diventare insostenibile». Il caso di Azimut, citato da Mediobanca, è esemplificativo.

I margini medi lordi del gruppo presieduto da Pietro Giuliani sono scesi dai 165 punti base del 2015 a 138 nel primo trimestre 2016 in presenza di una notevole quota di costi fissa causa i recenti reclutamenti. A questo punto Mediobanca calcola che il cost income ratio, senza commissioni di performance, è salito dal 53% del 2015 al 65% del primo trimestre, mentre i margini operativi sono passati da 36 a 20 punti base, sempre senza le commissioni di incentivo. «Fin dagli anni 90, quando in Italia si è sviluppato il modello della distribuzione basato sulle reti, il prezzo non è stato mai un problema e gli operatori si sono dati battaglia per ingaggiare i migliori consulenti», sottolinea Mediobanca. Ma oggi è diverso. «La pressione sul pricing generata dai tassi a zero, la normativa e la maggiore concorrenza tra le banche stanno scatenando il cambiamento nel settore», conclude Mediobanca. La soluzione? Accanto all'ingaggio dei migliori talenti, anche la produttività della rete deve aumentare. (riproduzione riservata)