

**WEALTH MANAGEMENT  
SPECIALE CONVEGNO - PRIVATE BANKING 2008**

## Il nuovo volto della consulenza



*Come cambia l'attività di consulenza nel private banking dopo l'avvento della MiFID? Quali sono i modelli di servizio più adeguati per superare le difficoltà di gestione della clientela determinate dal Bear Market? Sono questi i temi principali del convegno "Private Banking 2008 - Il nuovo volto della consulenza" organizzato da AziendaBanca lo scorso aprile a Milano*

L'entrata in vigore della MiFID, che va a incidere pesantemente sul ruolo della consulenza di investimento e sulle modalità con cui può esplicarsi, riapre il dibattito su quale possa essere oggi la definizione più pertinente delle attività considerate come core business di una private bank. I termini del dibattito comprendono infatti oggi molteplici dimensioni, che vanno dalle caratteristiche e dalle aspettative del cliente identificato come "private" al modello di servizio adottato. A ricordarlo sono stati i relatori del convegno "Private Banking 2008 - Il nuovo volto della consulenza" che AziendaBanca ha organizzato lo scorso aprile a Milano presso l'Hotel Sol Melià. Secondo **Paola Musile Tanzi**, direttore Area Intermediari Finanziari della SDA Bocconi di Milano, che ha aperto i lavori del convegno, prima di effettuare un'analisi tesa a individuare quali potranno essere gli effetti della MiFID sul servizio reso dagli operatori alla clientela privata bisogna individuare i termini esatti in cui si inscrivono le attività delle private

bank, tese da un lato a garantire personalizzazione del servizio e dall'altro ad aderire a degli standard di comportamento MiFID compliant. "Definire il perimetro delle attività di una private bank ci porta a sgombrare il campo da alcune contraddizioni insite nel mondo in cui il servizio stesso viene presentato agli Hnwi. Tuttavia bisogna in primo luogo intendersi sul significato del termine 'personalizzazione'. Parliamo di soluzioni personalizzate sul cliente oppure sul portafoglio? Stiamo valutando i livelli di qualità tecnica oppure relazionale del servizio? Indubbiamente, possiamo affermare con certezza che il private banking ha l'obiettivo di rispondere ai bisogni di un numero limitato di clienti con bisogni finanziari complessi".

### **Garanzia di personalizzazione e qualità del servizio**

La contraddizione tra i due termini, personalizzazione e standardizzazione, prosegue Musile Tanzi, non può descrivere adeguatamente la situazione at-

## WEALTH MANAGEMENT SPECIALE CONVEGNO - PRIVATE BANKING 2008



Paola Musile Tanzi, SDA Bocconi



Paolo Magnani, Credito Emiliano

tuale in quanto estremamente riduttiva: "Tale contraddizione non esaurisce le alternative di scenario attualmente possibili. Quando parliamo di qualità tecnica ci riferiamo a quelle caratteristiche del servizio che sono confrontabili sul mercato e misurabili in termini di costo e performance. Se invece la qualità offerta è prevalentemente di tipo relazionale, allora il servizio avrà come perno il controllo della relazione. Tuttavia, sarebbe sbagliato vedere la qualità tecnica e quella relazionale in modo dissociato. Se andiamo invece a definire l'attività di una private bank rispetto alle caratteristiche dei destinatari, possiamo affermare che si tratta in prevalenza non solo di clientela con elevata liquidità ma anche con bisogni complessi. E' evidente pertanto che l'articolazione dei

servizi può essere ancora più ampia e comprendere l'ottimizzazione dei finanziamenti, del piano fiscale, la gestione delle problematiche successorie, la pianificazione finanziaria globale e l'art advisory. I servizi di investimento non esauriscono la gamma di offerta nel wealth management, ma rappresentano spesso il core business dell'attività per l'intermediario. La promessa 'core' del private banking è quella di tenere sotto controllo il rischio per conto del cliente negli investimenti, ma questo significa utilizzare la logica di risk management su tutto il patrimonio del cliente". Una volta individuata la definizione dell'attività di una private bank, come conciliare i servizi personalizzati e gli "standard di comportamento" dettati dalla MiFID? "I termini ricorrenti nella normativa non sono in antitesi tra loro,

ma si completano, risponde Musile Tanzi, nel senso che il secondo è una garanzia di qualità non solo tecnica, riferita a parametri oggettivi di mercato ma anche relazionale, riportata quindi alle caratteristiche del cliente. Gli standard di comportamento richiesti dalla normativa sono più elevati per i servizi a maggior valore aggiunto, quali la gestione del portafoglio e la consulenza in materia di servizi di investimento. L'intermediario è tenuto ad una valutazione piena di adeguatezza dello strumento finanziario proposto, rispetto al profilo del cliente. Le regole del gioco della relazione intermediario-cliente sono espresse in forma scritta, ovvero il rapporto per qualunque tipo di servizio di investimento, a eccezione della consulenza, viene contrattualizzato con chiara evidenza di diritti e doveri delle parti. Sottostante alla garanzia di personalizzazione ed elevata qualità, la promessa implicita nel private banking si conferma così ancora una volta come la capacità di tenere sotto controllo il rischio per conto del cliente".

### NELLE PROSSIME PAGINE LE TESTIMONIANZE DI:

- Paola Musile Tanzi, direttore Area Intermediari Finanziari della SDA Bocconi di Milano
- Paolo Magnani, responsabile direzione Private Banking del Credito Emiliano e vicedirettore generale di Banca Euromobiliare
- Andrea Viganò, responsabile Sud Europa di BlackRock
- Angelo Deiana, responsabile mercato Private del Gruppo Mps
- Andrea Ragaini, amministratore delegato di Banca Cesare Ponti
- Alessandro Tonchia, vice president e responsabile Product Strategy di Finantix
- Carlo Pittatore, responsabile della direzione Products and Service Model del Gruppo UniCredit
- Massimo Ratti, director di Cnp UniCredit Life
- Stefano Cattai, product manager di ObjectWay Financial Suite
- Paolo Suriano, responsabile Private Banking di Banca Mediolanum

### Tre punti di vista differenti

Per valutare gli impatti della consulenza d'investimento nel private banking è necessario osservare il tema secondo tre angolazioni differenti (banca, cliente, private banker) riconducendole alla fine a un unico punto di vista. E' l'opinione di Paolo Magnani, responsabile direzione Private Banking del Credito Emiliano e vicedirettore generale di Banca Euromobiliare. "Il servizio di consulenza è il servizio di investimento qualitativamente più elevato dal momento che con esso si raggiunge il massimo livello di rapporto fiduciario tra banca e cliente. Implica infatti una raccomandazione, che viene espressa a una persona nella sua qualità di inve-

## WEALTH MANAGEMENT SPECIALE CONVEGNO - PRIVATE BANKING 2008

statore o potenziale investitore. Tale raccomandazione deve essere presentata come adatta per tale persona o deve essere basata sulla considerazione delle caratteristiche di tale persona, così come indica espressamente la normativa. La MiFID riconosce la possibilità di differenziare il livello di protezione per le diverse tipologie di investitori. Ciò implica che il cliente è chiamato a instaurare un rapporto più attivo e consapevole con la banca. E' necessaria una svolta di carattere culturale e comportamentale, poiché spesso il cliente ci richiede ancora strumenti 'non adeguati' e 'non appropriati'. Il private banker deve guidare il cliente nella lettura e codifica di tutte le informazioni che derivano dalla 'profilatura', strutturando le premesse per pianificare il servizio di consulenza all'investimento. E' necessaria inoltre una miglior interazione tra banker e struttura centrale preposta al servizio di consulenza nell'ottica di ottimizzare i processi e non disperdere le informazioni. Il private banker deve essere quindi in grado di 'soggettivizzare' la consulenza conferendo valore aggiunto al servizio in termini di expertise tecnica e relazionale".

### Come migliorare il modello di servizio

Ma in questo scenario che vede la trasformazione del rapporto il banker e il cliente si inserisce un'ulteriore dinamica di settore, ossia la trasformazione del mercato del risparmio gestito e il prevalere della piattaforma aperta. A evidenziare il progressivo affermarsi di nuovi modelli di relazione fra fabbriche prodotto e i canali distributivi è **Andrea Viganò**, responsabile Sud Europa di BlackRock, che ha sottolineato il valore dell'indipendenza dei gestori nel

mercato del risparmio gestito: "Nella collaborazione tra private banking e asset management, considerata l'entità degli investimenti che il private banking è chiamato a sostenere, è opportuno delegare tutta la parte di costruzione del portafoglio e la ricerca dell'opportunità di investimento a quei soggetti che hanno maturato le necessarie economie di scala per poterlo fare. Secondo Questa filosofia, BlackRock mette a disposizione della clientela non solo la piattaforma di investimento ma anche quella di risk management. Il trend di evoluzione del private banking vede l'adozione di un nuovo modello di servizio e la trasformazione dei private banker da collocatori di prodotto a veri e propri relationship manager; tuttavia, e i mercati più avanzati lo dimostrano pienamente, senza architettura aperta difficilmente è possibile costruire nel lungo termine una relazione fiduciaria con la clientela". Con Viganò concorda **Angelo Deiana**, responsabile mercato Private del Gruppo Mps: "Allo stato attuale non esiste un modello di servizio in grado di prevalere sugli altri: le private bank, nonostante una maggiore maturità di approccio, sono ancora alla ricerca del posizionamento strategico più efficace. Il sistema d'offerta è cresciuto ma il margine di redditività si è ridotto a causa di una multibancarizzazione della clientela. Che cosa ci attende nell'era post MiFID? Indubbiamente una maggiore pressione sui prezzi, data la crescita del potere negoziale del cliente e la crisi dei prodotti di risparmio tradizionali. A fronte della crescente richiesta di soluzioni di investimento dedicate alla protezione del capitale e alla garanzia del rendimento si assiste quindi alla crescita di nuovi asset di riferimento:

immobiliare e private equity, e alla proliferazione di combinazioni di prodotto alternative. Solo le private bank davvero eccellenti potranno crescere in quanto in grado di rispondere ai bisogni sempre più sofisticati della clientela. Dato il valore sempre più elevato attribuito alla consulenza indipendente è lecito attendersi una maggiore attenzione da parte della clientela verso l'open architecture, una scelta compiuta da Monte dei Paschi di Siena già otto anni fa. Inoltre, a fronte di un elevato frazionamento dei modelli organizzativi, la competizione tra i player del settore sarà sempre più fra blocchi omogenei". **Andrea Ragaini**, amministratore delegato di Banca Cesare Ponti, punta invece il dito contro chi vede il cambiamento come proveniente da fattori esterni ai sistemi: "Dobbiamo tornare a chiederci che cosa si aspetta il cliente da noi e in quale misura le proposte di investimento vengono percepite come realmente trasparenti. Il cliente vuole ad esempio poter 'raggiungere' agevolmente il proprio consulente. Per rispondere a questa esigenza non dobbiamo trasformare la banca private in una banca di prossimità, ma dobbiamo semplificare e facilitare attraverso altri strumenti il contatto tra il cliente e il private banker. Se partiamo da questi presupposti, sarà più semplice individuare punti di miglioramento all'interno del modello di servizio attuale fornito dalle banche private anche nell'ottica dell'adeguamento a quanto prescritto dalla MiFID. Il cliente non intende pagare per beneficiare di un servizio che ritiene incluso nella proposta di servizio fatta dalla private bank; ma allora dobbiamo lavorare per dare valore aggiunto al servizio offerto rispetto al costo pagato. Bisogna inoltre

Andrea Viganò, BlackRock



Angelo Deiana, Mps



Andrea Ragaini, Banca Cesare Ponti



## WEALTH MANAGEMENT SPECIALE CONVEGNO - PRIVATE BANKING 2008

contribuire a incrementare il livello di cultura finanziaria del cliente per far sì che si torni a guardare ai rendimenti di lungo periodo piuttosto che alle performance di breve".

### Il ruolo dei processi informativi

**Alessandro Tonchia**, vice president e responsabile Product Strategy di Finantix, invita invece ad affrontare i temi del convegno secondo un punto di vista industriale: "Pensare per processi aiuta a trovare il giusto equilibrio tra le esigenze tipiche del settore, ossia il giusto trade off tra industrializzazione e personalizzazione, tra esigenze di compliance e libertà di proposta di vendita, tra il livello di servizio che si intende offrire e i costi da sostenere. Fermo restando l'obiettivo finale di incrementare gli asset under management, la tecnologia ci viene in aiuto per identificare e automatizzare i processi chiave del private banking che vanno dall'acquisizione del cliente alla sua profilazione all'attività di advisory, dal monitoraggio degli investimenti al cross selling. Noi come fornitori di software abbiamo individuato delle best practice che si possono introdurre nei processi esistenti. Il processo di acquisizione di nuovi clienti può essere utilemente automatizzato. Come? Attraverso, ad esempio, l'impiego di strumenti che permettono di fare un'analisi su una serie di fonti pubbliche per identificare nuovi potenziali clienti. Un'altra opportunità invece è data dall'utilizzo di motori di regole per fare un'indagine sui clienti già serviti dalla società in aree contigue, come i clienti retail e quelli serviti dalle divisioni di investment banking".

Alessandro Tonchia, Finantix



### Il change management nel private banking

Se alcuni relatori sottolineano la necessità di far evolvere i modelli di servizio delle private bank, altri hanno portato la loro testimonianza su come tale evoluzione è stata vissuta all'interno della propria azienda. È il caso di **Carlo Pittatore**, responsabile della direzione Products and Service Model del Gruppo UniCredit, che ha ripercorso l'evoluzione compiuta nel corso degli ultimi mesi da Unicredit Private Banking. "Fin da subito sono apparse evidenti le differenze esistenti tra le strutture di private banking che erano state inglobate dal Gruppo. In Austria, ad esempio, i requisiti patrimoniali per l'accesso al servizio erano di entità più contenuta. Stiamo pertanto continuando sul percorso tracciato teso alla condivisione del modello di servizio all'interno del gruppo, sia all'estero, sia in Italia a seguito dell'acquisizione di Capitalia. La scommessa in questi casi non è solo quella di razionalizzare l'esistente ma di continuare a rispettare le esigenze di tutti i territori e delle fasce di clientela già servite in modo differenziato. Nel mio precedente ruolo di responsabile del private banking di Banca di Roma, ho potuto constatare come sia importante la conoscenza e la presenza capillare sul territorio. Questa è assicurata oggi da 150 filiali private e 260 punti corporate. Attraverso i modelli di analisi, è possibile notare come il cliente imprenditore sia spesso conosciuto prima dal private e poi dal corporate. Per far sì tuttavia che la macchina funzioni, è stata predisposto un programma di iniziative e formazione comune per i gestori private e corporate. Accanto a questo, abbiamo cercato di creare dei centri di competenza nell'ambito del private. Abbiamo inoltre cercato

di creare dei momenti comuni per i due network, private e corporate, affinché fosse mantenuta una comunicazione costante".

### Largo al Private Insurance

Sottolinea ulteriormente l'importanza del ruolo dei sistemi informativi nella gestione del servizio di consulenza l'intervento congiunto di **Massimo Ratti**, director di Cnp UniCredit Life, e **Stefano Cattai**, product manager di ObjectWay Financial Suite. "Nata nel 2003 come compagnia di assicurazioni di diritto irlandese, spiega Ratti, Cnp UniCredit Life è detenuta al 100% da Cnp UniCredit Vita ed è attualmente controllata per il 57,5% da Cnp Assurances e per il 38,8% dal Gruppo UniCredit. La mission della compagnia è fornire prodotti assicurativi a elevato contenuto finanziario alla clientela retail e corporate. La compagnia opera in Libera Prestazione di Servizi, il regime giuridico-fiscale che consente di commercializzare nei paesi aderenti all'Ue prodotti strutturati e gestiti all'estero senza una forma di organizzazione stabile nel Paese in cui si opera. I contratti assicurativi distribuiti in Italia seguono la normativa italiana in termini di trasparenza e fiscalità. I prodotti assicurativi sono collocati attraverso gli sportelli delle reti UniCredit Banca di Roma e Banco di Sicilia. La nostra proposta permette alla clientela italiana di abbinare i vantaggi di un conto assicurativo con la flessibilità tipica di un prodotto di diritto irlandese in grado di rendere disponibili in Italia asset fortemente vincolati o non consentiti. La combinazione di queste due caratteristiche ci permette di offrire un prodotto personalizzato. Da tempo quindi

Carlo Pittatore, UniCredit



## WEALTH MANAGEMENT SPECIALE CONVEGNO - PRIVATE BANKING 2008



Massimo Ratti, Cnp UniCredit Life

abbiamo fatto precise scelte di campo per definire un peculiare sistema di offerta per il Private Insurance. La nostra piattaforma, denominata UnitLife Excellence Private, consiste in un'innovativa piattaforma modulare, personalizzabile a seconda del partner, che consente di abbinare ai vantaggi assicurativi un prodotto custom dato da un fondo interno creato appositamente per ciascun cliente e un web service che fornisce il monitoraggio costante dell'andamento del prodotto sia al Private Banker che al cliente". A dare supporto operativo a Cnp UniCredit Life è stata ObjectWay, società che opera da oltre 15 anni nel settore del software e dei servizi It per le istituzioni finanziarie e le grandi imprese. "I clienti del comparto Private del Gruppo UniCredito, aggiunge **Stefano Cattai**, product manager, ObjectWay Financial Suite, avevano manifestato forti esigenze in termini di informazione per quanto riguarda il proprio investimento sia che si trattasse di investimenti diretti in Gpf che di investimenti effettuati attraverso lo strumento assicurativo irlandese. Per la banca andare a soddisfare tale esigenza era una chiave di fidelizzazione. Inoltre, vi era una domanda da parte della struttura di private banking di disporre di un tool automatizzato per fornire al cliente un reporting on line il più reattivo possibile, in grado di distribuire le informazioni a ogni account manager e contribuire al coordinamento del lavoro e al monitoraggio della performance. Dal momento che ogni comunicazione costituisce un'opportunità di dialogo tra l'account manager e il cliente, l'oggetto stesso della comunicazioni non può limitarsi all'andamento del sottostante, ma deve in-



Stefano Cattai, ObjectWay

cludere tutti i momenti della vita della polizza. Abbiamo così definito un tool in grado di rispondere a queste esigenze dal momento che consente di effettuare la rendicontazione on line del portafoglio, l'analisi fondo interno, l'analisi di performance, il monitoraggio investimenti, ma anche l'analisi prospettica e il back testing. Nella sostanza, il cliente riceve dal private banker una rendicontazione dettagliata relativa all'andamento nel tempo del portafoglio, l'analisi dettagliata sulla politica d'investimento attuale e nel tempo e può andare a verificare il rendimento sul totale portafoglio e sulle sottocomponenti".

### Il problema delle performance

Secondo **Paolo Suriano**, responsabile Private Banking di Banca Mediolanum, nonostante l'esistenza di tool informatici che possono aiutare a migliorare il processo di consulenza, occorre esaminare a monte gli ostacoli in cui l'attività di advisory si è imbattuta nel corso degli ultimi anni. "Nel private banking il peso del mondo azionario è molto importante: tuttavia i risultati indicano una mancanza di commitment in questa area. Il superamento del gap con il mondo obbligazionario può avvenire solo attraverso un'adeguata formazione dei private banker: il cliente private italiano, infatti, deve poter beneficiare delle opportunità derivanti anche dall'equity. La vera consulenza ha come presupposto l'equilibrio fra questi tre elementi: il rischio che si è disposti a correre, l'orizzonte temporale dell'investimento e la sottoscrizione di servizi congrui con questi due elementi. E' necessario pertanto stabilire un patto con la clientela e predisporre servizi aggiun-



Paolo Suriano, Banca Mediolanum

tivi in grado di favorire il reinvestimento automatico della liquidità. E' indispensabile passare dalla performance di prodotto alla performance del cliente". Ma a quali condizioni è possibile sostenere le performance del cliente nel private banking? Da tale quesito da parte di **Andrea Bigi**, direttore di AziendaBanca, ha preso avvio il dibattito tra i relatori nel corso della tavola rotonda "Competere nel Private Banking". "Il problema della scarsa performance, afferma **Carlo Pittatore**, è legato alla definizione di politiche di prodotto più che da un problema di collocazione da parte del private banking. Indubbiamente vi è stato a monte un problema di identificazione di alcuni macro-trend economici da parte del sistema bancario. La scarsa performance è tuttavia figlia della 'monotematicità' dell'offerta da parte delle società prodotte. Vi è tuttavia una notevole differenza tra le performance delle reti dedicate e le performance delle reti private, a dimostrazione del fatto che queste ultime sono meglio attrezzate per far fronte all'emotività del cliente data loro visione a 360 gradi sul patrimonio". Secondo **Paola Musile Tanzi**, se si parla di performance occorre spostare l'attenzione dai servizi private in quanto tali ai prodotti che vengono distribuiti nell'ambito dei servizi private: "Sono i prodotti che possono avere una buona o una cattiva performance. Se i risultati sono deludenti, significa che in futuro il sistema dovrà essere più selettivo. Su questo fronte è già in atto una selezione naturale nell'ambito dell'asset management. Da parte loro, tuttavia, le private bank dovranno continuare a definire in modo più puntuale la proposta nei

## WEALTH MANAGEMENT SPECIALE CONVEGNO - PRIVATE BANKING 2008



**La scarsa conoscenza del funzionamento dei mercati e dei prodotti genera reazioni emotive e comportamenti di investimento non razionali. Le stesse private bank devono tuttavia imparare a adottare un punto di vista diverso: il prodotto deve essere considerato in quanto tale, ossia come un mattoncino che va a comporre un portafoglio più ampio**

confronti del cliente private. Nel private banking deve aprirsi un dibattito: è opportuno sottostare ancora al giudizio del cliente basato sulle performance oppure vi sono i margini affinché la valutazione possa essere finalmente formulata su un servizio di più ampio respiro?". Le private bank, sostiene invece **Angelo Deiana**, devono assumersi in modo deciso il compito di guidare l'emotività dell'investitore. "La scarsa conoscenza del funzionamento dei mercati e dei prodotti genera reazioni emotive e comportamenti di investimento non razionali. Le stesse private bank devono tuttavia imparare a adottare un punto di vista diverso: il prodotto deve essere considerato in quanto tale, ossia come un mattoncino che va a comporre un portafoglio più ampio. Il prodotto è una componente importante, ma deve essere valutato all'interno dell'asset allocation complessiva. Se abbiamo diversificato, e se abbiamo fatto un asset allocation efficace, probabilmente il contributo in termini di performance attribution di quel mattoncino sarà limitato o compensato da un'altra componente di portafoglio. Un altro passo ulteriore è costituito dal superamento della visione frammentata degli asset del cliente per tornare a ragionare in termini di performance del patrimonio del cliente considerato in senso globale e integrato". La valutazione della performance del mercato in questo momento, sottolinea **Andrea Ragaini**, non può costituire un tema di rifles-

sione per il private banking bensì dell'asset management. "Ma allora è importante definire meglio i ruoli, attribuendo a ciascuna figura professionale la sua specializzazione. Il private banker ha il compito di comprendere i bisogni del cliente e i suoi desideri: assistere il cliente pertanto significa anche accompagnarlo nella definizione del suo profilo di rischio e di quanto è disposto a perdere eventualmente sui mercati. Il problema reale che bisogna affrontare è quello della formazione dei private banker, che devono gestire la relazione in modo più proattivo indicando al cliente le prospettive di investimento di lungo periodo". Della stessa opinione **Paolo Suriano**, secondo il quale il private banker deve avere una preparazione che gli consenta di gestire la relazione: "Il gestore deve dimostrare di essere preparato sul mezzo tecnico di investimento mentre il private banker deve costruire e mantenere la relazione nel tempo con il cliente. Non va fatta confusione tra i due ruoli, tanto più che il cliente è inserito spesso in un contesto denso di informazioni più o meno chiare. Il private banker è colui che funge da canale di trasmissione di queste informazioni. Da qui ne discende la necessità di avere private banker più proattivi e in grado di trasferire le conoscenze tecniche al cliente. Oggi il costo di questa lacuna è sotto i nostri occhi: il caso dei mutui subprime ne è solo un esempio".

R.B.