



**Andrea  
Ragaini**  
*amministratore  
delegato  
Banca Cesare Ponti*  
**Milano-Genova  
andata e ritorno**

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

**L'INTERVISTA**

*Andrea Ragaini, amministratore delegato  
della Banca Cesare Ponti*



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

# MILANO- GENOVA ANDATA E RITORNO

*Integrare l'attività di "private banking" con quella di filiale. Per evitare conflitti e gelosie. E qualificare il valore della consulenza. Ecco i progetti di Andrea Ragaini, amministratore delegato di Banca Cesare Ponti, che si appresta a integrare pienamente la sua banca nel Gruppo Carige. E a ridisegnare il modo in cui il Gruppo fa "private banking"*

Tra poche settimane la Banca Cesare Ponti cesserà la sua storica avventura solitaria per entrare a pieno titolo nel Gruppo Carige. Ma allo stesso tempo inizierà una nuova tappa del suo vivace cammino alla ricerca continua di una nuova vocazione. Diventando il nucleo dinamico di un interessante esperimento che vede l'integrazione delle attività tipiche di "private banking" con le titolarità specifiche delle attività della filiale bancaria sul territorio. E che dalla Lombardia, territorio d'elezione della banca, si estenderà, con il brand Carige, a tutte le Regioni nelle quali il Gruppo opera. Cosicché mentre in Lombardia lo storico marchio sopravviverà dedicandosi esclusivamente al "private banking", in altre Regioni la stessa attività sarà svolta con il marchio della Capogruppo. Una combinazione virtuosa che salvaguarda storia e valori, ma che premia la competenza e la specializzazione visto che Andrea Ragaini, amministratore delegato della Banca, è anche il responsabile delle attività di "private banking" del Gruppo Carige.

#### Centoquaranta anni

"La Banca Cesare Ponti è nata nel maggio del 1871 modificando nel tempo la sua natura in coerenza con l'evoluzione dei mercati finanziari,

passando diverse fasi: cambiavalute, banca retail concentrata sulla relazione con le grandi famiglie milanesi, clearing house per banche che non avevano sede a Milano, banca dedicata al mondo dei professionisti e dei commercianti e da ultimo, facendo tesoro delle ottime relazioni con la propria clientela, imboccando la strada del "private banking". Nel 2005 la famiglia proprietaria cede la maggioranza (90,5%) al Gruppo Carige, consapevole che gli investimenti necessari a tenere il passo con una vorticoso evoluzione normativa non sono più alla portata di una piccola banca privata come la nostra. Oggi occorrono una solidità e una dimensione patrimoniale più forti di quelle che la pur solida disponibilità della proprietà familiare può mettere a disposizione".

#### Focus sul "private banking"

Così l'ingresso nel solido Gruppo genovese consente alla Banca di sviluppare appieno la sua nuova vocazione e di ritagliarsi una posizione, piccola dal punto di vista dimensionale, ma di grande prestigio, nel mare turbolento del "private banking". "Nel 1998, rivela Ragaini, gestivamo una massa di circa 400 miliardi di lire, in cinque anni l'abbiamo portata a

## L'INTERVISTA



## Coniugare le ragioni e gli interessi del "private banking" con le ragioni e gli interessi della filiale sul territorio

## Chi meglio del direttore di filiale, che conosce alla perfezione il suo cliente, ha la possibilità di indirizzare l'azione del "private banking"?

superare il miliardo di euro e oggi siamo attestati su 1,5 miliardi di euro. Certo, per la proprietà cedere le quote è stata una decisione molto sofferta, ma che oggi si è rivelata vincente. Anche perché abbiamo iniziato a sviluppare un nuovo modello di business che sperimenteremo in Lombardia e che si allargherà a tutte le aree dove operiamo con il marchio Carige".

### "private banking" e filiali

L'esperimento di cui parla Ragaini è quello di riuscire a coniugare le ragioni e gli interessi del "private banking" con le ragioni e gli interessi della filiale sul territorio. È noto che in questi anni la difficoltà maggiore che gli uomini del "private banking" hanno incontrato è stata quella di riuscire a creare una collaborazione stretta e produttiva con le filiali del gruppo di appartenenza. Gelosie, invidie, banali calcoli economici hanno spesso creato situazioni in cui il cliente facoltoso viene disputato tra il direttore della filiale, che non vuole perdere provvigioni e dominio sul cliente, e il responsabile del "private banking", che del direttore ha bisogno per la segnalazione dei clienti più interessanti da seguire.

### Far coincidere l'interesse delle filiali e del private

Un conflitto che ha spinto le banche a

trovare le soluzioni più articolate possibili: banche "private" autonome, divisioni "private" della banca, sedi private indipendenti dalla filiale o, al contrario, comparti private dentro la filiale storica ecc. "Il cliente, spiega Ragaini, deve rimanere domiciliato sulla filiale, così come le masse gestite, le provvigioni e i conseguenti margini. Solo in questo modo l'interesse della filiale e del "private banking" coincidono e si evitano i conflitti. Il futuro è inevitabilmente il "private banking" di filiale". L'esperimento di Ragaini è partito in Lombardia dove il Gruppo Carige conta di crescere in breve tempo a 80 filiali, dalla settantina di oggi, ma è destinato ad estendersi in un prossimo futuro a tutte le realtà del Gruppo che oggi con Lucca, Savona, Carrara e appunto Ponti, conta su 5 marchi diversi. Fuori della Lombardia l'attività di "private banking" si svolgerà naturalmente con il marchio del Gruppo.

### Il valore della prossimità

"La prossimità è tornata un valore per tutti, precisa Ragaini, grandi e piccoli banche, anche perché abbiamo verificato che il 98% dei clienti potenziali ha un patrimonio gestibile compreso tra i 500mila euro e il milione. È chi meglio del direttore di filiale che conosce alla perfezione il suo cliente, ha la possibilità di indirizzare l'azione del "private

## UN MERCATO IN CRESCITA

Professionisti, commercianti, famiglie, clienti della banca da più generazioni. "È in genere non tanto giovani", confessa Andrea Ragaini, amministratore delegato. È questo il profilo del cliente tipico di Banca Cesare Ponti, un profilo in larga parte coincidente con la fisionomia classica del cliente servito dal "private banking", ma che nel capoluogo lombardo, territorio d'elezione dell'attività della banca, trova la sua concentrazione maggiore. Pensionati, professionisti e commercianti, in prevalenza clienti della banca di Piazza del Duomo, rappresentano anche i clienti principali del mercato del "private banking", secondo una recente ricerca pubblicata da AIPB, l'Associazione che riunisce gli operatori del settore. Secondo la quale i pensionati sono il 28% dei clienti del "private banking", seguiti dai professionisti (25%) e dai commercianti (17%). Gli imprenditori sono invece attestati sul 14%.

Si tratta di un universo in progressiva crescita, nonostante la crisi, visto che le famiglie con disponibilità patrimoniali superiori ai 500mila euro, immobili esclusi, sono salite nel 2009 a 640mila contro le 594mila dell'anno precedente. In totale possiedono un patrimonio di 882 miliardi di euro (+19% rispetto al 2008).

banking"? Anche perché è nella natura stessa del "private banking" la caratteristica di essere inefficiente: visitare un cliente a Como e poi uno a Pavia e poi un altro ancora a Bergamo è un dispendio di tempo molto oneroso. Solo una relazione virtuosa con il direttore di filiale consente di ottimizzare questo tempo e di renderlo produttivo. Noi siamo convinti che almeno il 50% del potenziale mercato è oggi gestito con un modello tipicamente retail. E' un mercato enorme, ma per entrarci bisogna prima passare dalla filiale: se ci si mette in competizione non si ottiene nulla".

#### Un business di relazione

Per questo nei progetti di Banca Cesare Ponti, il cui marchio continuerà a vivere anche dopo la piena integrazione nel Gruppo, c'è l'apertura di nuove sedi, dopo la storica milanese e quella di Como, anche a Brescia, a Bergamo, a Pavia e probabilmente a Monza per stare vicino alla massima concentrazione dei clienti della banca. "C'è una immensa potenzialità per la banca retail di selezionare i clienti potenzialmente sviluppati cui proporre un servizio che aumenti l'articolazione dei loro investimenti riducendo il rischio e aumenti la redditività". Da scartare come impraticabile per Ragaini l'ipotesi di consulenti private che si relazionano con i loro clienti attraverso il web: "Il "private banking" è un business di relazione e come in tutti questi casi occorre una relazione diretta con il cliente. Si parla con lui di tematiche delicate che coinvolgono la sua famiglia, gli stili di vita il suo patrimonio: chi si fiderebbe a farlo attraverso un collegamento via web? La dimensione del "salottino" appartato e discreto è ancora la sola praticabile".

Il segreto, o meglio, la ricetta è, in conclusione: mantenere basso il costo del servizio, perché questo è un business dalla bassa redditività, e fare in modo che sia proprio il direttore di filiale a lavorare per sviluppare le masse, coinvolgendo poi la struttura specialistica.

#### La consulenza ha un valore?

A proposito di costi, chiedo a Ragaini,



c'è una tendenza del mondo del private a spostare il rapporto economico tra cliente e banca dal piano delle provvigioni sul prodotto al mondo del fee consulenziale. E' una tendenza da condividere? Quali sono le difficoltà?

"Clienti e banche sono abituati da sempre a ragionare sul costo del prodotto, secondo una logica che appartiene a tutti i mondi del commercio. Ti vendo un prodotto che ha certe caratteristiche e io guadagno su questa vendita. In questo modo si possono ottenere però alcuni effetti negativi. In primo luogo la banca può essere tentata di vendere il prodotto sul quale ha un margine più alto, indipendentemente dalla qualità del prodotto o dal suo rischio o dal profilo del cliente. Così come il cliente può essere indotto ad acquistare al contrario il prodotto nel quale ha il costo minore. Ma in un caso come nell'altro, banca e

cliente rivestono male il proprio ruolo. Ma è soprattutto dalla banca, ovviamente, che deve arrivare la spinta a modificare questa relazione. La banca deve essere in grado di trasferire al cliente il reale valore del servizio che gli sta proponendo e quindi a farselo remunerare. Oggi la banca sta già facendo consulenza, o comunque è già in grado di offrire al cliente una consulenza qualificata. Il problema è che non è in grado di fare emergere questo valore e il cliente non è in grado di apprezzarlo".

#### Trasparenza sui costi

Il percorso verso una migliore, più chiara e trasparente relazione tra banca e cliente scorre, secondo Ragaini, lungo due binari paralleli. In primo luogo la banca deve avere una posizione di assoluta trasparenza con il cliente, dichiarando in maniera esplicita quali sono i margini della sua intermediazione e essendo

## L'INTERVISTA



**C'è una immensa potenzialità per la banca retail di selezionare i clienti potenzialmente sviluppabili cui proporre un servizio che aumenti l'articolazione dei loro investimenti riducendo il rischio e aumenti la redditività**

**Oggi la banca sta già facendo consulenza, o comunque è già in grado di offrire al cliente una consulenza qualificata. Il problema è che non è in grado di fare emergere questo valore e il cliente non è in grado di apprezzarlo**

eventualmente disponibile a 'girare' questi margini a favore del cliente. A patto ovviamente di una conseguente remunerazione sulla consulenza. Ma il secondo binario è quello della consapevolezza, soprattutto da parte delle banche. "Occorrerebbe che tutti gli operatori del settore si accordassero per muoversi insieme, gradualmente, in questa direzione. Certo non può essere un cambiamento dall'oggi al domani, ma sarà al contrario un processo lungo che richiederà anni. Ma la direzione è solo questa." Per intanto Banca Cesare Ponti sta iniziando ad applicare su alcuni clienti moduli di consulenza su

alcune attività finanziarie, per esempio il portafoglio obbligazionario che genera cedole. "Oppure un servizio di questo tipo potrebbe essere calibrato, dice Ragaini, sulla periodica gestione del profilo di rischio del cliente. La banca monitora con costanza giornaliera o settimanale l'esposizione al rischio del cliente, lasciando poi al cliente stesso le decisioni sull'operatività, ma viene remunerata proprio e soltanto su questo servizio."

Mario Salvatori

## PIAZZA DUOMO 19

*Piazza Duomo 19 è un indirizzo storico non solo per la finanza milanese, ma anche per la città stessa. All'angolo della piazza più famosa di Milano con via Santa Margherita, da 130 anni c'è un pezzo di storia della città, da quando nel 1881 il signor Cesare Ponti trasferisce in questi spazi la sua attività di cambiavalute. E' solo nel 1906 che si passa all'attività bancaria vera e propria ed è nel 1994 che viene inaugurata la seconda sede milanese in via Washington. Oggi la sede principale, che ha ancora lo splendido bancone in legno e le vetrine affacciate sulla via, sviluppa in realtà la sua attività al primo piano con una classica struttura da private bank: salotti appartati, discrezione e molta qualità. In totale la banca ha 93 dipendenti, di cui 28 private banker.*

