

CONSULENTI & RETI



«L'attenzione è rivolta alla crescita della struttura esistente. Vogliamo aiutare lo sviluppo dei nostri banker in primis. L'evoluzione del portafoglio medio lo testimonia. Eravamo a 7 milioni pro capite 10 anni fa e ora siamo a circa 29, in cima al mondo Assoreti, se si escludono i dipendenti private. Stiamo poi supportando lo sviluppo di team di consulenti, sul modello americano di private banking, con già una trentina di squadre di professionisti all'attivo, di cui alcuni con portafogli molto importanti»

GIAN MARIA MOSSA
amministratore delegato
Banca Generali

GIAN MARIA MOSSA
amministratore delegato
Banca Generali

CONSULENTI &
RETI

«Una crescita basata su tre pilastri»

a cura di **Alessandro Secciani**

Oltre 100 milioni di profitti in un semestre e quasi 4 miliardi di raccolta da gennaio ad agosto. **Banca Generali** corre spedita in questo 2018 avvicinandosi all'obiettivo di 60 miliardi di masse a fine anno. Cinque anni fa quando **Gian Maria Mossa**, amministratore delegato, mise per la prima volta piede dentro la banca del Leone, le masse erano intorno a 27 miliardi e la raccolta di 1,7 miliardi. Da allora sono nati la piattaforma e il servizio di consulenza evoluta *Bg Personal Advisory*, ha preso forma la divisione di servizi di wealth management, è avvenuta la riorganizzazione della rete segmentata sulle esigenze e gli obiettivi dei consulenti private ed è stata rinnovata l'infrastruttura operativa della banca premendo verso l'innovazione digitale in un sistema open source in grado di integrare differenti piattaforme. «Abbiamo lavorato per rafforzare tre colonne portanti del nostro modello di business: l'eccellenza della rete, un approccio esclusivo al wealth management e l'orientamento al digitale e intorno a questi pilastri siamo pronti ad accelerare il nostro percorso di crescita», spiega Mossa.

La raccolta risulta però meno forte dell'anno scorso: come mai?

«Quattro miliardi in otto mesi non è un dato da sottovalutare. Si tratta di raccolta che proviene unicamente dal lavoro dei nostri consulenti, senza il contributo di Sgr, di sinergie da attività con banche commerciali o iniziative da piattaforme digitali. A parità di perimetro nel mondo Assoreti mi sembra che poche altre realtà riescano a fare meglio con questi mercati. Non dimentichiamoci, infatti, che sullo sfondo abbiamo avuto a inizio 2018 picchi di volatilità non semplici e per l'asset principe dei risparmiatori, i bond, quest'anno risulta difficile. Le variabili politiche esercitano sempre più pressioni sulla crescita globale e la normalizzazione monetaria dalle banche centrali crea non pochi scossoni tra le valute e tra i paesi emergenti. In questa situazione stiamo continuando ad aumentare il numero dei clienti che riconoscono il valore della nostra offerta e l'attenzione al concetto di protezione che ci contraddistingue; soprattutto nella fascia private, che ormai riguarda oltre il 65% delle nostre masse complessive. Siamo soddisfatti dei risultati e ci sentiamo fiduciosi di confermare i target di raccolta intorno a 5-5.5 miliardi per fine anno».

Al di là del dato quantitativo, la nuova raccolta da alcuni mesi a

questa parte ha caratteristiche diverse rispetto a quella del 2017? C'è in corso un processo di de-risking da parte dei clienti?

«Certamente la raccolta segue le dinamiche dei mercati. E anche la consulenza giustamente si adopera per proteggere le posizioni dei clienti. La liquidità ha assunto quest'anno una posizione di rilievo per la difesa dai rischi, in attesa di cogliere il migliore momento per tornare a investire. Ma, al di là della componente amministrata, merita attenzione anche la situazione del risparmio gestito. Se allarghiamo infatti un po' lo sguardo, ci accorgiamo che la percentuale di ricchezza degli italiani investita nelle gestioni è praticamente raddoppiata negli ultimi 10 anni. Non è un numero da poco. Se nel 2007 su 3.700 miliardi di ricchezza finanziaria la componente gestita era di 800 miliardi, alla fine dell'anno scorso il dato complessivo era salito a 4.400 miliardi e le gestioni a 1.500. In questo periodo è avvenuto quindi un processo di diversificazione che ha premiato il valore della consulenza, visto che il patrimonio governato dal mondo Assoreti è passato da 200 ai 525 miliardi del primo semestre di quest'anno».

E da parte vostra come vi comportate: state consigliando, ovviamente in rapporto ai singoli profili, di diminuire il rischio?

«La consulenza è sempre commisurata agli obiettivi dei clienti. Il nostro punto di partenza è il controllo del rischio, la protezione del patrimonio. Su questo abbiamo costruito forti competenze e una gamma d'offerta che tiene conto di queste esigenze. Serve avere ben chiara la consapevolezza che in presen-

za di tassi negativi sugli asset considerati più sicuri, la ricerca di rendimento comporta l'assunzione di rischi. Di diversa natura e modalità. L'importante è condividere al meglio le scelte e saperli gestire. In otto mesi abbiamo raccolto 2 miliardi di risparmio gestito, con protagoniste non solo le soluzioni assicurative più difensive, ma anche le gestioni più innovative che aumentano le opportunità di diversificazione».

La Mifid II sta apportando cambiamenti nella vostra operatività e nella vostra scelta di servizi?

«La Mifid II amplia le direttive già in essere con la prima normativa e pone ancora più attenzione alla trasparenza e sostanzialmente al concetto di qualità del servizio. Già l'anno scorso per primi ci siamo presentati alla comunità finanziaria internazionale per mostrare come il nostro modello di servizio fosse pronto alle sfide dell'evoluzione normativa introducendo anche alcune innovazioni che hanno preso forma nel corso dei mesi successivi. Mi riferisco in primis ai passi avanti nella gamma d'offerta con la nascita della nuova sicav Lux Im che presenta un approccio inedito alle gestioni. Parte infatti dalla nostra filosofia di controllo del rischio associandovi tematiche di investimento di ultima generazione, il tutto tenendo ben presente la massima competitività nel pricing e nel meccanismo di rilevazione delle performance fees (su base annuale dal momento di ingresso nell'investimento). Ma il lavoro ha riguardato anche la revisione dell'informativa alla clientela e le dinamiche di controllo del profilo di rischio nell'operatività continua. A questo proposito abbiamo sviluppato una

piattaforma di robo for advisory unica nel suo genere che sfrutta il motore tecnologico di Ubs Partner come base su cui abbiamo poi associato applicativi e funzioni in grado di arricchire il livello di personalizzazione per i nostri consulenti. L'appuntamento con la direttiva ha dato una scossa al settore costringendo anche le realtà meno strutturate a confrontarsi con gli impegni tecnologici e a un rapporto più costruttivo con le fabbriche prodotte. In questo senso posso dire che Banca Generali ha proseguito sul percorso dell'innovazione restando fedele al concetto di architettura aperta».

Offrite già la consulenza evoluta?

«Certamente. L'approccio ai servizi di wealth management è un'eccellenza della banca e la piattaforma di consulenza evoluta (Bgpa) rappresenta uno strumento fortemente distintivo nel nostro settore. Offriamo una consulenza fee only sul modello del private svizzero, consentendo l'advisory sul patrimonio finanziario, non solo amministrato ma anche gestito e su asset detenuti anche presso terzi. A questi servizi si aggiunge poi la consulenza che avvicina alle idee di investimento più innovative: le soluzioni alternative e meno liquide che garantiscono decorrelazione dai mercati e su cui abbiamo registrato già flussi per circa 1 miliardo. Oltre alla sfera finanziaria, Bgpa apre poi gli orizzonti della consulenza sul patrimonio immobiliare, sull'impresa, offre servizi sul passaggio generazionale e persino sui beni in opere d'arte. Il tutto confrontabile in modo chiaro e semplice dalla piattaforma informatica che consente lo spunto di partenza su cui apportare il contributo dei servizi wealth insieme a par-



«Protezione per il futuro, ma anche innovazione»

Nella seconda metà del 2018, quali sono le novità della gamma prodotti che i consulenti possono presentare?

«Continuiamo a sviluppare soluzioni per migliorare l'offerta. Dopo l'integrazione della piattaforma dei private certificate con possibilità esclusive nei collocamenti privati e con tempistiche molto veloci, abbiamo lanciato una nuova Sicav-Lux Im, che raccoglie le proposte più innovative dall'asset management andando incontro ai bisogni di lungo periodo dei nostri clienti. Quindi protezione per il futuro, in primis dai rischi di volatilità e di incertezza del ciclo economico, ma anche innovazione nella ricerca tematica e nelle dinamiche di gestione che tengono conto della ricerca di rendimenti e risk mitigation. Il tutto coniugando il massimo sforzo coi nostri partner in termini di efficienza per contenere i costi su livelli estremamente competitivi. In queste settimane stiamo presentando la seconda wave di comparti che portano il totale delle gestioni a 53, con una gamma di grande valore per la diversificazione. Stiamo rafforzando poi le strategie illiquide su cui crediamo ci siano prospettive interessanti. Dopo il successo di gestioni come Astrea sui crediti sanitari cartolarizzati e Bg Next, l'attenzione torna sulla nostra Bg alternative, sicav specializzata proprio in questo orizzonte di opportunità. Abbiamo poi aggiunto nuove coperture nella mutualità della nostra polizza multilinea Bg Stile Libero che può contare, nel passaggio generazionale, su garanzie da potenziali perdite dalle linee di gestione. La multilinea continua ad attrarre molta attenzione come testimoniano la raccolta e le masse che hanno raggiunto quasi 8 miliardi a meno di cinque anni dalla sua nascita. Per fine anno si alzerà poi il sipario sul progetto Bg Saxo. L'implementazione della piattaforma di trading della banca danese consentirà nuove opportunità nelle coperture dinamiche e nei servizi di hedging ai nostri clienti imprenditori offrendo ulteriori ambiti di business e protezione dell'amministrato per i nostri consulenti».



MARCO BERNARDI
vicedirettore generale
Banca Generali

«Nella seconda metà del 2018, quali servizi caratterizzano i vostri professionisti?»

«A inizio anno abbiamo messo a punto insieme all'azienda americana Pega un portale del credito che consente di seguire passo dopo passo in modo efficiente e semplice i finanziamenti alla clientela. I crediti lombard sono un servizio che stiamo seguendo con sempre maggiore attenzione e in questa direzione abbiamo lanciato alcune iniziative molto competitive. Allo stesso modo abbiamo sviluppato, insieme a Ubs Partner, una piattaforma di robo for advisory personalizzata alle nostre esigenze e arricchita di potenzialità esclusive per il controllo dei portafogli e l'analisi degli investimenti. L'obiettivo è tradurre in modo semplice il risultato degli algoritmi complessi di machine learning che girano all'interno del motore e renderli fruibili tanto ai consulenti quanto ai clienti. Poi, come dicevo prima, nuovi servizi di trading per la protezione dell'amministrato da Bg Saxo, mentre sul fronte patrimoniale abbiamo introdotto alcune nuove soluzioni in Bg Personal Advisory per la consulenza alle imprese. In primo luogo un modulo corporate per il monitoraggio e confronto del patrimonio aziendale e poi un accordo con Warrant Group per assistere le società nel cogliere le opportunità da finanziamenti e incentivi pubblici. Sempre in termini di servizi ci sono strumenti di marketing e comunicazione digitali, facilmente consultabili nel nostro Bg Store che raccoglie le diverse app, che semplificano e migliorano l'interazione e i servizi stessi alla clientela».

Quali servizi mettete a disposizione dei vostri professionisti per aiutarli nella ricerca di nuovi clienti?

«L'esclusività delle nostre soluzioni rappresenta sicuramente un elemento di vantaggio nella consulenza al cliente, ma un altro fiore all'occhiello della nostra realtà è rappresentato dal marketing sul territorio con la vicinanza della banca a centinaia di iniziative verso la collettività. Quindi mettiamo in campo azioni di comunicazione ed eventi, dove il supporto della banca è sempre orientato a valorizzare l'impegno dei professionisti. La forza di Banca Generali proviene infatti dalla coesione e dalla cultura aziendale di una squadra tutta protesa al servizio dei consulenti, per una crescita sostenibile nel tempo che porti valore ai clienti, così come al territorio e a tutti gli interlocutori che gravitano intorno alla società».

La tecnologia assume un ruolo sempre più rilevante nella consulenza: in Banca Generali quali strumenti possono utilizzare i professionisti per costruire il portafoglio con il cliente e concretizzare tutte le operazioni?

«La tecnologia gioca un ruolo sempre più importante, ma la premessa d'obbligo riguarda le competenze del professionista che sono la risorsa più importante da valorizzare. In questa logica si inserisce il supporto di strumenti hardware, come tablet o pc portatile, e software per analizzare le posizioni dei clienti. Banca Generali ha nel digital mindset uno dei propri elementi distintivi forte di applicazioni dedicate a ogni servizio specifico e piattaforme su misura per gli strumenti di investimento. Analisi del portafoglio, dei mercati con le prospettive macro e finanziarie degli stessi, oltre a strumenti di adeguata verifica e profilo dei clienti sono sempre presenti nella consulenza. A questi si aggiunge poi l'esclusività di una piattaforma evoluta come Bg Personal Advisory, che allarga l'orizzonte a tutto il patrimonio col monitoraggio anche di masse detenute presso banche terze. Infine, per l'operatività, la digital collaboration consente di operare con semplicità nel disporre operazioni o per svolgere pratiche amministrative».

tner esclusivi. Si tratta di un servizio su cui abbiamo investito molto, anche in termini di formazione ai nostri banker, che sta dando risultati molto positivi. A fine agosto abbiamo raggiunto complessivamente 2,3 miliardi di masse sotto consulenza, in poco più di un anno dal lancio. Per quest'anno l'obiettivo era arrivare a 2,5 miliardi e a 5 miliardi nel 2020. Direi che corriamo a un ritmo superiore alle stime».

Avete target di reclutamento per il 2018?

«L'attenzione è rivolta alla crescita della struttura esistente. Vogliamo aiutare lo sviluppo dei nostri banker in primis. L'evoluzione del portafoglio medio lo testimonia. Eravamo a 7 milioni pro capite 10 anni fa e ora siamo a circa 29, in cima al mondo Assoreti, se si escludono i dipendenti private. Stiamo poi supportando lo sviluppo di team di consulenti, sul modello americano di private banking, con già una trentina di squadre di professionisti all'attivo, di cui alcuni con portafogli molto importanti. Gli inserimenti sono fisiologici per rafforzare la nostra presenza di fronte a una crescente domanda dalla clientela. Cerchiamo professionisti di grande esperienza e il nostro posizionamento da banca private ci avvicina a profili con caratteristiche ben precise che valutiamo con molta attenzione. Non abbiamo target precisi, ma sicuramente avremo un numero inferiore di inserimenti rispetto all'ultimo biennio».

Quali novità state preparando per i prossimi mesi?

«Abbiamo novità su molteplici fronti. Nelle

soluzioni di investimento stiamo lavorando per aumentare le opportunità dei nostri contenitori gestiti e rafforzare le gestioni patrimoniali allargando i team gestionali e i prodotti private multiramo. Abbiamo portato nuova linfa nella Sicav Lux Im, dove debuttano alcuni comparti molto interessanti e all'avanguardia, come il fondo Health Tech Revolution che, sull'esempio di quanto fatto con Reply chiamato come advisor industriale nella selezione delle società attive nella blockchain, è stato costruito intorno all'expertise di un team di professori e scienziati di levatura internazionale. Questi, coordinati dal professor Silvio Danese dell'Humanitas, guideranno i gestori della nostra fabbrica prodotti nella selezione delle aziende biotech e pharma più interessanti, così come nell'osservazione di quelle start up che promettono grandi innovazioni. Nel mondo della consulenza vogliamo poi cercare di avvicinare i risparmi privati al mondo delle imprese. Quindi la sfera degli investimenti meno liquidi come motore di spinta per il paese e opportunità per i clienti. Lasciando il gestito e guardando al risparmio amministrato avremo novità, sia nei private certificate, sia per gli investimenti dedicati, con nuove competenze e progetti ad hoc. Uno di questi riguarda il lancio della nuova sim BG-Saxo insieme alla banca danese. Una partnership che ci consentirà di offrire nuove opportunità di trading, così come di coperture dinamiche ai nostri clienti e consulenti».

E sul fronte operativo?

«Sul fronte operativo stiamo rivedendo l'intero modo di fare banca, in chiave digitale. Quindi nuove interfacce, fronte end per i clienti con un linguaggio attento ai valori

e alla mission della banca, ma soprattutto un'operatività all'avanguardia. Il progetto ci avvicinerà ulteriormente a tutte quelle persone che desiderano efficienza, semplicità nell'approccio agli investimenti così come nei servizi bancari in mobilità. Stiamo poi ridisegnando l'intera offerta commerciale avvicinandola agli impegni della banca in chiave di sostenibilità e responsabilità sociale che sono elementi fondamentali per Banca Generali. Il cantiere di lavori sui prodotti e le gestioni è poi sempre attivo. Le sinergie dalle recenti operazioni straordinarie arricchiscono il nostro bagaglio di competenze e di offerta nella fascia alta di mercato. E anche le iniziative con la Svizzera rappresentano un'ulteriore opportunità di offerta in termini di diversificazione e tutela del patrimonio. A inizio dicembre saremo a Londra per presentare agli investitori il nuovo piano industriale con i dettagli dei numerosi progetti che stiamo realizzando. Sarà l'occasione per tracciare le linee guida della nostra realtà in un futuro orientato a una forte crescita».

Qual è stato il risultato che l'ha reso più orgoglioso da quando è alla testa di Banca Generali? E, ugualmente, in quale settore ritiene che ci sia ancora lavoro da fare all'interno della vostra struttura?

«Per quanto riguarda il lavoro da fare, nella mia testa è sempre tanto. Dalla semplificazione operativa alle opportunità sui fronti esterni alla banca e a quelle fornite dalla tecnologia nel supporto alla consulenza. Il contributo del digitale e la concorrenza del mercato rendono inevitabile il confronto. Sul risultato che mi rende più orgoglioso, non sono tanto i numeri ma le persone. Sono fiero di considerarmi un uomo di rete, vicino a tutti i loro bisogni. Sono circondato da persone per bene, di valore, unite dalla passione per questo lavoro e dall'orgoglio di avere contribuito a creare qualcosa di unico nel panorama dei servizi finanziari non solo in Italia, ma a livello europeo. Non è retorica, al contrario è la piena consapevolezza che la prima colonna del successo di Banca Generali è rappresentata proprio dall'eccellenza delle proprie persone. Insieme condividiamo gli stessi valori e quella determinazione che ogni giorno ci spinge a migliorarci per diventare sempre più un punto di riferimento per la famiglie in Italia nel private».

