

PRIVATE

MAGAZINE DEL PRIVATE BANKING



MAURIZIO ZANCANARO

Partiamo da **53 miliardi**
e cresceremo ancora
I piani di **Mister Aletti**

04
APRILE
2017

Italia 5,00 euro - BE 9,00 euro - D 11,70 euro
Côte d'Azur 11,60 euro - UK 7,50 £
Anno 3 - N° 4 - Aprile 2017
Periodicità: mensile
Prima immissione: 11/04/2017

Mensile - Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento postale
D. L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) Art. 1 comma 1 LO/MI

ISSN 2464 - 9422



La sfida di Mister Aletti

Zancanaro racconta gli obiettivi e le strategie della banca private del gruppo Banco Bpm
Un gigante che, dopo l'integrazione, amministrerà e gestirà masse per 53 miliardi

DI LUIGI DELL'OLIO / @LuigidellOlio

Il coronamento di un progetto a lungo inseguito, nel quale i vertici aziendali hanno creduto fortemente, anche quando le difficoltà sembravano quasi insuperabili. Ma anche il punto di partenza per un ulteriore sviluppo, in grado di assecondare la domanda emergente nel mercato senza rinunciare ai criteri della **crescita sostenibile**, con l'offerta incentrata sulle esigenze del singolo cliente e non su logiche di prodotto. **Maurizio Zancanaro**, amministratore delegato di Banca **Aletti**, racconta così lo spirito e le prospettive del nuovo gigante del private banking italiano.

Con l'integrazione tra Bpm e Banco Popolare avete dato vita a un colosso del mercato nazionale. Come state gestendo l'operazione e quali nuove frontiere si aprono?
Innanzitutto mi faccia dire che siamo di fronte all'integrazione che avremmo sempre voluto fare. Alla Banca **Aletti** tradizionale, quella che faceva capo al gruppo Banco Popolare, con una forte presenza nel Nord-Est, si è aggiunto il radicamento di Bpm nelle province del Nord-Ovest, a completare un

puzzle ben integrato. Il cantiere è in via di completamento, con l'obiettivo di far rientrare sotto l'offerta di Banca **Aletti** tutta la clientela del Gruppo con asset superiori al **milione di euro**. A regime, considerando anche la componente istituzionale, arriveremo ad asset in gestione per 52-55 miliardi di euro, tra i primi tre operatori del mercato nazionale.

Completata la fusione, quali saranno le priorità? Punterete solo sulla crescita organica o siete pronti a nuove integrazioni?

Per i prossimi due anni l'obiettivo primario sarà rodare la macchina affinché renda al massimo. In seguito potremmo aggregare nuove strutture, in modo da crescere ancora. **Aletti** è il frutto di diverse aggregazioni, non stiamo mai fermi.

Ha già in mente il profilo delle potenziali prede?

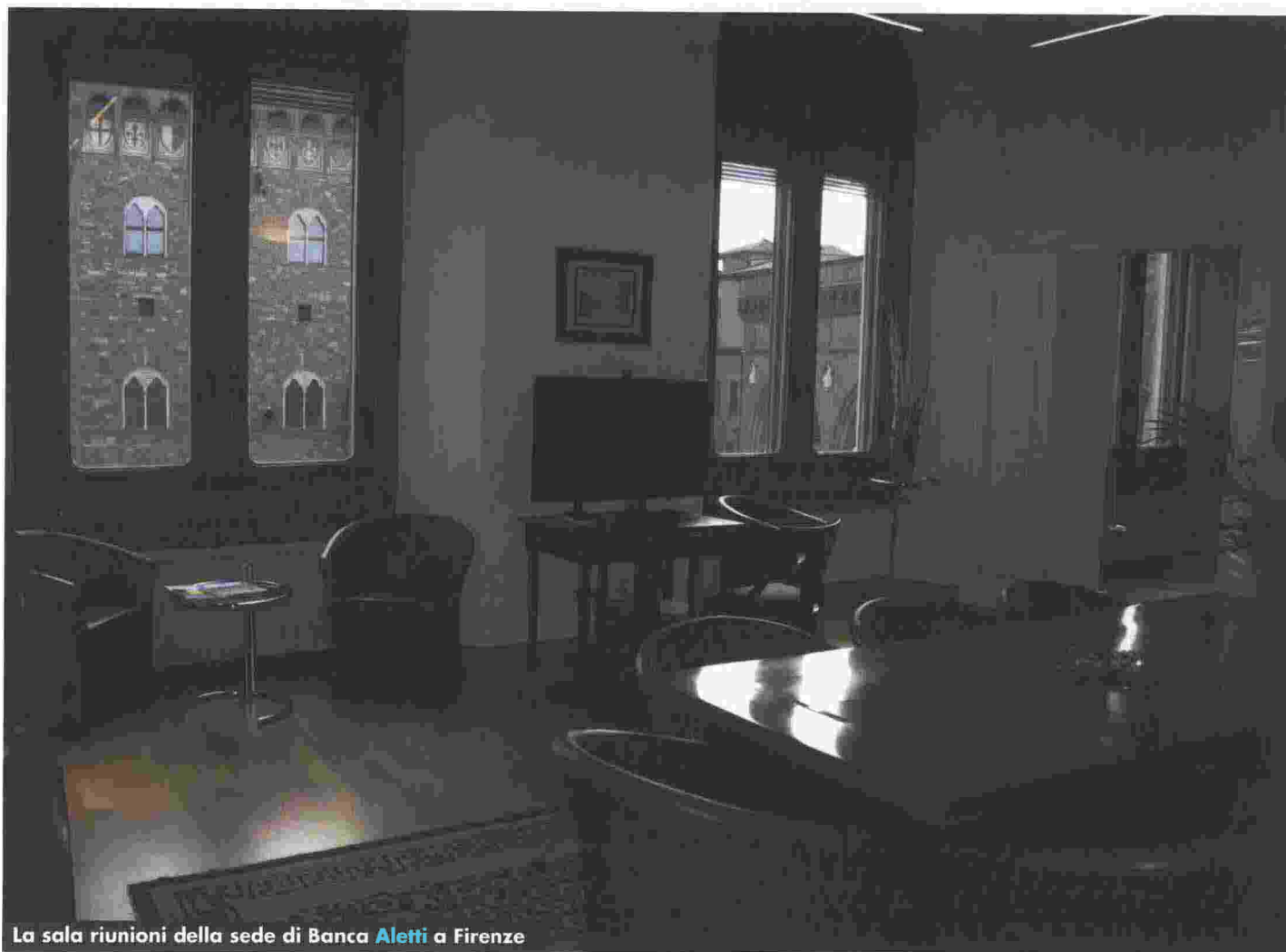
Non ci stiamo pensando, è troppo presto. A mio avviso, anche in virtù dell'esperienza maturata come presidente dell'Aipb, nei prossimi anni i gruppi bancari del nostro Paese continueranno a puntare

Nei prossimi 2 anni l'obiettivo primario sarà rodare la macchina affinché renda al massimo. Solo successivamente potremo valutare se espanderci anche per linee esterne





INTERVIEW



La sala riunioni della sede di Banca Aletti a Firenze

con forza sul private banking, che continuerà a offrire margini interessanti, senza assorbimento di capitale.

Da almeno due anni in Italia si sottolinea la necessità di ridurre il numero di banche attraverso processi di integrazione, in modo da abbattere i costi e generare efficienza. Alla prova dei fatti, però, siete stati tra i pochi finora

ad aver seguito questa strada, mentre altri sono rimasti fermi per il timore di non riuscire a raggiungere gli obiettivi prefissati. Può raccontarci quali difficoltà comporta un'integrazione delle strutture di private banking e come vengono superate?

Aggregarsi significa trovare una sintesi tra culture, modi di lavorare, management differenti.

Si tratta di una sfida complessa

e al tempo stesso affascinante. L'integrazione riesce laddove c'è la volontà di tutti gli interessati a far prevalere l'interesse comune rispetto alle aspettative dei singoli.

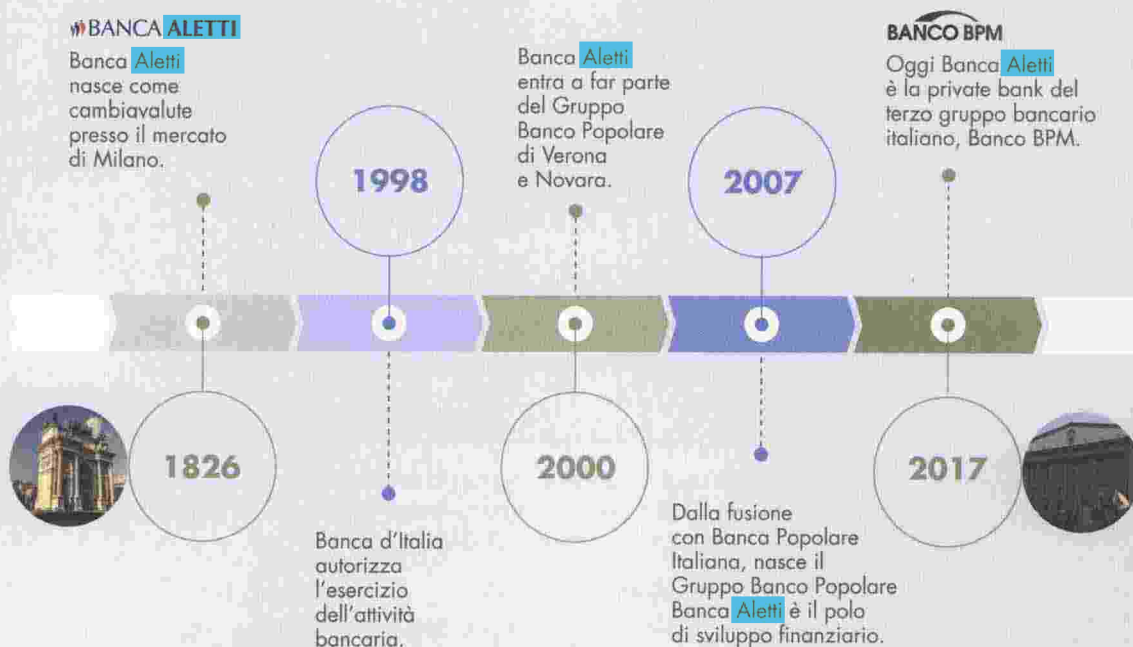
Che idea si è fatto della crisi che sta investendo il settore bancario nel Nord-Est, area nella quale Aletti ha sempre avuto una

continua a pag. 18 >



INTERVIEW

190 ANNI DI STORIA DEL PRIVATE BANKING



presenza radicata? State mettendo in campo strategie ad hoc per conquistare i clienti e i private banker in uscita dagli istituti in crisi?

Partirei ricordando che parliamo di una delle aree più ricche della Penisola, con una vocazione multisettoriale. Ci sono importanti aziende del marmo, così come dell'occhialeria, della metalmeccanica e le concerie, solo per citare alcuni settori. Quindi, nonostante gli errori commessi da alcuni banchieri, il terreno è fertile. Detto questo, è pur vero che le banche non ripartono per inerzia. Occorrono cambiamenti strutturali,

che comportano grandi sacrifici e la disponibilità di tutti a cambiare marcia.

Molti gruppi bancari si stanno focalizzando sul wealth management, con un aumento della concorrenza. Ritieni che questo possa comportare un'eccessiva pressione sui costi o alla fine aiuterà a far emergere la qualità?

Ritengo di no. La gestione dei grandi patrimoni ha spazi di crescita enormi, a patto di saper intercettare davvero i bisogni della clientela: attualmente solo circa il 60% dei detentori di patrimoni

oltre il milione di euro è servito da strutture di private banking. Questo non significa però che vi sia spazio per tutti. A nostro avviso, il futuro premierà chi avrà il coraggio e la forza di **fare politiche incentrate sul cliente** e non sui prodotti. Questo è stato sempre il nostro mantra e lo è ancor più oggi, a fronte di una crescente consapevolezza da parte della clientela e alla luce di cambiamenti normativi che sempre più porteranno trasparenza sul versante dei costi.

Riteniamo che le dinamiche dei mercati finanziari, i cambiamenti demografici, l'evoluzione normativa

(Mifid 2 per esempio) richiedano sempre di più agli intermediari la capacità di servire i clienti partendo dai loro bisogni con l'obiettivo di assisterli nel tempo e nelle generazioni.

La nostra convinzione è talmente forte che abbiamo deciso a livello di Gruppo di fare di Banca Aletti la banca wealth di gruppo, non solo per servire la clientela HNWI ma per offrire un approccio specialistico e focalizzato a tutti

differenziante dell'offerta per la clientela più facoltosa. Su questo fronte quali sono le caratteristiche di Banca Aletti?

Il nostro è un approccio focalizzato sul **global account management**.

Tutte le nostre persone sono impegnate per fornire alla clientela un servizio non basato esclusivamente sugli investimenti finanziari, ma per assistere la clientela a 360 gradi, nelle sue esigenze patrimoniali a livello

del supporto di un consulente qualificato in grado di comprendere le sue reali esigenze e di sviluppare un progetto d'investimento a medio termine da monitorare con continuità.

Vi siete dati target di crescita per l'anno in corso?

L'obiettivo è quello indicato nel piano industriale, cioè puntare su una crescita sostenibile nel tempo. Un traguardo che a mio avviso può essere raggiunto con un processo di crescita graduale e in stretta collaborazione con la clientela. Quanto al 2017, l'obiettivo è una **raccolta netta di un miliardo di euro**, mentre dal 2020 puntiamo a non meno di 4 miliardi all'anno.

Il nostro è un approccio focalizzato sul global account management, che punta alla valorizzazione di tutto il patrimonio della clientela

i target di clientela in relazione ai propri bisogni. In Banca Aletti abbiamo costituito una nuova funzione Investimenti e Wealth management, guidata da Gianfranco Venuti, che funge da centro di competenza per tutte le tematiche relative alla consulenza finanziaria, agli investimenti ed al wealth management in genere. Le competenze e l'eccellenza che contraddistinguono l'offerta alla clientela HNWI, saranno a servizio di tutti i clienti privati del Gruppo.

Spesso, nelle sue analisi (anche su PRIVATE) relative al private banking, si è soffermato sul valore degli asset intangibili, in primis il capitale umano, come elemento

familiare e personale. Il private banker deve percepire la psicologia e lo stile di vita del suo cliente, coglierne i bisogni nascosti e saperli indirizzare allo specialista di riferimento.

Quali requisiti ricercate nei professionisti da inserire nel team?

A mio avviso i migliori private banker sono quelli che arrivano dal corporate perché hanno assorbito la **cultura del rischio** che è propria del cliente private. Questo è fondamentale per svolgere bene la professione e non essere semplici gestori dei patrimoni altrui. In un contesto sempre più complesso e difficile da interpretare, si conferma per il cliente private l'importanza

Da pochi mesi lei è anche presidente di Aletti Fiduciaria. Ci spiega il modello di business di questa realtà?

Si tratta di una società 100% di Banca Aletti, che contribuisce in modo proattivo al nostro modello di business nell'ottica già esposta di seguire le esigenze complesse del cliente-imprenditore. Così, ad esempio, la fiduciaria si occupa di redigere i **trust**, uno strumento che può rivelarsi molto utile per i passaggi generazionali. Tra le controllate del gruppo c'è anche Banca Aletti Suisse, con sede a Lugano, che offre opportunità di diversificazione valutaria alla clientela italiana. Un'altra opportunità per intercettare le differenti esigenze della clientela.