

EDITORIALE

Storie di aziende vincenti in periodi difficili

Di Sonia Ceramicola e Piero Davini, partner di Teseo

Il futuro non deve fare paura. Anzi, può essere prodigo di opportunità se si abbraccia il cambiamento con coraggio e capacità di visione. Come riescono a fare diverse aziende pur in tempi complessi come quelli attuali. Basta guardarsi in casa, nella nostra amatissima Italia, per trovare spunti e storie imprenditoriali esemplari.

E' il caso di Terruzzi Fercalx, una azienda italiana capace di crescere e bene anche a cavallo di due crisi finanziarie epocali come quella del 2008 indotta dai mutui subprime e quella del 2011 legata ai debiti sovrani. La storia del gruppo manifatturiero lombardo, infatti, è quella di una media impresa a carattere familiare in grado di raddoppiare il fatturato nell'arco di cinque anni facendo sue parole chiave come internazionalità del business, innovazione, diversificazione di prodotto, responsabilizzazione del management, produzione in Italia e al tempo stesso delocalizzazione (ma solo quando strettamente necessario e per servire meglio sul posto i clienti geograficamente più lontani), formazione avanzata del personale. L'esperienza di Terruzzi Fercalx è a nostro avviso paradigmatica di come si possano affrontare le sfide più ardue poste dal mercato e vincerle in qualunque congiuntura e contesto.

Ed è una lezione utile per tutti i settori di business, compresi quello bancario e finanziario. Settori dove per la verità arrivano segnali di riscossa molto precisi, con nuovi modelli di business che sposano l'innovazione di servizio e indirizzano il mondo degli interlocutori dei risparmiatori (promotori finanziari e private banker in primis) verso una più marcata professionalizzazione del ruolo e un rapporto sempre più dialettico e costruttivo con la clientela affluente e private. Le storie aziendali che qui raccontiamo attestano il forte cambiamento in atto nel settore. C'è chi come Banca Ipi, per esempio, sta addirittura portando a compimento il processo di trasformazione dell'Istituto in banca di consulenza finanziaria. Un processo iniziato quattro anni fa e realizzato step dopo step vincendo tutte le possibili resistenze al cambiamento inevitabili in interventi così radicali. E consulenza finanziaria è anche la parola chiave del restyling che ha caratterizzato il private banking del gruppo Montepaschi. Con un rinnovamento integrale sia dal punto di vista organizzativo che nei programmi commerciali con al centro appunto l'advice a pagamento.

...Continua a pag. 2

Si può crescere (e bene) anche in tempi di crisi

Intervista a Daniele Terruzzi - Managing Director di Terruzzi Fercalx

Raddoppiare il fatturato tra due crisi finanziarie ravvicinate e planetarie. E' la scommessa vinta dal gruppo manifatturiero lombardo Terruzzi Fercalx. Grazie a una sapiente diversificazione dei business e dei mercati di riferimento ma anche ad una felice riprogettazione degli assetti organizzativi interni.

Si può essere medie imprese lepri anche in tempi di crisi profonde e di lungo periodo. La storia del gruppo Terruzzi Fercalx, raccontata in questo nuovo numero della Newsletter di Teseo, è in questo senso esemplare. A dispetto della terribile crisi finanziaria del 2008 e di quella altrettanto devastante legata al debito sovrano e all'euro, il gruppo manifatturiero lombardo non solo ha saputo tenere saldamente le posizioni ma addirittura è stato capace di raddoppiare il fatturato adattando rapidamente il modello di business al nuovo contesto economico e individuando nuove aree di competizione.

... Continua a pag. 3



Mandato ai team per creare specialisti e ringiovanire il settore

Intervista a Armando Escalona A.D. di Finanza e Futuro Banca

Secondo Armando Escalona, amministratore delegato di Finanza & Futuro Banca, la possibilità di organizzare in forma collettiva l'attività di promotore finanziario consentirebbe di raggiungere diversi obiettivi: servire meglio il cliente con pf dalle competenze specialistiche e attuare più agevolmente il ricambio generazionale di cui necessita il comparto. Ringiovanimento che sarà garantito sicuramente dall'arrivo di molti private banker quarantenni. Ma il settore incrementerà anche il proprio impegno nella formazione per favorire lo sviluppo della consulenza finanziaria in Italia.

Organizzare in forma collettiva l'attività di promotore finanziario consentendo agli intermediari autorizzati di conferire il mandato anche alle persone giuridiche e non solo a persone fisiche non è più un tabù ma è un argomento al centro del dibattito per rendere più forte il sistema della promozione finanziaria. Una innovazione che avrebbe importanti implicazioni in termini di miglior servizio reso al cliente, maggiore specializzazione dell'attività di pf e positivi riflessi in termini di ricambio generazionale di una categoria, quella dei promotori, che vuole avviarsi verso un sentiero di maturità. Di questo e di altri temi core il futuro del settore, come lo sviluppo della consulenza finanziaria a pagamento tra le reti e il ruolo della formazione, ne abbiamo parlato con Armando Escalona, amministratore delegato di Finanza & Futuro Banca

... Continua a pag. 5



La nostra rivoluzione per la consulenza a parcella

Intervista a Antonio Marangi - Direttore Mercato e Consigliere Delegato di Banca IPIBI

Banca Ipi Financial Advisory continua la sua progressiva trasformazione in banca di consulenza finanziaria con un modello organizzativo tutto nuovo che privilegia l'auto-imprenditorialità dei team e lo sviluppo del promotore sempre più advisor delle esigenze di investimento finanziario dei risparmiatori

Una rivoluzione nel nome della consulenza finanziaria. E' quella operata da Banca Ipi Financial Advisory quattro anni fa e che ora sta giungendo a compimento. L'Istituto del gruppo Veneto Banca vanta numeri importanti (205 tra promotori e dipendenti, 2,4 miliardi di euro in gestione di cui il 70% in risparmio gestito, 12 milioni di portafoglio medio tra i pf) ma soprattutto ha le idee chiare su presente e futuro che sarà sotto il segno dell'advice. Delle sfide che attendono la banca e del nuovo modello organizzativo ne abbiamo parlato con Antonio Marangi, direttore mercato e consigliere delegato di Banca Ipi.

... Continua a pag. 6



Il private banking ora punta tutto sulla consulenza

Intervista a Eugenio Periti - Responsabile Private Banking di Banca MPS

Disegnato il nuovo modello di business e organizzativo alla luce del piano industriale 2012-2015. Nel segmento di clientela tra i 500mila e i 5 milioni di euro, spazio a una consulenza ancora più personalizzata per rispondere in maniera snella ed efficiente alle esigenze della clientela.

Tante novità in arrivo per il private banking del gruppo Montepaschi che ha ridisegnato il modello di business incentrato sulla consulenza avanzata e su una revisione complessiva della struttura e puntando con decisione sul suo piano d'impresa 2012-2015 su questo mercato. Ne abbiamo parlato con Eugenio Periti, responsabile private banking di Banca Mps, cioè del segmento di clientela con disponibilità dai 500 mila ai 5 milioni di euro. Il primo dei due segmenti - l'altro è il private Top, relativo alla clientela da family office - che compongono la strategia di servizio del gruppo senese per la clientela con maggiore disponibilità economica.

... Continua a pag. 7




European Financial Advisor Program
Certificato EFPA
Livello EFA

Mano
Inizio corso - 12 settembre 2013

LA MENTE FINANZIARIA
Principi e applicazioni pratiche di Finanza Comportamentale

incontro di studio
Padova - ottobre 2013

CORSI ON LINE
nuovo catalogo 2013

CORSI per esame

RICERCA
EFPA - EURISKO

Sponsor TESEO

GfK EURISKO

MASTER
Banking, Credit & Finance

Bologna
da settembre 2013



Editoriale

Storie di aziende vincenti in periodi difficili

Di *Sonia Ceramicola e Piero Davini, partner di Teseo*

Il futuro non deve fare paura. Anzi, può essere prodigo di opportunità se si abbraccia il cambiamento con coraggio e capacità di visione. Come riescono a fare diverse aziende pur in tempi complessi come quelli attuali. Basta guardarsi in casa, nella nostra amatissima Italia, per trovare spunti e storie imprenditoriali esemplari.

La lezione della Terruzzi Fercalx. E' il caso di Terruzzi Fercalx, una azienda italiana capace di crescere e bene anche a cavallo di due crisi finanziarie epocali come quella del 2008 indotta dai mutui subprime e quella del 2011 legata ai debiti sovrani. La storia del gruppo manifatturiero lombardo, infatti, è quella di una media impresa a carattere familiare in grado di raddoppiare il fatturato nell'arco di cinque anni facendo sue parole chiave come internazionalità del business, innovazione, diversificazione di prodotto, responsabilizzazione del management, produzione in Italia e al tempo stesso delocalizzazione (ma solo quando strettamente necessario e per servire meglio sul posto i clienti geograficamente più lontani), formazione avanzata del personale. L'esperienza di Terruzzi Fercalx è a nostro avviso paradigmatica di come si possano affrontare le sfide più ardue poste dal mercato e vincerle in qualunque congiuntura e contesto.

Tre storie di successo in finanza. Ed è una lezione utile per tutti i settori di business, compresi quello bancario e finanziario. Settori dove per la verità arrivano segnali di riscossa molto precisi, con nuovi modelli di business che sposano l'innovazione di servizio e indirizzano il mondo degli interlocutori dei risparmiatori (promotori finanziari e private banker in primis) verso una più marcata professionalizzazione del ruolo e un rapporto sempre più dialettico e costruttivo con la clientela affluente e private. Le storie aziendali che qui raccontiamo attestano il forte cambiamento in atto nel settore. C'è chi come Banca Ipibi, per esempio, sta addirittura portando a compimento il processo di trasformazione dell'istituto in banca di consulenza finanziaria. Un processo iniziato quattro anni fa e realizzato step dopo step vincendo tutte le possibili resistenze al cambiamento inevitabili in interventi così radicali. E consulenza finanziaria è anche la parola chiave del restyling che ha caratterizzato il private banking del gruppo Montepaschi. Con un rinnovamento integrale sia dal punto di vista organizzativo che nei programmi commerciali con al centro appunto l'advice a pagamento. Un modello inedito che ha riscritto la figura del private banker e aperto la porta a nuove professionalità di specialisti determinando un moltiplicato impegno nella formazione avanzata degli attori della relazione con la clientela più benestante. Proprio il focus sulla consulenza finanziaria, anche nel caso di un grande protagonista della distribuzione finanziaria come Finanza & Futuro, ha comportato una sempre maggiore attenzione alla formazione per trasmettere competenze complesse quanto personalizzate. Ma il futuro potrebbe riservare altre sorprese: come quella di consentire alle reti di promozione finanziaria la possibilità di organizzare in forma collettiva l'attività dei promotori finanziari. Così da conferire il mandato non più solo a persone fisiche ma anche a persone giuridiche. Quella dello studio associato è una soluzione inedita ma che potrebbe, tra i molti vantaggi, contribuire formare i nuovi promotori finanziari e assicurare una soluzione al nodo del ricambio generazionale dando un futuro a questa bellissima e indispensabile professione.



European Financial Advisor Program
 Certificato FFPA
 Livello EFA

Mano
 Inizio corso - 12 settembre 2013

LA MENTE FINANZIARIA
 Principi e applicazioni pratiche di Finanza Comportamentale

incontro di studio
 Padova - ottobre 2013

CORSI ON LINE
 nuovo catalogo 2013

CORSI per esame

RICERCA
 EFFPA - EURISKO

Sponsor TESEO

GfK EURISKO

MASTER
 in Banking, Credit & Finance

Bologna
 da settembre 2013



Si può crescere (e bene) anche in tempi di crisi

Intervista a Daniele Terruzzi - Managing Director di Terruzzi Fercalx

Raddoppiare il fatturato tra due crisi finanziarie ravvicinate e planetarie. E' la scommessa vinta dal gruppo manifatturiero lombardo Terruzzi Fercalx. Grazie a una sapiente diversificazione del business e dei mercati di riferimento ma anche ad una felice riprogettazione degli assetti organizzativi interni.



Si può essere medie imprese lepri anche in tempi di crisi profonde e di lungo periodo. La storia del gruppo Terruzzi Fercalx, raccontata in questo nuovo numero della Newsletter di Teseo, è in questo senso esemplare. A dispetto della terribile crisi finanziaria del 2008 e di quella altrettanto devastante legata al debito sovrano e all'euro, il gruppo manifatturiero lombardo non solo ha saputo tenere saldamente le posizioni ma addirittura è stato capace di raddoppiare il fatturato adattando rapidamente il modello di business al nuovo contesto economico e individuando nuove aree di competizione.

Più di un secolo di storia. La Terruzzi Fercalx ha origini antiche, addirittura nel lontano 1897 con la Terruzzi Daniele e Figli, fondata a Sesto San Giovanni (Milano), divenuta poi Costruzioni Meccaniche Cristoforo Terruzzi Srl nel 1966. Undici anni dopo, a Milano, Astorre Terruzzi fonda la Fercalx Srl. Nel 2000 si completa la fusione delle due società che dà vita a Terruzzi Fercalx Spa, attuale società capogruppo. L'azienda è rimasta a proprietà familiare; Astorre Terruzzi è tuttora presidente e continua ad esercitare un ruolo attivo. La gestione operativa è invece affidata ai figli Daniele e Paola, entrambi consiglieri delegati. L'azienda fornisce impianti industriali per numerose applicazioni nei più svariati settori, dall'industria dell'acciaio, all'aeronautica, alla farmaceutica, fino all'alimentare. Ai clienti offre un gruppo di ingegneria esperto in tutte le fasi tipiche della realizzazione impiantistica: ingegneria di processo, progettazione, costruzione e fornitura di macchinari, project management, montaggio e assistenza post-vendita. La crescita del gruppo, avvenuta anche attraverso importanti acquisizioni a partire dal 2001, è stata accompagnata da forte imprinting manageriale e dalla riprogettazione dell'assetto organizzativo per favorire la gestione di una crescente complessità derivante dalla forte espansione in termini di mercati serviti e di prodotti offerti. E i risultati del business hanno premiato la bontà delle scelte: ai dati della capogruppo, tra il 2007 e il 2012 la crescita in termini di fatturato è stata vertiginosa, da 12,4 milioni a 26,8 milioni nel 2011, pari a un incremento del 116% proprio negli anni della crisi. Proprio con Daniele Terruzzi, delegato all'area affari e sviluppo, tecnica, produttiva, gestionale e di strategia (mentre la sorella Paola ha la responsabilità dell'area amministrativa, finanza e risorse umane) parliamo delle scelte (felici) effettuate dal gruppo Terruzzi Fercalx, con alcuni preziosi consigli per le pmi che si trovano ad affrontare questi tempi tempestosi.

D. Dottor Terruzzi, come è riuscito il vostro gruppo a raddoppiare il fatturato proprio negli anni di più acuta crisi economica, cioè nel quinquennio 2007-2012?

R. Per un mix di ragioni. Il primo è che ci siamo sempre rivolti al mercato globale, rifiutando di concentrarci in alcune zone rispetto ad altre e ramificandoci in modo tale da non dipendere mai dall'andamento di una determinata area geografica. All'inizio degli anni 2000 abbiamo acquisito un concorrente tedesco, la Beckenbach Waermestelle GmbH, il che ci ha consentito di aumentare la nostra presenza commerciale in un mercato come quello cinese ma soprattutto di rafforzare la nostra organizzazione con il personale di questa azienda e attuando preziose sinergie sul piano tecnologico. Abbiamo acquisito questa tecnologia che è una delle tre maggiormente diffuse a livello mondiale per i forni verticali per la calce centrando in un colpo solo due obiettivi: potenziare la nostra presenza commerciale e la nostra tecnologia.

Un altro punto importante è che noi siamo presenti in mercati diversi e con prodotti differenziati. Il nostro prodotto principale sono i forni e impianti per la calce, seguito per importanza da quello delle autoclavi per i materiali compositi del settore aeronautico dove vantiamo dal 2007 a oggi commesse con clienti come Alenia e Agusta del gruppo Finmeccanica e tanti loro fornitori. Terza ragione del nostro successo è l'essere entrati nel 2006 in India con un accordo di collaborazione con un'azienda locale, la Vulcan Engineers Ltd - che poi abbiamo acquisito - specializzata in forni e impianti per la calce e forni di riscaldamento per le acciaierie. Non si è trattato più di fare esportazione ma produzione in loco con diversi vantaggi: di poter offrire, per esempio, un prodotto chiavi in mano alle acciaierie locali realizzato in gran parte da noi e offrendo un prezzo competitivo. Il cliente, in questo modo, ci vive come un'azienda locale ma con tecnologia europea. E ancora: siamo entrati nel settore ecologico, della gassificazione di biomasse per la produzione di gas sintetico e di energia elettrica. Abbiamo acquisito tecnologie sia attraverso la nostra società indiana sia attraverso la società di Cremona, Caema Engineering, e oggi riusciamo a produrre energia elettrica oppure gas sintetico da biomasse o da qualsiasi materiale abbia un potere calorico, come i fanghi biologici di trattamento acque. L'idea di realizzare un impianto di gassificazione non è casuale ma è rientrata in un obiettivo di produrre energia a basso costo per i nostri forni a calce. Infine, operiamo anche nel settore della liofilizzazione per il settore farmaceutico e alimentare. Come dimensioni in Italia la nostra produzione in Italia rimane centrale con una ottantina di dipendenti, mentre in India ce ne sono circa sessanta.

* Soci fondatori e Partner di Teseo

European Financial Advisor Program
 Certificato EFPA
 Livello EFA

Mano
 Inizio corso - 12 settembre 2013

LA MENTE FINANZIARIA
 Principi e applicazioni pratiche di Finanza Comportamentale

incontro di studio
 Padova - ottobre 2013

CORSI ON LINE
 nuovo catalogo 2013

CORSI per esame

RICERCA
 EFPA - EURISKO

Sponsor TESEO

MASTER
 in Banking, Credit & Finance

Bologna
 da settembre 2013

D. Perché il sistema delle piccole e medie imprese è in crisi e come può risollevarsi? Di chi sono le colpe maggiori di questo stato di cose: della moneta unica, della politica, della scarsa attenzione delle banche alle esigenze di credito delle imprese, delle stesse pmi che non sanno innovare e troppo legate al modello familiare?

R. Tutto nasce dalla organizzazione interna a mio modo di vedere. Nel nostro caso, per esempio, abbiamo cercato di evitare che le decisioni fossero tutte concentrate in una persona adottando una struttura a matrice e responsabilizzando tutti i manager. Siamo organizzati in business unit, ciascuna con un responsabile e con precise funzioni e ambiti decisionali. Questo è, infatti, il primo problema delle piccole e medie imprese italiane: l'imprenditore teme di perdere il controllo e accentra le decisioni con la conseguenza di impedire la crescita della azienda. Un imprenditore per quanto bravo non può essere specialista di tutto, è bene sottolinearlo. Bisogna, poi, scegliere le persone giuste nei vari comparti dell'azienda affidando loro precise responsabilità e poteri.

Non è vero che lo Stato non supporti in alcun modo le imprese. Il nostro gruppo vissuto una esperienza molto positiva con una istituzione pubblica che è la Simest, che supporta la penetrazione delle aziende italiane all'estero. Nel caso dell'acquisto della Vulcan Engineers, Simest è entrata nel capitale agevolando l'operazione anche se ne uscirà, come prevede il suo statuto in base al quale può rimanere entro un massimo di otto anni come azionista.

Per le pmi la politica può fare tantissimo per esempio aiutando a semplificare gli iter autorizzativi. Il privato che vuole iniziare lo sfruttamento delle biomasse per fare energia elettrica ha enormi difficoltà di carattere burocratico, con tempi di approvazione lunghissimi che scoraggiano l'iniziativa imprenditoriale. Le banche, poi, non assecondano questi processi di sviluppo all'estero per esempio informando sulle possibili agevolazioni come quelle della offerta dalla citata Simest. In questi momenti di grande difficoltà il sistema Paese dovrebbe assecondare la diffusione dell'informazione su quello che funzione aiutando le aziende a espandersi. Sulla questione euro la vedo così: prima dell'avvento della moneta unica eravamo esposti al rischio cambio e la fluttuazione degli incassi nelle commesse di lungo periodo era spesso davvero sensibile. Quando è arrivato l'euro, il 99% delle esportazioni è avvenuto nella valuta della moneta unica europea e abbiamo così risolto il problema del rischio cambio. Meglio oggi, quindi, dal nostro punto di vista.

D. A dispetto delle tante difficoltà, crisi economica e del debito sovrano, cosa deve fare una pmi per essere competitiva su un mercato globale come quello attuale?

R. Dipende molto dal tipo di settore. In linea generale bisogna concentrarsi sull'aumento delle opportunità commerciali potenziando la propria presenza all'estero. Il che lo si può fare in svariate modi: costituendo agenti e strutture commerciali in loco, utilizzando i canali governativi italiani per la promozione nei paesi dove si intende insediarsi, cercando di differenziare il proprio prodotto dai concorrenti e ed essendo abili a comunicarne gli elementi distintivi. A quest'ultimo proposito faccio un esempio: in India abbiamo organizzato un work-shop sui nostri forni per la calce della durata di due giorni e sono intervenuti un centinaio di clienti con i quali abbiamo iniziato e poi consolidato i rapporti commerciali. Sono costi che vale la pena di affrontare.

D. Cosa pensa degli scarsi investimenti in ricerca e formazione del sistema imprenditoriale italiano?

R. Questo è un aspetto molto importante. Organizziamo corsi continuativi sulle rispettive aree di competenza molto apprezzati dal nostro personale. Proprio dal 2013 abbiamo creato un BIC, Business Innovation Center, affidato a un manager tecnico che ha il compito di raccogliere dall'interno dell'azienda i suggerimenti per il miglioramento delle diverse attività. Suggerimenti che poi dovranno essere adottati all'interno anche attraverso la collaborazione con enti universitari quali il Politecnico di Milano e altri poli formativi. Compito del BIC è anche di reperire finanziamenti per la ricerca e la stessa formazione.

D. Può tornare l'epoca d'oro delle pmi come negli anni '80 e '90 e a che condizioni?

R. Credo che le pmi continuino, malgrado tutto, ad essere il motore del sistema Italia. Abbiamo le potenzialità per tornare protagonisti, dobbiamo tornare a credere nella nostra creatività e nella nostra capacità tecnica. Dove dobbiamo migliorare, invece e molto, nella capacità organizzativa.

D. Non pensa che la delocalizzazione comprometta l'immagine e la qualità del Made in Italy?

R. Sulla delocalizzazione bisogna intendersi. Se con questo termine si intende il trasferire tutta la propria produzione altrove per pura ragione di costi, ebbene questo è sicuramente un errore. La delocalizzazione è utile quando serve ad assistere meglio in loco il committente straniero ma non deve in nessun caso compromettere la qualità che va comunque garantita anche con impianti basati in Italia. Parlo per il mio settore industriale dove il cliente straniero riconosce sia il valore della nostra qualità produttiva realizzata in Italia e sia quello rappresentato dalla nostra capacità di assistenza al cliente sul posto. Il segreto, lo ribadisco, è essere italiani e globali allo stesso tempo, con una presenza continuativa all'estero.

Mandato ai team per creare specialisti e ringiovanire il settore

Intervista a Armando Escalona A.D. di Finanza e Futuro Banca

Secondo Armando Escalona, amministratore delegato di Finanza & Futuro Banca, la possibilità di organizzare in forma collettiva l'attività di promotore finanziario consentirebbe di raggiungere diversi obiettivi: servire meglio il cliente con pf dalle competenze specialistiche e attuare più agevolmente il ricambio generazionale di cui necessita il comparto. Ringiovanimento che sarà garantito sicuramente dall'arrivo di molti private banker quarantenni. Ma il settore incrementerà anche il proprio impegno nella formazione per favorire lo sviluppo della consulenza finanziaria in Italia.

Organizzare in forma collettiva l'attività di promotore finanziario consentendo agli intermediari autorizzati di conferire il mandato anche alle persone giuridiche e non solo a persone fisiche non è più un tabù ma è un argomento al centro del dibattito per rendere più forte il sistema della promozione finanziaria. Una innovazione che avrebbe importanti implicazioni in termini di miglior servizio reso al cliente, maggiore specializzazione dell'attività di pf e positivi riflessi in termini di ricambio generazionale di una categoria, quella dei promotori, che vuole avviarsi verso un sentiero di maturità. Di questo e di altri temi core il futuro del settore, come lo sviluppo della consulenza finanziaria a pagamento tra le reti e il ruolo della formazione, ne abbiamo parlato con Armando Escalona, amministratore delegato di Finanza & Futuro Banca.



D. Escalona, uno dei temi a lei più cari sembra giunto finalmente a maturazione. Una delle novità che nei prossimi anni potrebbe cambiare in modo sostanziale il settore della promozione finanziaria potrebbe essere la possibilità di organizzare in forma collettiva l'attività di pf conferendo il mandato non più e non solo a persone fisiche ma anche a società di persone? E' soddisfatto?

R. Dopo anni finalmente si incomincia a parlare seriamente di questo tema. Perché il nostro Albo è l'unico tra quelli esistenti a cui ci si può iscrivere solo come persona fisica? Ad esempio si può esercitare l'attività di agente di assicurazione anche come persona giuridica nelle forme di Srl, Sas, e anche nel caso dell'Albo ultimo nato, quello dell'Oam, si può accedere in ambedue le forme. L'attività di un promotore finanziario, inoltre, è paragonabile ad altre professioni dove è consentito associarsi.

D. Quali sono i vantaggi di svolgere l'attività nell'ambito di un team che ha ricevuto un mandato apposito anziché come semplice persona fisica?

R. I vantaggi sono innumerevoli sia per i professionisti che per i clienti. All'interno dello studio associato si possono formare i nuovi promotori finanziari e dare una risposta corretta al nodo del ricambio generazionale. C'è, poi, la possibilità di dare risposte più puntuali al cliente offrendo un ventaglio più ampio di competenze specialistiche e quindi non solo di investimento, ma anche di tipo previdenziale e fiscale. Oggi questo non è possibile, perché non ci si può scambiare la clientela per ragioni di privacy.

D. Il reclutamento è una delle principali direttrici di sviluppo delle reti di promozione finanziaria. Verso quale target di professionisti si sta indirizzando il vostro mercato?

R. C'è una richiesta da parte delle principali reti, compresa la nostra, non solo di promotori finanziari dai portafogli importanti ma soprattutto di private banker in uscita dalle banche. Nel nostro caso, ormai almeno due su dieci nuovi ingressi provengono da strutture di private banking. Un fenomeno che non deve sorprendere: ormai la modalità operative del lavoro del private banker è molto simile a quella del pf, professione a cui aspira perché conferisce maggiore libertà nell'organizzare il proprio tempo, una remunerazione correlata all'impegno, una maggiore stabilità territoriale visto che spesso i private vengono spostati in altre sedi e conseguentemente una maggiore stabilità della clientela nel tempo. Complessivamente quella del private è una scelta di emancipazione che va letta positivamente. Ovviamente, per rendere meno traumatico il passaggio del lavoro dipendente a quello autonomo, le reti stanno prevedendo pacchetti remunerativi che in grado di dare stabilità al reddito dei private banker nel tempo.

D. Un altro dei temi caldissimi per il futuro della promozione finanziaria è legato alla soluzione del problema relativo al ricambio generazionale. Cosa si può fare?

R. Nel primo trimestre del 2013, per la prima volta nell'ultimo decennio, il numero dei nuovi iscritti all'Albo ha superato quello di coloro che si sono cancellati. Si tratta nella stragrande maggioranza dei casi di professionisti provenienti dal settore bancario che hanno ottenuto l'abilitazione alla professione di pf attraverso l'esame o che per esperienze professionali sono stati esonerati dalla prova. Saranno soprattutto i bancari e non i giovani aspiranti pf a risolvere il nodo del ricambio generazionale nel nostro settore. In generale, quindi, saranno i quarantenni con una esperienza di lavoro già consolidata e un patrimonio di relazioni ad aiutare la categoria nella sua opera di ringiovanimento. E potrebbero, ovviamente in misura minore dei bancari, provenire anche da altri settori: penso a informatori medico scientifici o a dirigenti, in uscita da aziende, che intendono mettere a frutto le tante relazioni di cui dispongono.

D. La consulenza finanziaria a pagamento rappresenta il futuro della promozione finanziaria?

R. Siamo di fronte a una vera e propria accelerazione sul tema, indotta dal mercato, dalla direttiva europea sui servizi di investimento, dalla sua seconda versione di prossima approvazione, e dalla moral suasion compiuta dalle Autorità di Vigilanza. Credo fortemente nello sviluppo della consulenza finanziaria a pagamento soprattutto se offerta da consulenti collegati a grandi gruppi bancari e assicurativi. Mentre credo molto meno nell'affermazione dei consulenti indipendenti nel nostro Paese proprio perché non possono contare, come i consulenti collegati, su supporti quali ufficio studi, strumenti di marketing e tecnologici avanzati, servizi di consulenza fiscale e legale, solo per fare qualche esempio. Senza tener conto, poi, dei costi che organizzazioni complesse devono sopportare. Per quanto riguarda il nostro servizio consulenza finanziaria è del tipo on top, cioè il cliente paga una parcella che va dall'1% allo 0,2% del patrimonio sotto consulenza, a cui si aggiungono le commissioni per l'acquisto dei prodotti.

D. Come sta cambiando la formazione?

R. Proprio questo maggiore focus sulla consulenza ci sta spingendo verso una formazione tesa a creare delle competenze sempre più approfondite e personalizzate. A tendere, quando sarà possibile conferire il mandato anche alle società di persone, tale attività formativa, con interventi per esempio in materia di previdenza, fiscalità degli investimenti finanziari consulenza successoria e immobiliare, diventerà ancora più marcata e personalizzata.



European Financial Advisor Program
 Certificato EFFA
 Livello EFA

Mano
 Inizio corso - 12 settembre 2013



LA MENTE FINANZIARIA
 Principi e applicazioni pratiche di Finanza Comportamentale

incontro di studio
 Padova - ottobre 2013



CORSI ON LINE
 nuovo catalogo 2013



CORSI
 per esame



RICERCA
 EFFA - EURISKO

Sponsor TESEO

GfK EURISKO



MASTER
 in Banking, Credit & Finance

Bologna
 da settembre 2013

La nostra rivoluzione per la consulenza a parcella

Intervista a Antonio Marangi - Direttore Mercato e Consigliere Delegato di Banca IPIBI

Banca IpiBi Financial Advisory continua la sua progressiva trasformazione in banca di consulenza finanziaria con un modello organizzativo tutto nuovo che privilegia l'auto-imprenditorialità dei team e lo sviluppo del promotore sempre più advisor delle esigenze di investimento finanziario dei risparmiatori.

Una rivoluzione nel nome della consulenza finanziaria. E' quella operata da Banca IpiBi Financial Advisory quattro anni fa e che ora sta giungendo a compimento. L'istituto del gruppo Veneto Banca vanta numeri importanti (205 tra promotori e dipendenti, 2,4 miliardi di euro in gestione di cui il 70% in risparmio gestito, 12 milioni di portafoglio medio tra i pf) ma soprattutto ha le idee chiare su presente e futuro che sarà sotto il segno dell'advice. Delle sfide che attendono la banca e del nuovo modello organizzativo ne abbiamo parlato con Antonio Marangi, direttore mercato e consigliere delegato di Banca IpiBi.



D. Marangi, Banca IpiBi è stata tra le prime società di distribuzione finanziaria a puntare con decisione sulla consulenza a parcella. In rapporto agli inizi cosa è cambiato nel vostro approccio a questo servizio in forte sviluppo?

R. Oggi siamo davvero una banca di consulenza finanziaria dove questa attività diventa prioritaria rispetto al collocamento. La percentuale di incidenza del prodotto più venduto è del 2% sul totale degli asset. Noi collochiamo tutti gli strumenti finanziari compresi gli etf e quindi potremmo anche proporre a un cliente sotto consulenza un portafoglio composto solo da etf. Aggiungo che gli strumenti finanziari possono essere appoggiati sia su Banca IpiBi che presso intermediari terzi, i cui volumi peraltro rappresentano il 10% di quelli sotto consulenza. Infine, abbiamo raggiunto il 50% dei ricavi mediante advice a parcella. E' un risultato fondamentale, perché significa che il promotore ha metabolizzato un modello e un passaggio culturale importante come quello della consulenza finanziaria a pagamento. C'è, infatti, uno spartiacque al nostro interno tra chi è ancora focalizzato sul collocamento e chi lavora a parcella. Questi ultimi stanno approcciando il mercato e la relazione con il cliente in modo molto diverso, dando meno importanza al prodotto e molto di più al rischio sostenuto dal risparmiatore. Rispetto a quattro anni fa, inoltre, abbiamo dato seguito a delle intuizioni che trovano applicazione pratica nel rapporto quotidiano con i clienti. Per esempio, oggi affrontiamo la questione della profilatura non come una pratica burocratica ma come una attività vera e propria di conoscenza del cliente. Una buona profilatura, infatti, permette di individuare in modo più efficace gli strumenti finanziari adeguati alle esigenze dei clienti.

D. La scelta della consulenza finanziaria che riflessi ha avuto sul piano del modello organizzativo?

R. Naturalmente, l'aver avviato un percorso di emancipazione verso la consulenza a parcella ha determinato un cambiamento del modello organizzativo. Banca IpiBi ha così deciso di dare più enfasi alla autonomia delle unità locali rappresentata da uffici di promotori finanziari associati o da family office composte da dipendenti. Ognuna di queste unità ha un conto economico e policy commerciale propria e può instaurare rapporti di collaborazione con studi professionali di altre categorie come commercialisti e avvocati. Il pf diventa un socio del team e sono legati da un patto di sindacato. Il 30% dell'utile che viene generato viene riconosciuto ai singoli componenti dell'ufficio a titolo di bonus, i quali ovviamente continuano a percepire anche le provvigioni. Mentre abbiamo eliminato le over perché intendiamo stimolare l'auto imprenditorialità del team, realizzando un rapporto più adulto e figlio degli sviluppi sulla consulenza.

D. Con quali vantaggi?

R. Il reddito medio procapite dei pf, per esempio, è in continua crescita. L'approccio alla consulenza ha quindi aumentato i ricavi senza per questo determinare maggiori costi per i clienti. Che pagano, attraverso la consulenza, mediamente il 6% in meno anche perché restituiamo le commissioni pagate per l'acquisto dei prodotti al cliente sotto advice. Il pf oggi non deve vendere prodotti più ricchi sul fronte commissionale, e magari a maggior rischio, per guadagnare di più. Il pf non solo guadagna di più ma ha meno problematiche da affrontare e maggiori soddisfazioni personali in termini di lavoro svolto.

D. Un passaggio culturale come il vostro richiede uno sforzo formativo notevole...

R. Infatti, noi siamo in un continuo cantiere anche perché il passaggio alla consulenza non è banale per il professionista in quanto comporta la necessità di un più incisivo lavoro di affinamento delle competenze. Lavoro sulle competenze diventato ancora più cruciale visto l'abbandono del concetto di portafoglio modello in favore di quello di budget di rischio. E poi una particolarità: stiamo insistendo molto sulla formazione alla normativa per far comprendere come la conoscenza delle norme possa trasformarsi in opportunità: i percorsi formativi sulla profilatura possono diventare un momento prezioso di conoscenza del cliente consentendoci un approccio relazionale slegato dalla logica di prodotto.

D. Il reclutamento è una delle leve di crescita privilegiate dai vostri competitor. Vale anche per voi?

R. La nostra è più una attività di selezione che di reclutamento. Per noi è importante capire come il professionista si possa integrare nella logica degli uffici associati. E abbiamo inserito nella nostra struttura non solo promotori finanziari ma anche ex consulenti indipendenti. Banca IpiBi può essere una scelta intelligente per i fee only planner perché la nostra attività è centrata sulla consulenza finanziaria indipendente. Non ha senso fare da soli quando puoi entrare a far parte di una struttura che ti fornisce strumenti e analisi per continuare a offrire servizi indipendenti.

D. In cosa consiste concretamente il lavoro consulenziale dei vostri promotori?

R. L'importante è stabilire con chiarezza gli obiettivi del cliente. Stabiliti questi obiettivi il professionista deve effettuare un lavoro di analisi che non può prescindere dalle view di mercato del comitato investimenti della banca. Al termine di questo lavoro può selezionare gli strumenti che entrano nella pianificazione consulenziale. Banca IpiBi mette a disposizione un meccanismo di selezione quantitativa e qualitativa con oltre 70 indicatori relativamente a ogni strumento finanziario scelto. Il promotore finanziario può effettuare la pianificazione su circa 10mila strumenti finanziari. Uno degli aspetti fondamentali e di maggior valore aggiunto nell'attività dei nostri pf è il monitoraggio effettuato sia sulla consulenza strumentale che in quella a pagamento. Un monitoraggio giornaliero sui portafogli e sul budget di rischio; nonché quindicinale e mensile sui singoli strumenti che compongono il portafoglio del cliente. Banca IpiBi ha previsto espressamente l'attività di monitoraggio nei contratti consulenza a pagamento come sua assunzione di responsabilità nei confronti del cliente.



European Financial
Advisor Program
Certificato EFPA
Livello EFA

Mano
Inizio corso - 12 settembre 2013

LA MENTE
FINANZIARIA
Principi e applicazioni
pratiche di Finanza
Comportamentale

incontro di studio
Padova - ottobre 2013

CORSI ON LINE
nuovo catalogo 2013

CORSI
per esame

RICERCA
EFPA - EURISKO

Sponsor TESEO

GfK EURISKO

MASTER
IN
Banking, Credit
& Finance

Bologna
da settembre 2013



Il private banking ora punta tutto sulla consulenza

Intervista a Eugenio Periti - Responsabile Private Banking di Banca MPS

Disegnato il nuovo modello di business e organizzativo alla luce del piano industriale 2012-2015.

Nel segmento di clientela tra i 500mila e i 5 milioni di euro, spazio a una consulenza ancora più personalizzata per rispondere in maniera snella ed efficiente alle esigenze della clientela.



Tante novità in arrivo per il private banking del gruppo Montepaschi che ha ridisegnato il modello di business incentrato sulla consulenza avanzata e su una revisione complessiva della struttura e puntando con decisione suo piano d'impresa 2012-2015 su questo mercato. Ne abbiamo parlato con Eugenio Periti, responsabile private banking di Banca Mps, cioè del segmento di clientela con disponibilità dai 500 mila ai 5 milioni di euro. Il primo dei due segmenti - l'altro è il private Top, relativo alla clientela da family office - che compongono la strategia di servizio del gruppo senese per la clientela con maggiore disponibilità economica.

D. Periti, quali sono le direttrici fondamentali del nuovo modello di business del private banking? Quali nuovi servizi saranno previsti?

R. Negli ultimi mesi abbiamo operato un integrale rinnovamento sia dal punto di vista organizzativo che di programmi commerciali, oltre che nel modello di consulenza avanzata denominato Advice. Il percorso descritto consentirà di rispondere sempre più efficacemente alle richieste della clientela, grazie a un approccio di consulenza globale e mirato a ottimizzare complessivamente il patrimonio anche attraverso valutazioni sul piano legale, fiscale, fiduciario, di pianificazione familiare, anche in ottica multi-generazionale. Il tutto già disponendo di numeri davvero importanti da inizio 2013: 380 gestori private, tutti dipendenti, 90 centri private da nord a sud, 21 miliardi di asset in gestione. Tra le altre cose abbiamo recentemente inserito 30 tra i migliori gestori affluent della banca intenzionati a intraprendere un percorso di crescita professionale specialistico e rivolto ad un target di clientela con esigenze di assistenza negli investimenti più complesse. Abbiamo altresì avviato un piano di recruiting che ci porterà ad assumere 100 private banker sul mercato entro il 2015, come previsto dal piano industriale. Altro aspetto: tutti i nostri private banker dovranno essere iscritti all'Albo dei promotori finanziari. I professionisti non ancora in possesso di questa abilitazione professionale stanno seguendo moduli formativi finalizzati al superamento dell'esame propedeutico all'iscrizione all'albo.

D. Come sta cambiando e come cambierà il ruolo del private banker nel nuovo modello organizzativo del private banking?

R. Oggi il private banker è incaricato di sviluppare al meglio la relazione con il cliente e di attuare sinergie con il nostro corporate per conquistare nuovi clienti tra gli imprenditori persone fisiche. Il private banker deve essere prevalentemente orientato ai clienti ed al mercato potenziale e in questo senso può contare sul supporto di uno specialista che lo coadiuva a individuare le migliori opportunità di investimento ed è in grado di supportarlo anche nella pianificazione consulenziale. Aggiungo che possiamo fare leva su un sistema di offerta alla clientela di assoluta qualità e che abbiamo inaugurato ad aprile una accademia interna, Mps Private Academy, il nostro centro di formazione dedicato ai private banker per intensificare il processo di sviluppo delle competenze.

D. Una delle novità del nuovo modello organizzativo è rappresentato dagli specialisti di advisory. In cosa consiste il loro lavoro?

R. Abbiamo costituito un team di advisory con uno specialista per ogni otto gestori private, quindi a regime sono previsti oltre 50 specialisti. Il ruolo dello specialista è di effettuare un supporto di primo livello per il private banker, aiutandolo a sviluppare il modello di consulenza che in Banca Mps è garantito dalla piattaforma tecnologica avanzata Advice. Tra le altre cose può affiancare i gestori della relazione anche negli incontri con i clienti. Gli specialisti, il cui processo di selezione avviene all'interno del gruppo bancario, sono anche ripartiti per competenze chiave e provengono dalle esperienze più variegata, con l'obiettivo di dare una risposta pronta a qualunque necessità della clientela. C'è chi viene dal mondo della finanza, dell'asset management, chi dall'investment banking, chi dal mondo della fiscalità. Gli specialisti, che lavorano gomito a gomito con i gestori private e private Top, sono sotto la diretta responsabilità degli otto direttori private, uno per ogni area territoriale della banca.

D. C'è, poi, la figura dell'account. Quali sono i suoi compiti?

R. E' il garante dell'execution amministrativa: supporta i gestori private nella gestione delle agende commerciali, segue e verifica i processi amministrativi, nonché l'attività esecutiva dei centri private.

D. Quali supporti sono previsti per il private banker dal punto di vista tecnologico e formativo per consentirgli di affrontare le nuove sfide?

R. Per quanto riguarda la formazione, la nostra Mps Private Academy sta già erogando percorsi molto specifici che terranno conto del ruolo professionale svolto dai singoli partecipanti ed anche delle loro esperienze e competenze maturate. Per quanto attiene la tecnologia, invece, il nostro obiettivo è di consentire ai private banker di interagire con i clienti via tablet e smartphone così da poter dinamizzare la relazione con i clienti, anche in relazione alle nuove tendenze di mercato.

European Financial Advisor Program
Certificato EFFA
Livello EFA

Mano
Inizio corso - 12 settembre 2013

LA MENTE FINANZIARIA
Principi e applicazioni pratiche di Finanza Comportamentale

incontro di studio
Padova - ottobre 2013

CORSI ON LINE
nuovo catalogo 2013

CORSI per esame

RICERCA
EFFA - EURISKO

Sponsor TESEO

GfK EURISKO

MASTER
in Banking, Credit & Finance

Bologna
da settembre 2013