

# LA GUERRA MONDIALE PER I MIGLIORI BANKER

**U**n buon rapporto con dei consulenti fidati è la pietra angolare per stabilire delle relazioni a lungo termine con i clienti, soprattutto nelle banche e nelle società di gestione di patrimoni. Nonostante la maggior parte degli HNWI, individui che dispongono d'ingente patrimonio, e degli UHNWI, con patrimoni ancora più cospicui, abbiano rapporti con più di un'azienda d'affari, molti clienti ricercano un rapporto di fiducia con private banker che li possano aiutare a districarsi tra problemi complessi e strategie.

## CERCASI BANKER DISPERATAMENTE

Gli HNWI si stanno interessando sempre di più alle loro strategie e stanno diventando più sofisticati nei loro investimenti economici e nelle loro necessità finanziarie. Di conseguenza, cercano consulenti nei quali riporre la loro fiducia per la gestione dei loro patrimoni e non solo come guide per gli investimenti. I clienti si aspettano che i private banker li sappiano consigliare tenendo in considerazione tutti gli aspetti che riguardano, sia le finanze personali che quelle famigliari, ma anche partnership di business e investimenti immobiliari. Così come continua ad aumentare il numero di HNWI e la ricchezza in generale, è in

**Banche e case di investimento sono sempre più in cerca di talenti cui affidare la gestione dei rapporti con la clientela. Politiche retributive e previdenziali, strategie di fidelizzazione e creazione di team le armi per evitare di farsi strappare i professionisti di maggiore qualità**

crescita anche la richiesta dei clienti in cerca di private banker e di gestori di patrimoni. Dal 2002 la ricchezza totale degli HNWI è aumentata di oltre il 50%, da 26.7 miliardi di dollari a 40.7 miliardi di dollari.

## NEL MONDO TRE MILIONI DI RICCHI IN PIÙ

Durante lo stesso periodo il numero di HNWI nel mondo è aumentato di circa tre milioni. Questa grande richiesta di banker di talento ha portato le grandi aziende a dotarsene, anche se le peculiarità dei consulenti possono cambiare da mercato a mercato. Nella maggior parte dei mercati maturi, ad esempio, un gran numero di pensionati cerca suggerimenti su come ricavare un guadagno stabile dalle loro pensioni. In molti mercati emergenti invece i clienti HNWI cercano consulenti che capisca-

adatto e talentuoso - private banker e gestore di patrimoni. Il consulente medio in Nord America ha 52 anni ed esperti aziendali stimano che nell'arco di cinque anni il 42% di banker ora in attività avrà sessant'anni e saranno prossimi alla pensione. Il trend d'età dei consulenti è un qualcosa di uniforme in tutto il mondo. Alcuni analisti credono che se nel settore ci sarà un maggior numero di pensionamenti piuttosto che di assunzioni la richiesta di giovani banker di talento subirà una brusca impennata. Comunque in tutto il mondo le grandi imprese si stanno dando da fare per assumere la nuova generazione di consulenti.

## SCOPRIRE ED ATTIRARE I MIGLIORITALENTI È IL PRINCIPALE INVESTIMENTO

Da circa vent'anni le aziende tradizionali hanno una politica abbastanza delineata per l'assunzione e la formazione dei futuri banker. Oggi però le imprese hanno ampliato il bacino dal quale attingono nuovi talenti. Prima di diventare consulenti, i nuovi assunti possono essere dislocati in varie posizioni per imparare il mestiere, e allo stesso tempo le aziende imparano a conoscerli meglio, prima di metterli nel ruolo più appropriato, aiutandoli co-

**“ La competizione per i talenti ha raggiunto un livello tale che spesso le banche si scontrano tra loro proponendo stipendi superiori di due o tre volte rispetto a quelli di due o tre anni fa ”**

sì a costruirsi la loro clientela. Personalità e qualità sono il mix richiesto per la selezione di nuovi banker. Requisiti ugualmente importanti per andare in contro ai bisogni degli HNWI e guadagnare la loro fiducia, sono le relazioni manageriali e le conoscenze tecniche. E così dirigenti e personale cercano di indirizzare il risultato di questa sorte di guerra per i talenti a favore della propria azienda, cercando nuove strategie di crescita, e guardando anche a dirigenti di successo d'aziende collaterali in possesso di conoscenze simili, per fare nuove assunzioni. Alcune case d'investimento hanno selezionato avvocati di successo, contabili, pedagoghi, consulenti e commercianti per soddisfare i propri bisogni. E siccome il trasferimento di denaro e la pianificazione di beni immobili sta diventando sempre più importante per i clienti HNWI, le aziende stanno ancora cercando nuovi assunti che possano dare fiducia alle generazioni più giovani. Visto poi l'aumento dei costi per l'insegnamento, il praticantato e l'avviamento dei talenti per farli diventare futuri banker, molte aziende hanno rivisto i loro programmi con assunzioni che avessero un significato. Nonostante la grande quantità di capitali e risorse messi in campo dalle aziende, il logorio dei banker è ancora alto, poiché il lavoro di consulente è rigoroso, richiede disciplina, relazioni forti ed ottime conoscenze. Alcune banche hanno analizzato che su un periodo di cinque anni, tra il 40% e il 60% dei nuovi consulenti hanno rinunciato durante i periodi di pratica. L'assunzione di talenti

dunque non è certo l'opzione più semplice. Per assumere un talento, le case d'investimento si trovano a dover tenere in considerazione le possibili perdite di un promettente guadagno, ed indennità garantite, quando il capitale dell'azienda invece potrebbe essere usato per valorizzare nuovi ed inesperti banker, che probabilmente hanno anche una maggiore fedeltà data la loro maturità e il loro successo. La competizione per i talenti ha raggiunto un livello tale che spesso porta le aziende a scontrarsi tra loro per accaparrarsi i top banker, con proposte di stipendio che sono di due o tre volte superiori a quelli di pochi anni fa. In molti casi, le aziende hanno bisogno di anni per pareggiare le spese di assunzione di consulenti con grande esperienza finanziaria.

#### **STRATEGIE PER MOTIVARE TALENTI A RIMANERE PER UN LUNGO PERIODO**

Il turnover e il pensionamento di banker – e il conseguente impatto sui clienti – è una costante nelle società di wealth management. Mentre le percentuali di turnover possono variare a seconda delle dimensioni e della localizzazione della sede, molte società affrontano crescenti attriti. Per combattere questo trend, alcune delle nuove case di investimento hanno sperimentato nuovi modi per ricompensare le performance e la fedeltà. Per esempio, le aziende utilizzano sempre di più la promessa di carriera come incentivo all'assunzione di un banker. Altre aziende

stanno usando tattiche più tradizionali come concedere azioni, o una percentuale sui nuovi assets che fanno firmare ai clienti. Le banche hanno inoltre riprogettato le strutture dei compensi, revisionando soprattutto i contributi pensionistici. In passato, le società di credito hanno usato contributi pensionistici e periodi di investimento più a lungo termine per compensare e trattenerne i private banker. In realtà i periodi d'investimento nella gestione del patrimonio tendono ad essere più lunghi che in altri settori della finanza, infatti il rapporto tra cliente e consulente ci può mettere anni a stabilizzarsi. Ma oggi, molte aziende hanno ripensato i loro piani e hanno creato specifici periodi d'investimento per incentivare i banker a comportarsi strategicamente negli interessi a lungo termine dei clienti e dell'azienda.

Ad esempio prima della pensione del banker, le società di gestione patrimoniale organizzano un piano d'indennizzo che estende l'entrata anche durante la pensione, cosa che giova al cliente, al consulente e all'azienda. Il banker, ormai prossimo alla pensione, può cedere attentamente i suoi clienti ai colleghi, assicurandosi così che le relazioni chiave vengano mantenute, e rimanendo allo stesso tempo un consigliere nelle relazioni sia con il cliente che con l'azienda. In questo modo il passaggio per i clienti è più graduale e più semplice. La durata sta diventando sempre più un fattore determinante nell'assunzione di talenti, infatti, i consulenti valutano i vantaggi delle implicazioni a breve e lungo termine dei

loro pacchetti di guadagno. Molte case d'investimento innovative hanno monitorato anche fuori dal settore finanziario per cercare strategie competitive di compensazione. Ad esempio, prendendo in prestito un modello molto usato nelle aziende d'investimento immobiliare, dirigenti e selezionatori combinano guadagno immediato, bonus garantiti in un pacchetto pluriennale e un guadagno crescente. Spalmando ad esempio il compenso, in un periodo compreso tra i 4 e 9 anni d'investimento, l'azienda pagherà di più sul lungo periodo, ma meno al momento dell'assunzione; oltre a riuscire a trattenere il talento su cui ha investito nel gruppo. Per entrambi le prospettive, sia quella del banker che quella dell'azienda, bonus pluriennali, in aggiunta alla compensazione differita volontaria e piani di pensionamento, ne fanno un pacchetto di guadagno competitivo.

### BONUS SPALMATI SU PIÙ ANNI

Spalmando un bonus su più anni i dirigenti traggono profitti dal banker talentuoso, oltre a ridurre la sua tentazione di andare via e a liberare capitale per le aziende da usare in qualsiasi circostanza fino alla data del saldo dei bonus. Mentre i livelli di compensazione contribuiscono alla soddisfazione e all'assunzione del banker, la qualità di supporto in un'azienda di gestione del patrimonio, provvede che i suoi consulenti siano anche una guida per la soddisfazione del cliente. I clienti HNWI tendono a seguire i propri banker di fiducia anche quando questi cambiano azienda: trattenendo gli uni

si trattengono anche gli altri, e questo è legato alla qualità dei supporti.

Per rafforzare la fedeltà del consulente e del cliente molte aziende investono in supporti operativi e iniziative basate sull'esperienza dei clienti per offrire non solo un banker di fiducia, ma anche un'azienda di fiducia. In modo tale che quando i banker vanno in pensione, i clienti sono più portati ad avere fiducia nell'azienda nonostante il cambiamento. Molte banche ora si concentrano su consulenti in grado di soddisfare più efficacemente i bisogni dei loro assistiti in modo da ridurre il desiderio dei clienti di abbandonare l'azienda, una volta andato via il banker di fiducia.

Gli investimenti sono fatti con operazioni di front office e supportati da speciali tecnologie, in modo tale che i consulenti non possano riproporre facilmente il rapporto banker-cliente e i servizi correlati nel caso andassero in altre aziende. Le aziende leader stanno investendo in strumenti analitici che tutti i banker possono usare come allenamento ed apprendimento per raggiungere una migliore comprensione dei bisogni reali dei clienti. Offrendo ai banker in tempo reale analisi dettagliate per identificare i clienti mal serviti e soprattutto dando consigli su come muoversi, è probabile che i consulenti sostengano più efficacemente i propri clienti.

### STUDIO DEI BISOGNI

I dirigenti stanno anche studiando specifici bisogni di base e modelli di business di grande successo per indicare le migliori

strategie soltanto alla loro azienda. Questi strumenti analitici possono aiutare i banker ad identificare i fattori di rischio con la più grande ritenzione, e dunque possono aiutare le aziende a valutare quale impatto possa avere il loro attrito sulla soddisfazione del cliente. Questo permette ai dirigenti di assumere molti banker di rischio.

### SE LA SQUADRA FUNZIONA IL CLIENTE RESTA

Negli ultimi anni, le aziende hanno anche iniziato a dare più valore a modelli di consulenza basati sul team, più che sull'individuo. I modelli di squadra mettono in condizione un'azienda di offrire ai loro clienti un maggiore colloquio con gli specialisti, inoltre l'expertise collettivo copre lo spettro totale dei servizi necessari alla gestione della ricchezza, per soddisfare le crescenti richieste ed aspettative dei clienti.

Le aziende hanno maggiori benefici dai team di financial banker – tra il 10% e il 20% in più di banker singoli – e percentuali di fedeltà più alte. Infatti, convincere i clienti HNWi a lasciare l'azienda quando più di un banker di fiducia è integrato nella relazione a lungo termine è molto più difficile. Per quelle aziende che seguono un modello di squadra, il ritiro di un banker non è un disastro, lo è invece se banker ormai esperti portano il cliente in un altro team di fiducia. I modelli di squadra permettono di scoprire talenti, permettendo così alle aziende di scovare consulenti promettenti insieme a colleghi esperti oltre a mi-

gliorare la fiducia tra banker e clienti. Molte aziende leader hanno anche sviluppato una gestione interna basata sulla consultazione di gruppi focalizzati sulla massimizzazione dell'efficienza dei consulenti in supporto alle necessità dei clienti. Questi gruppi forniscono dei team di banker che si addestrano sulle strategie migliori, sulle prospettive globali e su valutazioni obiettive per cercare di metter meglio al corrente il cliente. Il supporto dai gruppi varia da azioni di consulenza individuale (a breve o a lungo termine), ad una preparazione one to one, può anche riguardare un apprendimento delle principali conoscenze di base. Investendo in questi gruppi di consulenza interni, le aziende dimostrano il loro interesse al successo e alla soddisfazione del banker.

### INVESTIRE SUGLI UOMINI

Questi investimenti e questo supporto possono contraddistinguere un'azienda nell'assunzione di consulenti di talento e allo stesso tempo aumentare la fiducia dei propri clienti. La competizione per i talenti dunque ha portato le aziende ad intraprendere approcci più innovativi e ad investire sui banker gestori di ricchezza.

Queste strategie, compreso il monitoraggio di individui di altri settori e l'aumento del supporto e della qualità da parte dei consulenti, non solo hanno facilitato le aziende a supportare meglio i loro banker, ma hanno dato anche la possibilità ai consulenti stessi di soddisfare i bisogni sempre in crescita dei clienti HNWi" ■