



Il valore della fiducia

**Banor Sim compie 25 anni e continua il suo piano ambizioso di crescita
Cagliero (ad): "Banker e clienti: la fidelizzazione è il nostro successo"**

DI LUIGI DELL'OLIO

Si può stare con successo sul mercato, restando sempre fedeli a sé stessi, mentre tutto intorno cambia radicalmente e velocemente? La risposta è affermativa se si pensa al caso di Banor Sim, fondata nel 2000, come una realtà di quattro professionisti intenzionati a dedicarsi alla consulenza finanziaria dei detentori di patrimoni importanti. Era l'era del cosiddetto "boom della New economy", che per molte società si rivelò una vera e propria bolla, lasciando pochi superstiti. Sono seguiti anni di ripresa dell'economia globale, fino alla grande crisi finanziaria, che tra il 2007-08 ha messo in ginocchio numerose grandi banche private e di affari, con i riflessi che sono stati evidenti negli anni successivi sul ritmo della crescita economica. Venendo all'ultimo lustro, abbiamo vissuto una prova continua: dalla pandemia alla rivoluzione digitale, fino alle crescenti tensioni geopolitiche che stanno ridisegnando gli equilibri di potere, mentre si fatica ancora a individuare l'approdo. In tutto questo periodo, Banor ha continuato a fare il suo mestiere e a seguire la propria

filosofia, secondo l'intuizione iniziale del suo fondatore e amministratore delegato **Massimiliano Cagliero**.

Dottor Cagliero, partiamo dalla fine. In Italia è da poco iniziata una nuova stagione di consolidamento nel settore bancario. Tanti analisti dicono che le dimensioni sono ormai indispensabili per difendere la marginalità e per seguire clienti con esigenze sempre più complesse. Banor sfugge a questa narrazione. Che idea si è fatto?

È da 25 anni che si ripete questo leit motiv, ma io credo che nel nostro settore non esista una ricetta giusta in senso assoluto. Al di là della dimensione, quello che conta nella consulenza patrimoniale sono le risorse, le competenze e i valori umani. Quando sussistono queste caratteristiche, l'offerta può assumere varie forme, senza che una risulti a prescindere più valida delle altre.

Tolta questa curiosità, facciamo un salto all'indietro. Come è iniziata questa avventura?

Ho fondato la società nel Duemila,

Al di là della dimensione, quello che conta nella consulenza patrimoniale sono le risorse, le competenze e i valori umani. Quando sussistono queste caratteristiche, l'offerta può assumere varie forme



Il team di Banor

quando avevo meno di 30 anni. Avevo fatto diverse esperienze internazionali, dall'Università di Harvard a Goldman Sachs e in me cresceva il desiderio di avviare un'attività imprenditoriale in Italia. Anche allora si parlava di risiko bancario, di rivoluzione digitale e sembrava esservi poco spazio per fare questo mestiere come si è sempre fatto, mettendo in campo competenze e disponibilità ad affiancare il cliente in maniera continuativa.

Tuttavia, quando è partito non poteva mettere sul piatto anni di esperienza da usare come biglietto da visita per i prospect, né come garanzia per ottenere il via libera a operare dalle authority. Come ha fatto?

Consapevole di questo ostacolo, ho rilevato una piccolissima realtà

di quattro persone, con 40 milioni di asset in gestione, e ho iniziato a contattare persone che già conoscevo per presentare la mia proposta di consulenza personalizzata. I professionisti che hanno condiviso la mia visione fin dall'inizio sono cresciuti con me e oggi siamo 150 persone, con circa 12 miliardi di asset in consulenza. Molti clienti sono con noi dal primo giorno e abbiamo un turnover di banker che tende a zero.

Non ci ha raccontato qual è la chiave per crescere restando sostanzialmente fermi sull'idea originaria mentre tutto intorno è cambiato radicalmente e non una sola volta.

Su questo ci terrei a fare una precisazione. L'apertura al cambiamento è un tratto che non può mancare in chi fa business, a

qualsiasi livello e latitudine. La domanda e i bisogni evolvono e bisogna essere sempre all'altezza delle aspettative. Ma l'approccio di fondo, fatto di trasparenza, qualità della consulenza e performance consistenti nel lungo periodo, restano sempre validi. La fidelizzazione di clienti e professionisti è a mio avviso conseguenza in primo luogo del percorso di crescita sereno che ci caratterizza. Da noi non ci sono pressioni sui target di vendita, preferiamo il passaparola alle campagne aggressive di marketing, sappiamo che qualche anno si cresce di più e qualche altro di meno, ma non ne facciamo un dramma. Non essendo quotati, non dobbiamo pubblicare numeri ogni tre mesi: il nostro orizzonte è la relazione di fiducia con clienti e partner, da sedimentare negli anni. Per questo



La nuova campagna per i 25 anni di Banor

non è un problema se i colloqui con un potenziale cliente durano dei mesi: sappiamo che una volta acquisito, difficilmente ci lascerà per altri.

Dunque, possiamo riassumere quanto detto finora, dicendo che si cresce puntano sulla costanza?

I tre stakeholder chiave per il successo, a mio avviso, sono: clienti, collaboratori e autorità di vigilanza. Se questi ingranaggi girano bene, allora l'azienda può dirsi di successo.

Ha accennato alla sua esperienza internazionale. Ha trovato molte

differenze nel fare business in Italia?

Sinceramente no. Ho fatto più di quello che mi sarei aspettato. Alla luce della mia esperienza, posso dire che sì, si può fare imprenditoria in Italia, anche in un settore molto regolato come il nostro. Certo, ci sono meno soldi che in America, ma mai ho avuto la percezione di non poter fare qualcosa perché sono in Italia.

Guardando in prospettiva, puntate a reclutare nuovi banker? Se la risposta è positiva, quali profili? Il consolidamento in atto apre

nuove opportunità a realtà di medie dimensioni come la nostra. In Banor un banker trova un ambiente dove può dare il massimo, senza costrizioni e obiettivi di budget purché sposi una cultura aziendale e un approccio al lavoro che sono sostanzialmente diversi rispetto a quelli di un grande gruppo. Nei banker cerchiamo trasparenza, grinta, solidi principi e capacità di entrare in empatia: devono essere persone a cui affiderei serenamente i miei risparmi e non conta quanto è grande il portafoglio che già gestiscono. Nel tempo abbiamo assunto ad esempio tanti giovani banker, li abbiamo fatti crescere e noi siamo cresciuti con loro. In generale, la mia ambizione è che il banker, l'analista o il manager che entrano in Banor siano più bravi di me.

Tra l'altro i banker da voi condividono i destini dell'azienda.

Sì, chi lo desidera ed è meritevole, può diventare socio di Banor: vale per i private banker, così come per le figure chiave del management. Sono partito con una partecipazione totalitaria in Banor e ogni due anni riduco la mia quota per ampliare la base dell'azionariato. La condivisione dei risultati è, a mio avviso, una leva importante per fare bene.

Non avvertite la pressione commissionale a fronte di clienti sempre più esigenti, crescenti costi di compliance e nuovi operatori che entrano sul mercato facendo



Da sinistra Luca Riboldi, Alvise Saccomani, Massimiliano Cagliero, Nicolò Di Giacomo, Tomaso Mariotti e Daniele Cecconi

leva sul digitale che abbassa le barriere all'ingresso?

Sinceramente non avverto questa pressione. Non ricordo di aver mai perso un cliente per una divergenza sulle fee.

Se crei un rapporto di fiducia, se dimostri nei fatti di riuscire a offrire rendimenti competitivi e un livello di servizio di qualità, non sono i 15 o 20 basis point a fare la differenza.

Tuttavia l'offerta deve fare i conti con una ricchezza che nel Paese non cresce ormai da tempo...

Vero, ma si liberano patrimoni anche con le successioni, i liquidity events e la creazione di nuovo risparmio.

Guardando alla prospettiva del cliente, cosa trova di distintivo in Banor?

Le rispondo sinteticamente: un livello di servizio unico. Non pretendo di dire migliore, ma sicuramente diverso. Nessun player italiano offre un livello di allineamento degli interessi, di trasparenza sulla parte commissionale, di condivisione delle

riflessioni e delle analisi come Banor. Il cliente sa perché compriamo un titolo, un fondo, può contattarci in qualsiasi momento per chiedere chiarimenti o anche per un semplice confronto. Un altro tratto distintivo è il nostro stile di gestione, che è sempre lo stesso: puntiamo sull'analisi value, con un approccio bottom-up. Questo probabilmente ci rende meno attrattivi per il cliente che vuole essere trader, che vuole un'elevata operatività, ma preferiamo valorizzare i capitali con un'ottica di lungo periodo.

+BANOR

150 I dipendenti di Banor Sim	4 Le sedi: Milano, Torino, Biella e Roma	12 Circa gli asset under supervision (o in consulenza) in miliardi di euro
-------------------------------------	--	--

Quindi anche nelle fasi di turbolenza dei mercati, preferite muovervi con cautela?

Condividiamo la battuta di Warren Buffett. A chi gli chiede qual è il suo orizzonte d'investimento, spesso risponde: "Forever". E noi infatti abbiamo alcuni titoli in portafoglio da 20 anni.

Detto del traguardo dei 25 anni, come vede il futuro di Banor?

Penso che il primo quarto di secolo di attività non sia un punto d'arrivo, ma di ripartenza per una nuova fase di crescita di Banor, che sarà molto più importante della prima. Abbiamo davanti gli anni migliori, ora che Banor si è posizionata sul mercato come una delle poche realtà indipendenti e private nel wealth management in Italia. La nostra sfida più grande continuerà ad essere quella di attrarre e trattenere i professionisti di maggior qualità sul mercato: quando parlo di qualità, non intendo solo professionale, ma anche a livello umano e valoriale. Non cerchiamo portafogli, ma persone con entusiasmo, energia

positiva, disponibilità a mettersi in gioco e massima trasparenza. Non accettiamo compromessi su questo aspetto. Anche un giovane laureato in filosofia può diventare un banker affermato, in Banor succede anche questo...

Prima di chiudere con qualche domanda su di lei, perché un nuovo logo?

Banor è cresciuta e continua la sua evoluzione per essere sempre al passo con i tempi, e dunque anche la sua immagine cambia. Ci rinnoviamo rimanendo sempre fedeli ai nostri valori e al nostro stile, forti delle nostre competenze. È quale occasione migliore per farlo del nostro 25° compleanno!

E dunque: qual è il suo stile di leadership?

Spesso ai miei colleghi dico che sono un finto amministratore delegato. Lo dico in modo scherzoso, ma nemmeno troppo. In questi 25 anni non ho mai preso una decisione senza che sia stata prima condivisa a livello di team. Ho la grandissima

fortuna di collaborare da 25 anni con persone di cui ho la massima fiducia. Questo non significa che non pratico la leadership: ci sono momenti in cui è fondamentale assumersi le responsabilità di prendere decisioni e agire velocemente. Sono sempre stato convinto che per creare un'azienda, e non una semplice associazione di professionisti, sia necessario condividere le relazioni e mettersi a disposizione per aiutare la crescita dei talenti e ho sempre perseguito questo obiettivo.

Ha degli hobby che la aiutano a staccare dal lavoro?

Non ho bisogno di staccare dal lavoro perché non lo vivo come un peso. Se mai dovesse diventarlo, per me sarà un chiaro segnale che devo smettere. Mi alzo prima dell'alba, leggo i giornali e inizio a lavorare. Oltre a questo, mi piace molto passare del tempo con la mia famiglia e faccio sport tutti i giorni, pur essendo mediocre in quasi tutte le discipline che pratico. Non demordo però e continuo a prendere lezioni perché credo molto nel valore dell'umiltà e cerco di dare sempre l'esempio ai miei collaboratori a cui non mi stanco di ripetere quanto sia importante essere intellettualmente umili e non considerarsi mai arrivati. Lo diceva benissimo Dante in una frase che mi ha sempre colpito molto: "Quando comincia ad innalzarsi la superbia, allora si comincia ad abbassare la fortuna".