

Inchiesta: limiti e opportunità della professione

# LE OTTO FAVOLE DEL FINTO ADVISOR

La consulenza ha i suoi luoghi comuni.  
Per sfatarli bisogna conoscerli.  
Solo così l'operatore è consapevole  
e il cliente non viene ingannato.

di Gaetano Megale, Sergio Sorgi, Egidio Vacchini - Progetica

**C**osa è la consulenza? La domanda è impegnativa e, per certi versi, "impossibile".

Ciascun operatore può proporre una propria interpretazione e sostenerla con argomentazioni più o meno sensate.

Così come qualsiasi fruitore (il cliente) può richiedere prestazioni assai diverse, talvolta anche irrazionali perché fondate più sul "desiderio" che sulla "possibilità". E per dare delle risposte consistenti non aiutano molto neanche le definizioni "normative" dell'attività di consulenza: "fornire al cliente indicazioni utili per effettuare scelte di investimento e nel consigliare le operazioni più adeguate, in relazione alla situazione economica e agli obiettivi del cliente stesso".

Il tema che vogliamo porre è di sostanza, non di forma: **qual è lo standard per definire un'indicazione "utile"?**

E quale quello per valutare un'operazione "più adeguata" rispetto a un'altra? Provate a dare risposta a queste domande: percepirete immediatamente la complessità, la vastità e l'ambiguità dell'argomento.

E allora, per trovare una qualche risposta, è forse necessario percorrere altre strade.

Francesco Bacone (1561-1620), filosofo pioniere del metodo induttivo e della logica scientifica, affermava: «All'uomo è consentito di procedere dapprima soltanto per negazioni, e soltanto alla fine per affermazioni, dopo che tutte le esclusioni sono esaurite».

Questo metodo di procedere, sicuramente più tortuoso, può essere tuttavia più fecondo: evidenziare della consulenza i "luoghi comuni", le "apparenze" e le "favole" probabilmente può aiutare a ricercare una definizione della consulenza più soddisfacente. In questo primo articolo svilupperemo i temi in relazione a un concetto generale di consulenza.

## Un viaggio tra gli intermediari

"Cos'è la consulenza" sarà invece oggetto di un'inchiesta presso i vari intermediari protagonisti del mercato. In particolare, abbiamo ritenuto necessario iniziare un viaggio nei comportamenti commerciali, per verificare quali risposte concrete offrano i distributori di soluzioni di investimento, indebitamento e previdenza a un risparmiatore che richiede un contenuto di servizio consulenziale. A tal fine, stiamo predisponendo griglie il più possibile chiare sulle quali confrontare gli sforzi che il mercato sta realizzando per aumentare la componente di servizio verso i propri risparmiatori.

Naturalmente, ogni indagine del genere comporta due rischi: il primo è quello di non poter discernere il vuoto dal pieno, accontentandosi di dichiarazioni naturalmente corrette ma non misurabili in termini di standard.

Il secondo, non meno insidioso, consiste nel valutare consulenziale ciò che coincide con i propri standard invece che ciò che consente al risparmiatore di disporre di un servizio qualitativamente all'altezza con le attese. Per questo motivo, l'inchiesta (più correttamente definibile "ricerca") non sarà finalizzata alla definizione delle singole aree (valutazione sui modelli piuttosto che sugli strumenti), ma alla comprensione del "come" la consulenza è interpretata e resa comportamento quotidiano.



La direzione giusta di marcia  
va verso la "responsabilità"  
e la "autonomia decisionale".

**PRIMO MITO.  
"CONSULENZA E' ARTE"**

L'idea che la consulenza sia il risultato dell'intuito, dell'esperienza e della capacità di pensiero propria di un individuo è probabilmente l'interpretazione più affascinante della consulenza. Il "consiglio" è quindi un "manufatto artistico", elegante perché convincente, unico perché non riproducibile da altri. Prodotto in maniera originale dal giudizio, dalla sensibilità, dalle conoscenze e da regole che sono proprie del consulente e per questo non sono necessariamente condivise da altri. Ogni consulenza ha una sua propria storia perché ogni caso e ogni cliente è diverso. Non è possibile agire sulla base di uno schema in quanto, volta per volta, bisogna considerare la condizione del cliente e, soprattutto, la situazione del mercato e dell'offerta dei prodotti. E, per ciascun caso, il "consiglio" è quello più adeguato e più opportuno per il cliente. Tutto ciò sembra descrivere bene l'attività di un "artista" (pittore, musicista, scultore, attore o poeta) ma certamente non quella di un "professionista" a cui ci si affida per prendere decisioni rilevanti per il futuro proprio e della propria famiglia.

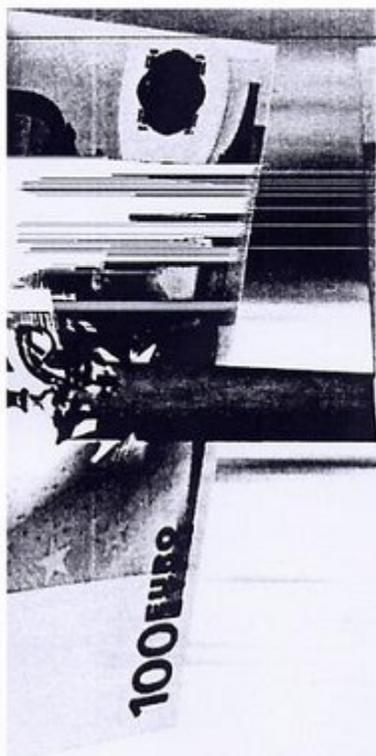
E relativamente all'impossibilità, anche teorica, che una reale consulenza possa essere il prodotto esclusivo della mente di un individuo vi sono almeno tre motivi. Il primo è quello che qualsiasi consulenza deve necessariamente partire da una quantità di dati e informazioni estremamente rilevante.

Supponiamo ora, ed è già una concessione temeraria, che il consulente-artista possa effettivamente disporre di tutti i dati necessari. **Ciò è sufficiente per una consulenza professionale e quindi scientifica?** Purtroppo, no. Henri Poincaré, famoso matematico francese, potrebbe rispondere: «La scienza è fatta di dati come una casa di pietre. Ma un ammasso di dati non è scienza più di quanto un mucchio di pietre sia una casa».

Il secondo motivo discende dal limite strutturale della mente umana nella elaborazione delle informazioni. La psicologia cognitiva ha da tempo dimostrato che la quantità d'informazione che l'uomo può elaborare corrisponde al massimo a 7 unità, più o meno 2, a seconda degli individui; e quando si tenta di elaborarne una quantità maggiore si manifestano diversi e gravi errori di giudizio.

Ma oltre a ciò esiste un motivo ancora più critico che compromette qualsiasi possibilità di una consulenza oggettivamente fondata: la naturale inclinazione del pensiero intuitivo a commettere errori di giudizio, straordinariamente documentata dalla psicologia sociale e cognitiva. Infatti, le decisioni che generalmente un consulente assume riguardano problemi definiti in condizione di incertezza su un set di elementi ragguardevole. L'elaboratore cognitivo umano per gestire questo elevato numero di informazioni, giudizi, inferenze e credenze che oltrepassano i suoi limiti di elaborazione, utilizza delle regole "pratiche" o "euristiche", delle scorciatoie mentali che, in modo automatico e inconsapevole, permettono di semplificare il problema e giungere rapidamente a una conclusione.

Tali modalità spesso producono evidenti errori di valutazione e inducono a distorsioni sistematiche di procedure di pensiero che, in contesti normali della vita quotidiana sono normalmente corrette. Se vogliamo toccare con mano la fallacia dei procedimenti euristici, basta fare un semplice test descritto nel box **"Quale scom-**



proprio intuito, la propria esperienza e, naturalmente, la propria capacità di comunicazione.

#### **SECONDO MITO. "CONSULENZA E' L'ESPERTO CHE TI DICE COSA FARE"**

L'idea che la consulenza sia avere le indicazioni (o le "dritte") giuste è probabilmente l'interpretazione della consulenza più narcisistica (da parte dell'operatore) e opportunistica (da parte del cliente). Ambedue le motivazioni sostengono questa convinzione che, almeno nel nostro settore, rappresenta la negazione stessa del concetto di consulenza. Più in particolare, assistiamo sovente a paragonare l'attività del consulente all'attività del medico: il consulente fa una diagnosi obiettiva e indica una terapia che viene accettata dal paziente in virtù della fiducia

uno "stato normale" (comune alla maggior parte degli individui) verso il quale tendere. No, così non è. Ciascun cliente può interpretare l'evoluzione del proprio ciclo vitale in maniera specifica e dunque richiedere anzitutto la definizione del suo particolare stato di equilibrio, prima d'ogni diagnosi. In secondo luogo, ed è la ragione più consistente, nella fase di "diagnosi" e di "terapia" il cliente dovrebbe intervenire interattivamente e prepotentemente nella formulazione degli esiti e non essere "passivo" come un paziente che collabora comunicando semplicemente i propri sintomi. Tuttavia questo modello trova grande favore negli operatori in quanto soddisfa il bisogno di essere riconosciuti e gratificati e, tra l'altro, rende la vendita facile e veloce. Anche il cliente ha la sua convenienza: in ogni caso ha a disposizione, servito su un piatto d'argento, un **eccellente "capro espiatorio"** da utilizzare ogni qualvolta le cose vanno "male". La decisione non è stata sua, la responsabilità è tutta in capo al suo "ex" consulente. Se tutto ciò è condivisibile, sarà necessario cercare i contenuti di ruolo della consulenza nella direzione opposta, ossia verso la dimensione della "responsabilità" di entrambi gli attori coinvolti e della "autonomia decisionale" del fruitore della consulenza.

#### **TERZO MITO. "CONSULENZA E' UTILIZZARE I PARERI DEI MAGGIORI ESPERTI PER DARE I MIGLIORI CONSIGLI"**

L'idea che il consiglio del consulente venga formulato sulla base di più fonti qualificate e utilizzando pareri illuminanti degli esperti si sta, a nostro avviso, diffondendo con grande evidenza. Basta osservare come i media esibiscono i cosiddetti **"consensus"** e come alcuni operatori ostentino il fatto che sono in possesso degli **"outlook"** o delle "soluzioni raccomandate" elaborate da **panel** di esperti qualificati. Questa strana ma diffusa interpretazione della consulenza è in realtà una forma di deresponsabilizza-

**Il consiglio diventa manufatto di "artista"? Risultato è che manca l'approccio scientifico. Se invece il consiglio viene da un "medico" il cliente trova il capro espiatorio.**

#### **Quale scommessa è più conveniente?**

Il problema che segue è un quesito che rappresenta una semplice situazione di valutazione almeno se è paragonata alla complessità e all'articolazione delle scelte che un consulente è chiamato a fare quotidianamente.

**Si tratta di scegliere la scommessa più conveniente tra due alternative.** In un'urna vi sono 3 palline rosse e 1 nera.

Estraendo una coppia di palline è più probabile l'estrazione della coppia "rossa-nera" o l'estrazione della coppia "rossa-rossa"?

Se la vostra risposta è sull'estrazione della coppia "rossa-rossa" allora avete appena utilizzato un'"euristica", purtroppo scorretta, che si basa sulla semplice osservazione che le palline rosse sono il triplo di quelle nere. Invece, con il calcolo combinatorio si verifica che l'estrazione della coppia "rossa-nera" ha probabilità esattamente uguali all'estrazione della coppia "rossa-rossa".

E se questo ancora non vi convince, state provando l'inerzia e la persistenza dell'euristica. Il test non è stato scelto a caso. Il **calcolo delle probabilità** è una risorsa estremamente importante per qualsiasi consulente che, normalmente, deve poter ponderare e valutare il "rischio", sia esso finanziario (la perdita, il rendimento, le variazioni dei tassi e così via), sia demografico (la durata della vita), sia assicurativo (la probabilità di un evento dannoso). Quale potrebbe essere l'effetto delle "euristiche" del consulente-artista sulla vita dei propri clienti?

#### **Quale scommessa è più conveniente?**

E poi porsi la domanda: affiderei il mio futuro all'intuito, alla sensibilità, all'esperienza e all'"arte" di un consulente? Questi ragionamenti ci inducono a pensare che la consulenza non trova cittadinanza in questo dominio. Bisogna cercare altrove. Consulenza dovrebbe essere soprattutto "teoria, modelli, dati, metodi e strumenti" con i quali poter esercitare il

che ripone in lui.

Purtroppo questo modello è del tutto inapplicabile alla nostra realtà, e ciò per una serie di motivi. Innanzi tutto non crediamo che il concetto di malattia (alterazione dello stato fisiologico dell'organismo capace di ridurre, modificare negativamente o persino eliminare le funzionalità normali del corpo) possa essere utilizzato in quanto ciò presuppone che esista

zione verso il consiglio proposto (**"in ultima analisi è l'esperto che dice così"**) ed è una forma molto più sofisticata della vecchia modalità di vendita che consisteva nel mostrare al cliente un *kit* fatto di ritagli di articoli di giornale, naturalmente rigorosamente selezionati per portare acqua al proprio mulino. In realtà la consulenza deve necessariamente basarsi sulle valutazioni indipendenti dell'operatore che la propone. Senza alcuna "delega" di responsabilità a qualcun altro i cui pareri, per definizione, non possono essere oggettivamente valutati in quanto "ignoranti" o "più ignoranti" rispetto al tema: altrimenti, perché utilizzare i pareri di un esperto quando si possiede l'abilità di valutare oggettivamente la consistenza dei suoi pareri? Se tutto ciò ha senso, sarà opportuno cercare di definire paradigmi professionali che consentano all'operatore di operare esclusivamente sulla base delle proprie competenze, in maniera indipendente da altre fonti. Naturalmente ciò non significa che non possa confrontarsi e utilizzare ambiti di conoscenza altrui in quanto parte del suo processo formativo e del suo bagaglio professionale.

**QUARTO MITO.  
"CONSULENZA E'  
ASSENZA DI CONFLITTI  
DI INTERESSE"**

Questo concetto sembra essere il cavallo di battaglia di molti che si proclamano **"consulenti indipendenti"** e che dimostrerebbe, in maniera automatica, la qualità stessa della consulenza e dunque la professionalità degli *output*. Come dire: poiché l'operatore è "strutturalmente indipendente rispetto alle soluzioni consigliate" e non è oggetto di "limiti predeterminati circa le soluzioni da consigliare" allora il suo consiglio è necessariamente più utile e adeguato per il cliente rispetto a quello di un operatore che rappresenta un qualsiasi intermediario. Noi crediamo che ciò sia tutto da dimo-

strare, caso per caso, sul piano professionale sostanziale e sulla dimensione etica. Ad esempio, non ci stupirebbe affatto poter constatare che la qualità professionale di un promotore finanziario sia più apprezzabile di quella di un consulente indipendente (o quella di un assicuratore rispetto a quella di un broker), così come non ci meraviglierebbe la violazione del principio etico di operare nell'interesse del cliente dell'uno o dell'altro. La qualità della consulenza non si annida nelle pieghe dei principi e delle condizioni formali dell'operatività. E' un tema, oggettivo, di definizione di standard minimi qualitativi tutti da definire.

**QUINTO MITO.  
"CONSULENZA RIGUARDA  
L'INVESTIMENTO  
(O LA PREVIDENZA O...)"**

Questa semplice attribuzione di identità tra un aspetto della vita economica di un individuo e la necessità o capacità di dar supporti consulenziali nasconde una tremenda ma consueta incapacità: quella di pensare al cliente (come individuo, cittadino, risparmiatore) invece che a se stessi. Così, tipicamente, ci si denomina consulenti di investimento (che fanno analisi di investimento), consulenti previdenziali (che si occupano delle assicurazioni) dimenticando il semplice e ovvio principio per il quale la vita economica di una famiglia è una e le diverse componenti di prodotto contribuiscono insieme al soddisfacimento o al fallimento di una gestione integrata del tempo, dei rischi e dei risultati attesi. Di fatto, la parcellizzazione nasconde un sapere che è ancora incompleto e specializzato: gli operatori finanziari hanno poca dimestichezza storica con i rischi di ordine demografico e le tecniche assicurative, gli "assicuratori" sono portati o costretti da anni a fare i conti con competenze e dinamiche di mercati che non riconoscono come facenti parti del proprio bagaglio storico di ruolo. Il risultato è che l'allocazione del

denaro nei confronti dei tempi e dei bisogni non è mai posta in termini integrati (priorità-necessità-soluzioni) ma per singoli pezzi, ben sapendo che questo conduce a duplicazioni, competizioni e inefficienze. Se la vita di un individuo è unica e le sue risorse sono uniche, non si capisce perché diversi consulenti dovrebbero operare ritenendo "tutto" la parte di lavoro che svolgono.

**SESTO MITO.  
"CONSULENZA E' AVERE  
A DISPOSIZIONE TUTTI  
I PRODOTTI DEL MERCATO  
E SCEGLIERE IL PRODOTTO  
MIGLIORE"**

La "gastronomia" che l'industria finanziaria e assicurativo-previdenziale mette a disposizione del risparmiatore è davvero sconfinata. Da qui nasce l'esigenza, e la necessità, di elaborare analisi, ricerche, classifiche e rating che possano individuare i prodotti migliori. Ed è opinione abbastanza diffusa che questo sia il nocciolo vero della consulenza. Infatti, quasi tutti gli intermediari evidenziano con molta enfasi il numero dei prodotti che distribuiscono, quasi che vi sia una re-



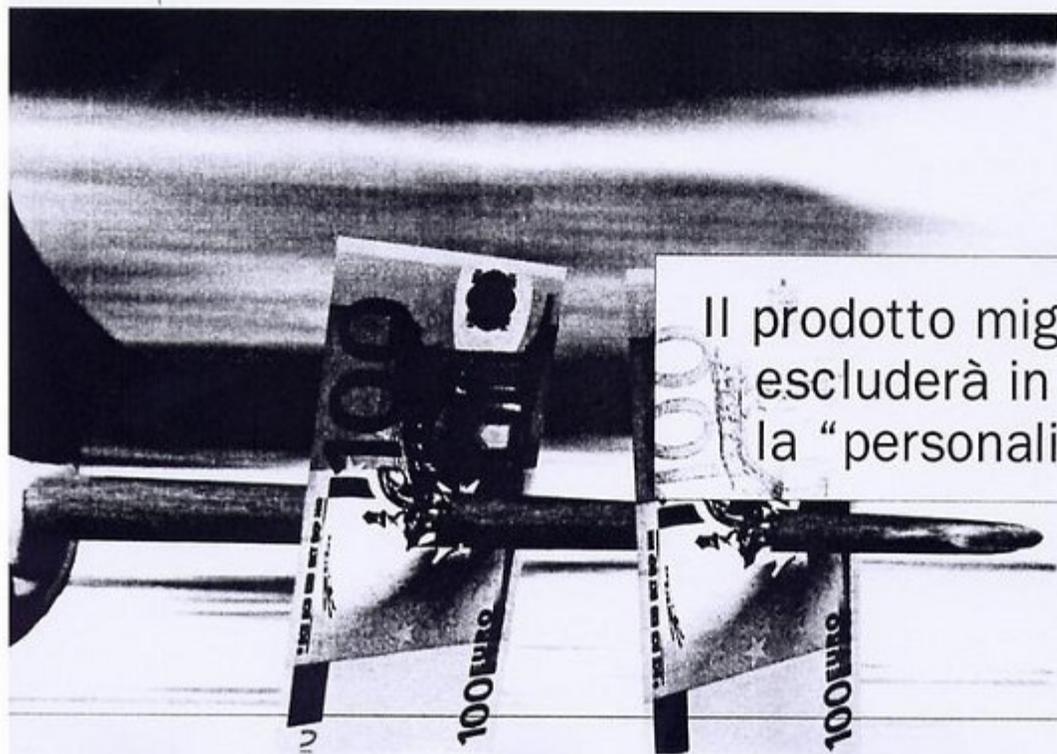
lazione diretta con la qualità della consulenza offerta. Il ragionamento è semplice e, apparentemente, inoppugnabile: maggiore è il numero di prodotti che propongo, maggiori sono le possibilità di scelta, dunque migliore è la consulenza. Questa impostazione, che comunque trova largo favore tra i risparmiatori, è un approccio che **mina l'attività della consulenza nella sua stessa essenza**. Proviamo a esemplificare alcuni motivi. Un elettrocompressore rotativo a vite da 20 Hp può risultare certamente il miglior prodotto esistente sul mercato, ma questo non è certo un motivo sufficiente per acquistarlo per chi non ne ha bisogno. L'esempio può sembrare stravagante, ma crediamo riguardi una grande parte dei prodotti sottoscritti dai risparmiatori i cui "zoo-portafogli" sono una collezione di belle statuine, straordinarie opportunità o campioni di rendimento. In realtà la consulenza dovrebbe coltivare la cultura della "utilità" e non la cultura del "migliore" in quanto è facile dimostrare che una soluzione che soddisfa pienamente i vincoli oggettivi e soggettivi del cliente può essere obiettivamente "subottimale" in sé. Inoltre, questa ossessiva attenzione ai prodotti, questa osten-

tazione sulla vastità della gamma e sulla loro qualità intrinseca (premi, classifiche e rating) sposta l'attenzione dal fondamentale scopo dell'attività della consulenza che è quello della analisi e quantificazione dei bisogni. Non ha nessun senso vantare come consulenza la realizzazione di portafogli "efficienti", sebbene disegnati rispettando tutti i vincoli del cliente, indipendentemente da una analisi dinamica della condizione economica e del ciclo di vita del cliente stesso. Così come il denaro è solo un mezzo e non il fine, non ha senso costruire una "soluzione" se non si è identificato prima il suo "problema". Oltre a ciò, la credenza che il valore di una soluzione coincida con la qualità e l'eccellenza del prodotto nega l'essenza stessa della consulenza. **Il prodotto "migliore" in sé esclude il tema della personalizzazione**. In altre parole, una classifica di prodotti è valida per tutti i risparmiatori e se si ammette la possibilità che essi siano diversi (per condizione economica, cultura, preferenze) si giunge alla conclusione logica che quella classifica non è valida per nessuno di essi. Per questi, e altri motivi, che dettaglieremo negli articoli successivi, forse è il caso di cercare gli standard della

consulenza andando **oltre il mondo dei prodotti**. Anche perché crediamo che le soluzioni efficienti ai bisogni del cliente debbano essere disegnate e realizzate dal consulente stesso, e non dall'industria, utilizzando solo alcuni costituenti di base forniti dall'industria. In questo senso possiamo azzardare a formulare un paradosso. Quanto più i prodotti a disposizione sono vari e numerosi, tanto più vi è la possibilità che le competenze consulenziali abbiano uno scarso valore aggiunto.

#### **SETTIMO MITO. "CONSULENZA E' INDIVIDUARE I PRODOTTI MENO COSTOSI"**

Una delle più frequenti argomentazioni a favore della consulenza sembra risiedere nella possibilità e capacità di scegliere, per il cliente, i prodotti meno costosi. Questo, di per sé, sembra un argomento di difficile confutazione, peraltro supportato da una forte attenzione al tema anche nei mercati tradizionalmente evoluti quali quello statunitense. La scelta del prodotto meno costoso, tuttavia, porta naturalmente al prodotto più semplice, meno flessibile e sovente meno ricco di quelle componenti di servizio che proprio la con-



Il prodotto migliore "in sé" escluderà in ogni caso la "personalizzazione".

**Scegliere soltanto in base ai costi bassi è strategia che non vince né convince. Tantomeno riempire il cliente di schede e studi. Andare "oltre" il mondo dei prodotti.**

sulenza potrebbe utilizzare efficacemente. Un esempio di grande attualità riguarda la scelta tra fondo pensione aperto e forme individuali pensionistiche di natura assicurativa; le analisi sui costi, infatti, mettono in luce un grande vantaggio in termini di economicità dei primi verso le seconde. Ciò che tuttavia un criterio parziale non mette in luce è che il basso costo dei fondi aperti, ad esempio, comporta per il risparmiatore l'impossibilità di scegliere un mix di linee di investimento individuali e l'assenza di quelle garanzie di ordine demografico (fissazione delle modalità di conversione prima della scadenza naturale del piano) che una FIP invece è obbligata a comprendere.

Scegliere il proprio profilo di rischio coerente e poter consolidare il rischio di longevità sono caratteristiche che spesso remunerano il risparmiatore ben più di quanto non impatti il costo iniziale cui lo espongono. **Il tema del basso costo, dunque, non è di per sé vincente né convincente.** A meno che non si ritenga che il miglior modo per alimentarsi sia dotarsi di un grande cuoco e risparmiare sulla qualità e l'affidabilità degli ingredienti. Infine, tema che siamo costretti a sollevare, bisognerebbe essere certi che il consulente sia in grado di valutare i costi in maniera complessiva e non per parti, al netto

dell'inflazione e non in termini nominali, considerando diversi scenari e sapendo valutare i costi impliciti oltre che quelli espliciti. Senza visioni moderne e integrate di analisi sui costi, di consulenza davvero non è facile parlare.

**OTTAVO MITO.  
"CONSULENZA E' FARE  
E FORNIRE ANALISI  
TECNICHE MOLTO  
DETTAGLIATE DEI PRODOTTI"**

Un report pieno di torte, grafici, numeri, indici e descrizioni veramente dettagliate dei prodotti potrebbe essere il segno di una qualità consulenziale tangibile. E quanto più le informazioni sono tecniche, e per questo incomprensibili al cliente, tanto più il lavoro potrebbe essere apprezzato. D'altro canto qualcuno potrebbe sostenere che la consulenza è necessaria proprio perché il cliente non ha i mezzi culturali necessari per analizzare e comprendere i prodotti. Tuttavia questo approccio, da un punto di vista della comunicazione, può essere sorretto da motivazioni non sempre accettabili. La gergalità tecnica può essere una scelta deliberata per non farsi capire al fine di mantenere la posizione di "potere conoscitivo" nella relazione con il cliente e dunque legittimare la propria posizione di consulente, evitando così obiezioni e rendere la vendita (del prodotto, della

consulenza stessa o di sé) più facile ed efficace. Per chi conosce la famosa filmografia di "Amici miei", la comunicazione di questo tipo di consulenti è basata prevalentemente su "filastrocche" tecniche che narcotizzano buona parte del tentativo del cliente di capire qualcosa di ciò che gli è proposto. Un'altra possibilità è quella che il consulente non abbia capacità o manchi della volontà o dell'impegno nel processare, strutturare, condensare e semplificare l'informazione affinché diventi conoscenza comprensibile e utilizzabile dal cliente. Naturalmente tale alternativa ammette che il mondo dei prodotti possa essere interpretato, in termini sintetici ed essenziali, con il linguaggio naturale del cliente, descrivendo le funzioni e i comportamenti dei prodotti e non fornendo il dettaglio delle loro componenti. A questo proposito, saremo molto più chiari nei prossimi articoli. Ora può essere sufficiente una metafora: l'acquisto di un'auto si basa soprattutto nella valutazione delle sue prestazioni che non si comprendono affatto dettagliando le caratteristiche tecniche e le qualità delle sue parti (spinterogeno, pistoni, pneumatici). Sin qui, alcuni elementi di riflessione generali su ciò che "consulenza non è". Nei prossimi articoli approfondiremo e articoleremo con migliore definizione questi spunti.