



Strategie di reclutamento per il nuovo anno

2010, si cercano 7.000 consulenti

La caccia vera è al pianificatore finanziario personale, possibilmente di successo. È questo l'obiettivo delle società. Ecco una guida per individuare i talenti.

di Gaetano Megale
e Sergio Sorgi, Progetica

Nonostante la crisi mondiale, l'industria dei servizi di consulenza finanziaria e assicurativa è destinata ad uno sviluppo significativo, per diverse motivazioni contingenti e trend evolutivi che si intersecano e si potenziano a vicenda. Infatti, la disillusione dei consumatori verso il tema dei prodotti "miracolosi", l'incremento della cultura finanziaria del mercato nel suo complesso,

GLI OBIETTIVI DEL 2010 PER LE SOCIETÀ

| CATEGORIA | NUMERO DI CONSULENTI |
|---------------------------------------|----------------------|
| Promotori finanziari e private banker | 2.300 |
| Agenti assicurativi | 1.900 |
| Consulenti immobiliari | 1.500 |
| Mediatori creditizi | 1.300 |
| TOTALE | 7.000 |

Fonte: dati elaborati dalla redazione di ADVISOR

la necessità di assunzione di maggiori responsabilità indivi-

duali da parte dei cittadini in conseguenza dell'arretramen-

to del *welfare state*, stanno affermando l'importanza del servizio consulenziale, la qualità della consulenza stessa e la necessità da parte del consumatore di stabilire con l'operatore e l'intermediario una relazione basata sulla fiducia.

Tutto ciò implica una **profonda trasformazione dell'industria**. Così, da un modello organizzativo basato sulla mediazione di prodotti, caratterizzato da una "fabbrica" e da una "distribuzione", occorre una evoluzione verso un nuovo modello che presuppone un decentramento della produzione che coincide con la distribuzione.

In tale prospettiva l'operatore-consulente diviene l'elemento strategico centrale che, ricordando la definizione di Normann, realizza nello stesso luogo e nello stesso tempo il servizio che viene fruito dal cliente.

All'interno di questo scenario, il reclutamento e la selezione di operatori coerenti con il posizionamento competitivo degli intermediari assume un'importanza fondamentale in quanto è un fattore decisivo del successo dell'impresa e consente di massimizzare i rendimenti degli investimenti sul capitale umano dell'organizzazione e minimizzare i rischi (non a caso l'indagine svolta da ADVISOR rivela che per il 2010 le società che offrono servizi di consulenza finanziari in vari ambiti sono pronte a reclutare 7.000 professionisti, ndr). Pertanto, al fine di delineare un processo di reclutamento e selezione efficace delle risorse umane, è necessario effettuare una accurata **"job analysis"**, che consiste nella definizione di informazioni circa i comportamenti e i risultati desiderati dalla posizione lavorativa. Tale analisi produce la definizione della **"job description"**, che si incarica di descrivere nel dettaglio i contenuti dell'attività lavorativa, i compiti e le responsabi-

lità della posizione, ossia, in altre parole, il ruolo professionale da ricoprire; e del **"job profile"** che definisce il profilo ideale del lavoratore per ricoprire il ruolo richiesto e che consiste in una descrizione di tutti i dati relativi ai requisiti psicologici, professionali e personali delle risorse da ricercare.

"JOB DESCRIPTION" DEL CONSULENTE DI SUCCESSO

La definizione del ruolo professionale del consulente deve essere coerente con la strategia e il posizionamento competitivo che l'organizzazione assume sul mercato. Ne consegue che il successo competitivo dell'operatore è strettamente correlato con il successo aziendale che, a sua volta, dipende dal vantaggio competitivo che acquisisce rispetto ai concorrenti. Un vantaggio competitivo si guadagna se si riescono a sfruttare le opportunità potenziali che il mercato offre, principalmente mediante lo strumento dell'innovazione che consente all'organizzazione di occupare posizioni rilevanti e particolarmente vantaggiose sul mercato proponendo prima degli altri servizi consulenziali vincenti. Per tale motivo è particolarmente rilevante focalizzare le tendenze evolutive del mercato e, a tal proposito, l'analisi delle esperienze internazionali può rappresentare una buona base di partenza per la definizione del ruolo professionale del consulente emergente. Nella pratica internazionale la consulenza può essere classificata in due grandi classi: **"product services centered"**, **"client services centered"**.

La prima tipologia si focalizza sulla proposizione di servizi il cui **"core"** è rappresentato dal **"picking"** - che ha l'obiettivo di selezionare, in funzione delle esigenze del cliente, i prodotti qualitativamente migliori e al minor costo - e dall'ottimizzazione delle solu-

zioni - che propongono una verifica e una analisi comparativa delle strategie e/o prodotti finanziari, previdenziali, d'indebitamento disponibili sul mercato con soluzioni alternative che, ottimizzate, evidenzino migliore efficacia ed efficienza nell'assolvere specifiche esigenze del cliente. Di tutt'altra natura sono i servizi che afferiscono alla famiglia **"client centered"**. In primo luogo, i **"financial planning services"** che propongono analisi delle esigenze sull'intero ciclo di vita del cliente. Tali servizi sono particolarmente orientati a comprendere i bisogni specifici del cliente in una prospettiva evolutiva dell'unità familiare nelle sue fasi di transizione ed elaborare una pianificazione coerente con il **"lifestyle planning"** del cliente che massimizzi la probabilità di raggiungimento del set degli obiettivi ed esigenze. In secondo luogo, i servizi di **"counseling"**. Tali servizi sono finalizzati a supportare e sviluppare l'autonomia decisionale e la responsabilità individuale del cliente nella conduzione economica del proprio menage, stimolando le sue capacità di analisi, di valutazione e scelta relativamente alle priorità di vita mediante una education relativa ai comportamenti produttivi e soddisfacenti di tipo economico, finanziario, e di riduzione, gestione e trasferimento dei rischi. In altre parole, tali servizi sono un vero e proprio **"coaching personale"** che coinvolge attivamente il cliente nel determinare ed acquisire lo standard di vita desiderato e, in ultima analisi, l'indipendenza finanziaria. Detto questo, quali sono i servizi consulenziali emergenti? L'analisi internazionale delle esperienze indica perentoriamente che i servizi di consulenza vincenti sono rappresentati dai **"client services centered"** per una lunga serie di motivazioni. Infatti, i dati che forniscono qualificate

L'advisor che vince propone servizi orientati sul fruitore. La crisi ha infatti dimostrato l'efficacia dell'offerta "client services centered".

istituzioni di ricerca evidenziano che tali servizi consentono di gestire meglio e positivamente le difficoltà provocate dalle crisi dei mercati, generano migliori relazioni con i clienti, producono maggiori soddisfazioni professionali, favoriscono una maggiore produttività e maggiori profitti, sono ritenuti dagli operatori il fattore critico di successo nella competizione e sono un "driver" di sviluppo della profittabilità mediante la penetrazione e la fidelizzazione dei clienti.

E, di conseguenza, il ruolo professionale di consulente

di successo è rappresentato dal "personal financial planner" che, in particolare, offre un "comprehensive planning", ossia un piano globale e dinamico relativamente a tutte le sue componenti fondamentali, quali la tutela assicurativa, l'indebitamento, l'investimento finanziario, l'investimento in beni reali, il pensionamento e la successione del patrimonio. Tale ruolo coincide totalmente con l'indicazione della Norma di qualità internazionale UNI ISO 22222:2008, relativa al pianificatore finanziario personale, della quale abbiamo de-

scritto più volte il contenuto sulle pagine di **ADVISOR**.

Ed in ogni caso, anche per gli operatori che non offrono un servizio "comprehensive", l'elemento centrale di successo è rappresentato dall'approccio della pianificazione nella quale sono dominanti le competenze di ruolo relative alla education del cliente ed al counseling rispetto alle competenze di picking ed ottimizzazione delle soluzioni. Per dare un'idea delle opportunità che offre il settore della pianificazione finanziaria, è stato stimato da Datamonitor (2005) che il suo valore sia quantificabile in 564 miliardi dollari, laddove la quota di mercato dell'Europa è del 48,7% contro la quota di mercato nordamericano del 44,1%. E l'incremento degli operatori che offrono servizi di pianificazione finanziaria è impressionante. Ad esempio, negli USA da 25.000 operatori presenti nel 1997 si stima che i *financial planner* siano diventati una popolazione di oltre 300.000 (*Financial Planning Services, Encyclopedia of Emerging Industries*, 2008).

"JOB PROFILE" DEL PIANIFICATORE FINANZIARIO DI SUCCESSO

Il profilo ideale del *personal financial planner* consiste in una descrizione delle competenze che consentono all'operatore di svolgere il proprio ruolo in maniera produttiva ed efficace.

In generale le competenze possono essere classificate su tre dimensioni: **1)** le conoscenze, il "know what", ossia le cognizioni teoriche relative al contenuto della attività professionale, **2)** le abilità procedurali, il "know how", ossia i metodi per svolgere efficacemente la propria attività professionale e, **3)** le attitudini, le motivazioni, gli atteggiamenti e i valori che si riferiscono alla percezione della propria identità professionale, alla stima e all'im-

magine di sé e alla consapevolezza del valore sociale del ruolo professionale.

Ma quale è il profilo di competenze specifiche di un pianificatore finanziario personale? Un interessante studio canadese (*Identifying A Profile Of Key Competencies For Financial Planners*, Gerald J. Bedard, Université de Sherbrooke, Canada, *Journal of Business & Economics Research* - aprile 2005) ha individuato un corredo di competenze necessarie per acquisire il successo professionale, derivato attraverso un sondaggio che ha interessato molteplici operatori di diversi settori e intermediari: compagnie di assicurazione, banche commerciali, società di consulenza, mediatori creditizi, broker e professionisti indipendenti.

Il profilo risultante si articola su dodici dimensioni e descri-

ve gli standard professionali che possono consentire di proporre la pianificazione finanziaria secondo le best practices che consentono di ottenere la soddisfazione del cliente.

L'analisi e l'interpretazione dei risultati della ricerca fornisce il seguente *competence framework*:

1. Agire in maniera etica;
2. Essere consapevole del ruolo professionale nel processo di pianificazione finanziaria;
3. Essere consapevole di ruolo all'interno dell'organizzazione;
4. Seguire il processo di pianificazione finanziaria secondo gli standard professionali;
5. Individuare le pertinenti aree pianificazione finanziaria di intervento e le opportunità di intervenire in termini interdisciplinari, in base alle esigenze e valutato il cliente;

6. Valutare e comprendere le esigenze del cliente per effettuare un'analisi adeguata e fornire raccomandazione coerentemente agli obiettivi del cliente;

7. Creare un efficace modello di comunicazione interpersonale specificamente adattato ai bisogni/profili comunicazionali dei clienti che coinvolga anche i codicisori o altri collaboratori;

8. Stabilire relazioni efficaci e strategie di cooperazione con i clienti e con i collaboratori rilevanti per la pianificazione finanziaria;

9. Sviluppare e mantenere una rete di comunicazione con i collaboratori e con gli esperti coinvolti nella pianificazione finanziaria;

10. Utilizzare in maniera efficace le tecnologie dell'informazione;

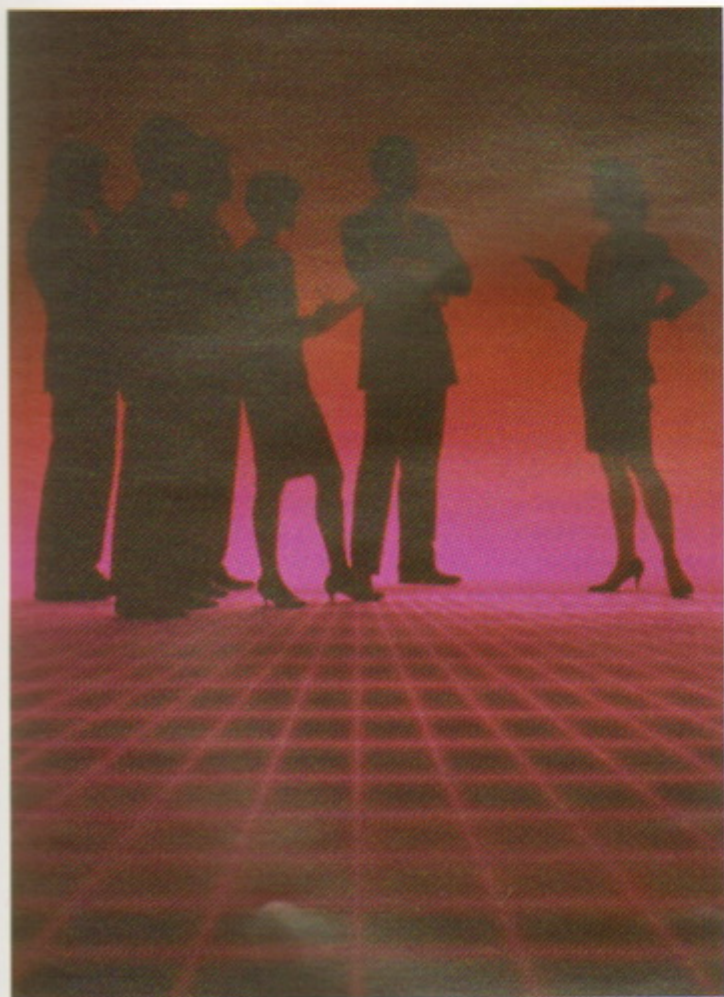
11. Effettuare il monitoraggio della pianificazione finanziaria dei clienti al fine di individuare i cambiamenti personali e della situazione finanziaria ed apportare, di conseguenza, correttivi;

12. Garantire il proprio sviluppo professionale.

Le dodici competenze fondamentali del pianificatore finanziario personale forniscono quindi importanti indicazioni sulle caratteristiche vincenti da ricercare nell'operatore. Ma quali sono, a partire da questo competence framework, le competenze che determinano effettivamente il successo del pianificatore finanziario personale?

Tra una vasta rassegna di studi sul tema, una recentissima ricerca di De'arno De'armond della West Texas A&M University (*Success within the financial planning profession*, maggio 2009) offre una serie di spunti di riflessione interessanti per delineare il profilo di successo del pianificatore finanziario personale, nelle sue dimensioni oggettive e soggettive. Lo studio, che meriterebbe di essere analizzato nel dettaglio, ha cercato di individuare

Meglio puntare su veri e propri "personal financial planner". In grado di realizzare un piano globale e dinamico che tocca tutte le esigenze del cliente.



Per ogni competenza richiesta bastano cinque mosse. E così si individua il profilo del consulente di qualità.

tra i diversi **fattori oggettivi** (retribuzione, avanzamento di carriera, status professionale, posizione all'interno della organizzazione) e **soggettivi** (equilibrio tra lavoro e vita, il senso del significato e lo scopo della professione, la crescita personale, la creatività, la varietà del lavoro e l'indipendenza) quelli che contribuiscono significativamente alla percezione del successo dell'attività del pianificatore finanziario. Tra tutti, l'**indipendenza**, interpretata non in senso organizzativo ma come tratto di autonomia lavorativa, è risultata essere il fattore più importante che contribuisce al successo. Dunque la propensione a svolgere l'attività consulenziale disponendo liberamente di se stesso potrebbe essere un ottimo criterio per la selezione delle risorse. In relazione agli elementi descrittivi delle **qualità del pianificatore finanziario personale**, si è evidenziato che gli elementi correlati con il successo professionale possono essere gerarchizzati secondo questo ordine di valore: **1)**

praticare l'etica professionale, **2)** il livello di esperienza, **3)** le certificazioni e gli attestati professionali, **4)** il grado di istruzione e **5)** l'appartenenza ad organizzazioni professionali.

Inoltre, in relazione alla **qualità della gestione del cliente**, è risultato che i comportamenti connessi al successo del pianificatore finanziario possono essere ordinati secondo la graduatoria in ordine di importanza: **1)** porre gli interessi dei clienti prima di quelli personali, **2)** stabilire una efficace relazione interpersonale, **3)** soddisfare le esigenze del cliente, **4)** tenere informati i clienti e **5)** scegliere i clienti "giusti". Da ambedue le dimensioni si evince una convergente e prioritaria indicazione: un **forte orientamento etico** alla professione costituisce un criterio molto importante per la selezione degli operatori. Da una seconda serie di **qualità personali** del pianificatore finanziario personale si è inoltre evidenziato che il successo professionale è influenzato prioritariamente dai seguenti elementi: **1)** la capacità di empatia con i clienti, **2)** la capacità di analisi quantitativa e l'attitudine alla misurazione, **3)** uno stile di vita salutare, **4)** il genere e **5)** l'appartenenza etnica.

Ancora, in relazione alla **gestione del business** si è rilevato che gli elementi più importanti sono ordinati come segue: **1)** numero di clienti in portafoglio, **2)** la scelta di collaboratori adeguati, **3)** la dimensione della organizzazione, **4)** il territorio in cui si opera e **5)** le risorse investite in servizi di marketing. Da una seconda serie di elementi connessi con la **gestione commerciale della attività**, si è individuata una correlazione significativa con il seguente ordinamento: **1)** referral dai clienti, **2)** gestione efficiente del tempo, **3)** ampiezza dei servizi offerti,

4) delega dei compiti e **5)** uso di tecniche di vendita. Infine, in riferimento alla **dimensione lavorativa**, il pianificatore finanziario di successo indica, in termini di importanza, la successione delle seguenti qualità: **1)** autonomia lavorativa, **2)** un riconoscimento pubblico di certificazione di qualità professionale, **3)** un riconoscimento personale da parte della comunità, **4)** una presenza continua mediante la tecnologia online e **5)** un reddito più alto dei colleghi pianificatori. Da tutto ciò scaturisce il **profilo delle qualità** che un pianificatore finanziario personale dovrebbe avere per essere un predittore affidabile di **successo professionale**: una persona con saldi principi etici, con una alta capacità di immedesimarsi nel cliente per coglierne gli stati d'animo ed i pensieri, una grande determinazione nell'acquistare e mantenere i clienti, in possesso di abilità comunicazionali che gli consentono di affermare la propria personalità senza assumere posizioni passive o aggressive, e decisamente orientato a svolgere la propria attività senza ingerenze o condizionamenti eccessivi da parte della organizzazione.

RICERCA DEL CONSULENTE IDEALE: IL PUNTO DI VISTA DEL CONSUMATORE

Sia lo studio canadese che la ricerca statunitense mettono in luce che il ruolo si definisce partendo dalle componenti di successo.

Questo sforzo di definire conoscenze, competenze e attitudini in maniera oggettiva e partecipata è stato effettuato anche in Italia, Paese nel quale, da molti anni, i pareri su come debba essere il consulente ideale differiscono, e di molto.

In questi ultimi anni, infatti, ci si è spesso accontentati di descrizioni vaghe, generiche, talora quasi poetiche, volte a



descrivere il "buon consulente" come colui che sa ascoltare, sostituire i desideri di quest'ultimo ai propri ecc. Alcuni modelli descrittivi poi, ancor più irrituali, hanno inteso sovrapporre le competenze con le responsabilità, indicando che il buon consulente è colui che sa prendere decisioni per il cliente. Questo modo di intendere, senza affermarlo, ipotizza peraltro che il cliente sia scatola vuota e che pertanto debba delegare la propria vita ad un esperto. Gli esempi citati dovrebbero evidenziare che il primo pro-

blema nella individuazione del profilo professionale coerente con il ruolo è "chi decide" le conoscenze, le competenze e le attitudini necessarie.

Il primo tema da affrontare è dunque relativo al punto di partenza, ossia a chi debba definire il profilo desiderato. Il tavolo della consulenza, infatti, è affollato e comprende punti di vista, interessi e bisogni di diversi soggetti, portatori peraltro spesso di bisogni e interessi contrastanti. Semplificando, una azienda molto centrata sul presente e

poco sul futuro potrebbe ritenere che è fondamentale la capacità di affabulare il risparmiatore, così come un cliente poco equo potrebbe affermare che il buon consulente è colui che lo aiuta a trovare prodotti low-cost che rendano molto e siano immediatamente liquidabili e qui sta il forte valore di ricerche "multi osservatorio" quali quelle citate in questo articolo. Insomma, se il ruolo è definito da uno solo degli attori il rischio che si corre è quello di una descrizione "autoreferenziale", ossia riferita a se stessi e che in quanto tale non può essere condivisa, accettabile ed equa per le altre parti interessate.

L'autoreferenzialità non può portare a una definizione di ruolo di successo, perché conduce, talora in maniera subdola, a definire vocabolari propri ipotizzando che siano vocabolari universali. Per mitigare questo rischio, al mondo si producono norme di qualità, che possono essere inizialmente assimilate a "dizionari di comportamenti". Le norme di qualità si basano sul consenso tra tutti i portatori di bisogni e di interesse che partecipano al tema in discussione e per questo motivo garantiscono che l'esito della norma non leda i diritti di nessuno.

Più in specifico, le norme tecniche di qualità devono:

- 1.** dare la possibilità di partecipare ai lavori a tutte le parti economico/sociali interessate (democraticità);
- 2.** essere approvate con il consenso di coloro che hanno partecipato ai lavori (consensualità);
- 3.** seguire un iter di elaborazione ed approvazione riconosciuto (trasparenza);
- 4.** costituire un riferimento che le parti interessate si impongono spontaneamente (volontarietà).

Utilizzare a riferimento una norma di qualità non significa rinunciare al proprio parere ma ritenere che nelle attività

cruciali (e la consulenza lo è, per il benessere economico dell'intera collettività), sia più efficace ed equo utilizzare processi condivisi che imporre ad altri il proprio standard, figlio della propria visione. La qualità, dunque, oggettivizza la condivisione e offre una osservazione di maggior valore scientifico e filosofico rispetto ad ogni autoreferenzialità. Per questo motivo, e in coerenza con le norme di qualità UNI ISO sulla pianificazione finanziaria, economica e patrimoniale si è inteso elaborare una guida che raccogliesse le indicazioni domestiche e internazionali e che aiutasse il consumatore finale nell'identificazione del pianificatore (il consulente) più coerente con le proprie attese. Il lavoro italiano ha preso spunto dalle esperienze istituzionali e di mercato esistenti al mondo; l'esito è consistito in un duplice tipo di requisiti, relativi al servizio e al profilo professionale del pianificatore.

I temi relativi al servizio, di primaria importanza, riguardano il processo più che il profilo professionale del consulente. Vale la pena comunque di notare che il consumatore deve poter riconoscere, tra l'altro, l'ampiezza del servizio offerto, ossia se il servizio offerto affronta in maniera complessiva le esigenze di protezione, risparmio, indebitamento, investimento, previdenza pensionistica e fiscalità oppure se si limita ad alcune delle aree sopracitate. Questo influisce direttamente sul profilo delle competenze dell'operatore, così come l'oggetto del servizio, che può comprendere fra l'altro la selezione di strumenti, prodotti e servizi, l'ottimizzazione portafoglio, l'analisi degli obiettivi qualitativi, la consulenza oggettiva/generica o il cosiddetto wealth planning, che coincide con la pianificazione finanziaria, economica e patrimoniale personale. Naturalmente, ad ogni servi-

zio corrisponde una cornice competenziale coerente, e questo porta a considerare il gap tra le competenze desiderate e quelle attuali in funzione del ruolo e del servizio. Non meno interessante è comprendere quali aspetti del profilo professionale sono richiesti dal consumatore.

In particolare, il consumatore attribuisce priorità e pesi alla struttura organizzativa, ossia a capire se il pianificatore operi all'interno di una azienda e con quale ruolo, in via autonoma e individuale, con dipendenti (e se sì quanti), in collaborazione con altri soggetti e altro ancora.

**Esperienze,
clienti
in essere,
reperibilità
e gestione
dei conflitti
di interesse.
Sono solo
alcuni
dei fattori
che
distinguono
i talenti
dai soggetti
meno idonei.**

Il consulente ideale? Un mix di competenze e di esperienze di successo. Per trovarlo bisogna rinnovare l'attività di selezione.

Tra gli altri fattori ai quali viene attribuito valore, alcuni dei quali presenti anche nelle ricerche citate in precedenza, ci sono le **esperienze**, la quantità e tipologia dei **clienti in essere**, le **attestazioni**, le **conoscenze**, l'**approccio teorico**, la **remunerazione**, la **reperibilità** e la **gestione dei conflitti di interesse**.

Il consulente ideale è dunque una mescolanza di fattori di successo propri del servizio e del profilo professionale. In conclusione, le analisi, le ricerche, le norme di qualità evidenziano che la possibilità di individuare candidati di successo richiede innanzitutto di avere le idee chiare su

quale modello di servizio si intende offrire al consumatore. Da qui conseguono una attenta misura delle differenze tra profilo ideale e profilo attuale del reclutando, così da avere un quadro delle attività necessarie per sviluppare il candidato attuale e portarlo a identificarsi con il ruolo desiderato.

Il nuovo ruolo consulenziale che si va affermando offre peraltro al mercato la possibilità di innovare anche le attività di reclutamento e selezione, ritornando ad attrarre nuove energie e rinnovando quella volontà da tempo smarrita di formare una nuova classe di operatori, anche

se questo significa investire nel futuro.

Si tratta dunque di affiancare nuove sperimentazioni al modello più consueto, che porta a ricercare in prevalenza operatori con anni di esperienza e portafoglio.

La capacità di concentrarsi sul consumatore, sui suoi bisogni e i suoi progetti e il passaggio da un ruolo centrato sui prodotti ad uno centrato sul cliente ci sembra possano e debbano indurre il mercato dell'offerta ad accogliere, selezionare e formare nuove generazioni di operatori, per portarle a svolgere un lavoro sempre più connotato da competenze elevate e profilo di servizio. **A**