



# Una nuova era che inizia o sarà declino?

**Ci sono almeno cinque motivi per credere che l'industria della promozione finanziaria è destinata a vivere un ulteriore sviluppo. Ce ne sono altrettanti per urlare al fallimento**

di Gaetano Megale  
e Sergio Sorgi - Progetica

**N**ella relazione annuale del 2010 di **Assoreti** i numeri parlano da sé.

Dal 2007 il numero dei promotori finanziari attivi ha seguito un trend costantemente decrescente passando da 28.378 unità a 22.314 del 2010 con una riduzione del 21%. E i clienti hanno seguito il medesimo andamento, passando da

4.102.746 nel 2007 a 3.662.169 nel 2010, con una riduzione dell'11%. Di contro, il numero medio di clienti per promotore attivo è salito a 164 unità nel 2010, rispetto al dato del 2007 pari a 145. Inoltre il portafoglio medio per promotore finanziario ha registrato una crescita significativa passando dagli 8,5 milioni di euro del 2009 agli 11 milioni di euro del 2010.

Ma non sembra che i redditi dei promotori finanziari si siano incrementati. Anzi, come tutti i promotori finanziari hanno potuto, purtroppo, sperimentare direttamente, il fenomeno della riduzione progressiva dei margini dura ormai da diverso tempo. Questi dati possono essere interpretati in diversi modi. Ad esempio, si può ritenere che il

settore è in una fase di consolidamento in quanto la riduzione dei promotori è funzione di un incisivo processo di selezione basato sulla qualità del servizio offerto. Oppure che il mercato sta regolando in maniera efficiente l'equilibrio tra domanda e offerta della promozione finanziaria. O, ancora, che il settore sta subendo una crisi irreversibile che attesta la non sostenibilità del modello distributivo. O, infine, che il mercato sta sancendo la fine di un modello di business e si sta accumulando una immensa energia per un "big bang" del settore che innescerà una profonda trasformazione per la promozione finanziaria.

In ogni caso, è innegabile che la crisi ci sia. "Crisi" nel significato autentico dell'ideogramma cinese "wei ji", ossia come momento particolare della vita del settore nel quale si addensano sia i pericoli che le opportunità.

**Quale potrebbe essere il destino di un promotore finanziario?** Probabilmente dipenderà da come potrà subire o saprà gestire le trasformazioni in atto. Proveremo ad immaginare scenari contrapposti, ossia le **cinque ragioni** per le quali il settore potrà essere condannato a un lento, ma costante, declino; ovvero i cinque motivi che consentiranno l'innescare del suo nuovo inizio.

## 1. IL CONTESTO NORMATIVO

L'evoluzione della normativa internazionale che regola il settore della consulenza finanziaria indica chiaramente l'approdo: la

netta separazione tra attività di vendita di prodotti e servizi di consulenza. Questo orientamento è frutto della necessità di rendere del tutto neutrale l'indicazione consulenziale dai prodotti consigliati e dunque della soluzione finale al "confitto di interesse".

Le modalità per perseguire questo obiettivo sono essenzialmente due: **1)** l'obbligo di evidenziare al cliente la tipologia del servizio proposto e, **2)** nel caso della proposizione di un servizio di consulenza libero da qualsiasi vincolo, il divieto di remunerazione della consulenza stessa mediante commissioni derivanti dai prodotti corrisposte dalla società emittente. Ciò significa che il cliente deve innanzi tutto essere consapevole del tipo di rapporto professionale che intende fruire (consulenza "vera" o forme "di base") e, nel caso opti per la consulenza, deve concordare direttamente con il consulente, e corrispondere, la remunerazione del servizio ricevuto. Tale soluzione sarà in vigore dal 2012 in Australia e dal 2013 nel Regno Unito ed è del tutto ragionevole ipotizzare una progressiva adesione agli altri mercati, con sfumature più o meno intense. La questione, tra l'altro, è oggetto di valutazione della Commissione Europea nel procedimento di revisione della MiFID (MiFID Review).

## IL PERICOLO

**"Il cliente italiano non è preparato per la consulenza a pagamento"**. Se si parte da questo presupposto, è conseguente ipotizzare che al cambiamento del contesto normativo possa seguire una contrazione significativa del

settore. La "consulenza", oggi percepita dai clienti come "gratuita" ma di fatto remunerata con l'80% circa delle commissioni di gestione, potrebbe dunque non incontrare il favore di una domanda disponibile a remunerarla in sé.

Questo esito metterebbe allo scoperto tutte le debolezze e le fragilità di un sistema che, di fatto, non crede che possa generare valore per il cliente, al di là dei prodotti che offre.

## L'OPPORTUNITÀ

**L'innovazione normativa potrebbe dare finalmente un impulso decisivo allo sviluppo**, ed alla affermazione, di un profilo professionale consulenziale che da tempo rappresenta un naturale approdo per il promotore finanziario. Il nuovo contesto normativo "costringerebbe" a fare il salto di qualità senza indugi o incertezze. Ciò potrebbe effettivamente mobilitare le migliori energie del settore per raggiungere, con successo, un obiettivo ambizioso ma possibile. Da qui la normativa potrebbe innescare una evoluzione virtuosa del settore

L'innovazione normativa, sul tema consulenza, potrebbe dare un impulso decisivo. Ma il cliente italiano è preparato a pagare una parcella sul servizio?





creando, di fatto, le stesse premesse che consentirono a Cortés di conquistare con un pugno di uomini l'impero azteco: dopo lo sbarco, bruciare le navi per assicurarsi la motivazione e l'impegno dei suoi soldati. Naturalmente ciò implica il ripensamento e l'elaborazione di una nuova *value proposition* professionale.

## 2. VALUE PROPOSITION PROFESSIONALE

La *value proposition* di una attività professionale rappresenta la proposta di valore, descritta in termini di benefici e vantaggi tangibili, che viene promessa al cliente in cambio del pagamento della prestazione. Naturalmente la *value proposition* non va confusa

con la descrizione dell'offerta o con cosa si propone o come viene effettuata la proposta. In altre parole, la dichiarazione di valore risponde ai "perché" un cliente dovrebbe utilizzare i servizi proposti nonché evidenziare le proprie caratteristiche competitive verso i concorrenti. La definizione di una chiara ed efficace *value proposition* rappresenta un elemento critico per l'affermazione e il successo professionale laddove una delle caratteristiche centrali è l'effettiva realistica della proposta di valore, ossia che possa generare davvero i risultati che si promettono. Dunque, quale potrebbe essere la *value proposition* di un promotore finanziario? Si potrebbe rispondere in termini piuttosto differenti.

E queste differenze potrebbero contribuire significativamente al fallimento o al successo di una attività professionale.

### IL PERICOLO

**Una proposta di valore potrebbe essere quella di "produrre ricchezza" per i clienti.** Si potrebbe, ad esempio, rimanere ostinatamente ancorati alla credenza che l'attività consulenziale incentrata sulla sua dimensione tattica (individuazione dei prodotti migliori e/o la ottimizzazione del portafoglio) possa consentire di soddisfare le attese, spesso irrazionali, della clientela nel conseguire extrarendimenti apprezzabili nel tempo. Con il risultato di rimanere delusi o deludere il cliente stesso. A questo proposito, una domanda provocatoria: "se fosse stato solo per le performance generate, quanti clienti avreste ancora in portafoglio?". I promotori finanziari con una significativa esperienza nell'attività probabilmente potrebbero rispondere: "davvero pochi". E, per dare sostanza alla risposta di buon senso, si potrebbero aggiungere diverse autorevoli ricerche sulla capacità (o possibilità) che gestori e/o consulenti possano generare persistentemente nel tempo extrarendimenti apprezzabili. Ad esempio, possiamo citarne due, di particolare rilevanza. Lo studio del 2009, "Active Vs. Passive" di Blanchett e Israelsen, la cui conclusione è: "complessivamente, abbiamo dimostrato che la gestione attiva, al netto dei costi, non performa meglio una strategia passiva (index strategy)". Un altro studio di Kramer del 2009, "Investment Advice and Individual Investor

"Portfolio Performance" sui risultati generati dai consulenti evidenzia esplicitamente che "anche se i portafogli dei consulenti e dei fai da te differiscono notevolmente, non abbiamo trovato alcuna prova significativa di sovraperformance o sottoperformance degli investitori consigliati dai consulenti". Temi che dovrebbero far riflettere. Il pericolo è tangibile: non si può fondare una *value proposition* su di un mito.

## L'OPPORTUNITÀ

Il contesto internazionale fornisce indicazioni interessanti per l'evoluzione e lo sviluppo della professione fondati su una *value proposition* chiara, forte e soprattutto realistica. Il più autorevole suggerimento deriva dalla norma tecnica internazionale UNI ISO 22222:2008 che definisce i requisiti comportamentali di qualità del pianificatore finanziario personale. Nella introduzione infatti si legge: "La pianificazione finanziaria economica e patrimoniale personale è un processo pensato per permettere ai consumatori di raggiungere i propri obiettivi...". In questo senso, l'attività del promotore finanziario può focalizzarsi sulla dimensione strategica della consulenza, ossia sulla educazione e pianificazione finanziaria, al fine di incrementare il benessere soggettivo del cliente e della sua famiglia mediante semplici ma produttive attività: **1)** supportarlo a definire obiettivi di vita e priorità sull'intero arco di vita, **2)** allocare le risorse economiche e finanziarie in maniera coerente al fine di massimizzare le probabilità per il loro raggiungimento, **3)** for-

nire simulazioni al fine di far comprendere emotivamente e cognitivamente l'esito delle scelte effettuate e, soprattutto, **4)** supportarlo nel tempo nel continuo adattamento delle decisioni in funzione dei cambiamenti del cliente (obiettivi, condizioni, vincoli, ...) e del contesto esterno (economico, finanziario, normativo, ...).

Sono queste le modalità che possono concretamente generare, oltre che un implicito significativo incremento della ricchezza, il benessere soggettivo del cliente. Ciò ormai è ampiamente provato da una serie di studi che abbiamo riportato più volte in diversi articoli pubblicati su ADVISOR. Aggiungiamo una recente ricerca del 2010 di Aviva, "Feel-Good Insight Study", che evidenzia come la pianificazione finanziaria e il conseguente controllo generi per i clienti una significativa maggiore autostima e felicità. La prospettiva di sviluppo è dunque questa: l'operatore come produttore di benessere soggettivo. Un tema che è all'attenzione perfino degli economisti ("economia della felicità") che ormai considerano seriamente il denaro come mezzo ed il benessere soggettivo come fine.

## 3. CONTENUTI DEL SERVIZIO CONSULENZIALE OFFERTO

La proposizione della pianificazione finanziaria può essere orientata a operare su singole aree di attività (quali, ad esempio, investimento, previdenza, etc.) ovvero proporre un approccio che contempli non solo tutte le esigenze e gli obiettivi del cliente ma anche la possibilità di elaborare soluzioni integrando, laddove opportuno,

strategie assicurative, di investimento, di indebitamento, pensionistiche e fiscali. Così, si ripropone, anche per i servizi consulenziali, il tema dello "specialismo" o del "generalismo" della professione. In ogni caso, il dibattito non è privo di conseguenze per il futuro del promotore finanziario.

## IL PERICOLO

La specializzazione del ruolo professionale potrebbe essere percepita addirittura come aspetto "rassicurante" dal cliente. Ma presenta una serie di svantaggi, sia per l'operatore che per il suo cliente. Infatti la divisione degli specialismi per aree è primariamente una necessità dell'industria (investimenti, assicurazioni, indebitamento) più che del cliente. E ciò, naturalmente, non consente di offrire un servizio realmente efficiente ed efficace. La "tasca" del cliente è una, come, del resto, la sua vita e la sua famiglia e non vi è nessuna ragione professionale per "vivisezionarlo" offrendo soluzioni parziali. Se non quella dell'ancoraggio della attività alla semplice proposizione di prodotti negando così, di fatto, qualsiasi possibilità di cambiamento professionale.

## L'OPPORTUNITÀ

L'approccio di una pianificazione finanziaria completa, ossia che contempli le diverse esigenze del cliente (quali protezione, investimento, previdenza ed indebitamento), genera una serie di benefici, per il cliente e l'operatore. Per quest'ultimo si incrementa la probabilità di massimizzare l'utilizzo delle ri-

L'approccio di una pianificazione finanziaria completa genera una serie di benefici per la clientela e per l'operatore

sorse complessive del cliente producendo maggiori profitti derivanti dall'effetto congiunto delle strategie di "sviluppo cliente" e "fidelizzazione cliente". Una serie di ricerche del 2002-2007 effettuate dall'organizzazione statunitense *College for Financial Planning*, evidenziano che solo il 21% delle pianificazioni incentrate su single esigenze sono remunerate oltre i 1.000 dollari mentre le pianificazioni di tipo "comprehensive" superano abbondantemente la soglia per il 74%. Inoltre per il cliente vi sono una serie di conseguenze positive: maggiore fiducia nel futuro, più senso di sicurezza nel presente, maggiore stabilità comportamentale durante le crisi dei mercati e una più rilevante propensione al risparmio (*Value of Financial Planning*

*study, Harris Interactive, 2008*). Naturalmente, tutto ciò può rappresentare un robusto presupposto per l'affermazione e il consolidamento di un modello consulenziale che può consentire lo sviluppo del settore.

#### 4. LA RELAZIONE CON LA CLIENTELA

Negli ultimi tempi, a partire dagli studi di finanza comportamentale, c'è stata una forte sottolineatura dell'importanza della percezione soggettiva del consumatore. Questo riguarda sia la componente metodologica e tecnica, sia la scelta dell'operatore e la soddisfazione del cliente. Non si può, in pratica, pensare che la sola capacità tecnica e metodologica o le competenze siano sufficienti a svolgere un servizio consulenziale di qualità, erogato e percepito in quanto tale.

Il tema, se possibile, è divenuto ancora più rilevante laddove, negli ultimi anni, si registra sempre più una diffusa insicurezza sociale delle persone, trasversale rispetto a cultura e reddito, che si traduce concretamente in grandi difficoltà ad assumere decisioni. La relazione con la clientela comprende scelte comunicative e investe la capacità di sviluppare nuovi linguaggi, capaci di confrontarsi con le attese relazionali dei cittadini.

#### IL PERICOLO

**La necessità di nuovi linguaggi potrebbe generare una svolta**, ossia accelerare il passaggio da linguaggi tipo MS-DOS, che obbligavano gli utenti a subire terminologie e regole poco comprensibili, a linguaggi naturali, nati sui bisogni relazionali della vita. Ma un settore con poco ricambio generazionale è in grado di parlare i nuovi linguaggi, quelli dei "nativi digitali", di clienti sempre più orientati alla loro vita quotidiana e sempre meno alle caratteristiche tecniche dei prodotti? E ancora, come si può pensare di aiutare le persone a decidere laddove la tradizionale comunicazione commerciale consisteva nell'immettere stress nei clienti per agevolarne le decisioni, mentre oggi è proprio l'eccesso di stress che genera l'indecisione? Insomma, l'incapacità del settore di concentrarsi su nuovi target e nuovi bisogni potrebbe far sì che gli utenti, stanchi di distanze linguistiche, assi cartesiani, esperti che non comunicano e ansie relazionali si rivolgeranno a media più freschi, meno ansiogeni, più vicini alle comunicazioni digitali.



**Non si può pensare che la componente tecnica e metodologica, o le competenze siano sufficienti a svolgere un servizio di qualità**

## RISOLVIAMO INSIEME

**L'OPPORTUNITÀ**

La necessità di pianificazione è così nitida per istituzioni, mercato e consumatori stessi da aver generato riflessioni comunicative nuove e supporti di grande valore per aiutare i consumatori ad assumersi decisioni in materia della propria vita. Tra queste, la cosiddetta spinta gentile, ossia un insieme armonico di supporti comunicativi che aiuta le persone a adottare comportamenti individuali positivi per se stessi e gli altri.

La spinta gentile è un set comunicativo e decisionale capace di supportare il processo decisionario delle persone perché ricrea reti di protezione partendo dall'idea che nella psicologia individuale ci siano motivazioni positive che possono essere stimulate per aiutare i cittadini a pianificare efficacemente il proprio futuro. Il passaggio dalle pure tecniche comunicative ai supporti decisionali non solo favorisce un ruolo cooperativo e non competitivo del promotore ma contribuisce significativamente a rinforzare la reputazione di un ruolo che, proprio per la sua importanza sociale, richiede comunicazioni naturali, nuove, rassicuranti aprendo la strada della consulenza ad ogni profilo professionale. Perché venditori forse si nasceva ma consulenti, senza dubbio, si diventa.

**5. LA MOTIVAZIONE PROFESSIONALE**

La promozione finanziaria ha attraversato molte fasi, nel corso di circa 40 anni di storia. L'evoluzione del ruolo, tuttavia, può portare a diversi posizionamenti competitivi e dunque a scenari assai diversi tra loro.



Semplificando, da un lato alcuni ritengono che il promotore debba sempre più diventare specialista di finanza, investimento, previdenza e che dunque il ruolo sia connesso alla competenza della relativa disciplina.

Altri, diversamente, ritengono che il cambiamento di mondo renda sempre più evidente che il mercato, insieme a famiglia, volontariato e alla Pubblica Amministrazione, sia chiamato a restituire, sotto forma di educazione finanziaria e pianificazione, al cittadino tutele e protezioni sociali tipiche del welfare state e che per questo motivo il promotore debba sviluppare sempre più consapevolezza sulla necessità storica di ruolo e sulla importanza del proprio supporto per restituire benessere e stabilità ai cittadini. È il tema del cosiddetto welfare societario, che rende

ogni componente del mercato responsabile di compiti ben più ampi di quelli dell'efficienza finanziaria di uno o più strumenti.

**IL PERICOLO**

La prospettiva "finanziaria" può portare a una ulteriore riduzione di ruolo e a una interpretazione tecnica, metodologica e formativa orientata sempre più a mercati, ottimizzazioni di portafoglio, scelta di uno o l'altro comparto di fondi pensione; insomma, ad essere sempre più farmacista e sempre meno medico.

Peccato che le tendenze internazionali e domestiche individuino sempre meno nell'efficienza di prodotto o di allocazione la chiave di successo e di benessere dei cittadini-consumatori. Semplificando, è bene avere

**Nel corso di circa 40 anni di storia l'evoluzione del ruolo del promotore ha portato a diversi posizionamenti competitivi**



una eccellente automobile se non si sa dove andare e non si conosce la cartografia stradale? La prospettiva "finanziaria", inoltre, sembra connotata da diversi fraintendimenti: il Promotore-Gestore, il Promotore-Previsore, il "latore di views di mercato a domicilio" generano nei risparmiatori aspettative spesso irrealistiche e irrealizzabili e, probabilmente, rendono la professione sempre meno appetibile laddove la fiducia dei risparmiatori si concentra su aspetti di servizio, continuità di rapporto, processi sempre più scientifici e sempre meno artistici.

#### L'OPPORTUNITÀ

**La prospettiva "non finanziaria" ma di welfare può davvero restituire slancio, passione, futuro ad una professione** che talora pare avvitrarsi su se

stessa, incapace di cogliere la sfida di modelli di società nuovi e diversi.

Il promotore, in una prospettiva di welfare, diventa perno economico di sicurezza sociale e questo consente una reputazione, una riconoscibilità ed una connotazione, anche pubblica, di ruolo così forte da abbattere quelle barriere anche numeriche sul numero di risparmiatori citate all'inizio dell'articolo.

Un promotore che apporta benessere finanziario, come spesso evidenziato dalle analisi anglosassoni, è supporto quotidiano per i risparmiatori, proprio per la sua capacità di supportarne le scelte, sostenerne il ciclo di vita, accompagnare l'intera gamma delle necessità e delle soluzioni al loro esito.

La scelta di welfare, peraltro, probabilmente non è neanche

una possibilità ma una tendenza e una necessità storica. In questo senso va analizzato il contributo economico offerto dal governo inglese ai colleghi d'oltremarica che intendendo elevare la propria qualità di servizio si rendono conformi alle norme di qualità Iso 22222.

Ed altrettanto significativa ci pare la posizione dell'Italia, chiamata a introdurre il tema del rapporto tra qualità dei servizi bancari e finanziari e i nuovi bisogni del consumatori al workshop Iso del 13 maggio 2011 ad Amsterdam sul *personal financial planning* come strumento di welfare ([http://www.iso.org/sites/fin-servworkshop\\_nl\\_2011-05/programme.html](http://www.iso.org/sites/fin-servworkshop_nl_2011-05/programme.html))

Insomma, il promotore come strumento di benessere è grandissima prospettiva per il futuro. Non coglierla sarebbe davvero un gran peccato.