



di Gaetano Megale - Progetica

Il ruolo della tecnologia
può essere quello
di aumentare
le potenzialità dei servizi
di consulenza andando
ad arricchire e rendendo
più efficiente l'attività
dei promotori finanziari.
In futuro vincerà
chi saprà individuare,
attrarre e fidelizzare
i migliori talenti

Il consulente è e rimarrà il fattore critico di successo del *business* della distribuzione del settore finanziario - assicurativo - previdenziale. Ciò a dispetto della comparsa di diversi canali alternativi basati sulla tecnologia, quali piattaforme per il “fai da te”, *robo - advisor*, e così via, che avranno un ruolo comunque non significativo. Ciò perché il canale tecnologico non ha semplicemente le potenzialità di assolvere al bisogno fondamentale dell'utente che non è banalmente di tipo “informativo”. La consulenza richiede *education*, supporto ed accompagnamento nel tempo, per risolvere i problemi “psico - comportamentali” dell'utente, che solo l'interazione con un consulente può gestire efficacemente e risolvere. A questo proposito il ruolo della tecnologia può essere quello di creare una possibilità di “**consulenza aumentata**”, che arricchisce e rende maggiormente efficiente l'attività del consulente, che, probabilmente, si evolverà verso un profilo di *cyborg advisor*.

Quindi il successo competitivo dell'azienda è strettamente correlato con il successo del consulente che dipendono entrambi dal vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Per tale motivo è particolarmente rilevante per gli intermediari delineare politiche efficaci per individuare, attrarre e fidelizzare i talenti della consulenza che rappresentano il fattore critico di successo dell'impresa. A tal proposito, l'analisi delle esperienze internazionali può rap-



L'evoluzione dei pf verso i “cyborg advisor”

presentare una buona base di riflessione, per identificare il profilo dei consulenti di successo e comprendere le motivazioni in base alle quali essi sono attratti e soddisfatti dagli intermediari.

IDENTIFICARE IL PROFILO DEL CONSULENTE DI SUCCESSO

Il **profilo ideale del consulente** consiste in una descrizione delle competenze che consentono all'operatore di svolgere il proprio ruolo in maniera produttiva ed efficace. Tra una vasta rassegna di studi sul tema, una interessante ricerca del professor **De'arno De'armond** offre una serie di spunti di ragionamento interessanti per delineare il profilo di successo del consulente, nelle sue dimensioni oggettive e soggettive. Lo studio ha cercato di individuare 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 al successo dell'attività del consulente.

Tra tutti, l'indipendenza, interpretata non tanto in senso organizzativo ma come tratto di autonomia lavorativa, è risultata essere il fattore più importante

che contribuisce al successo. In relazione agli elementi descrittivi delle qualità del consulente, si è evidenziato che gli **elementi correlati con il successo professionale** possono essere gerarchizzati secondo questo ordine di importanza: **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 consulente possono essere ordinati secondo la graduatoria in ordine di importanza: **1)** porre gli interessi dei clienti prima degli interessi personali, **2)** stabilire una efficace relazione interpersonale, **3)** essere orientato a soddisfare le esigenze del cliente, **4)** tenere informati i clienti e **5)** scegliere i clienti “giusti” mediante una accurata definizione dei *target*. 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 consulente si è inoltre evidenziato che il successo professionale è influenzato prioritariamente dai seguenti elementi: **1)** la capacità di empatia con i

Strumenti utilizzati per il lavoro: pf all'avanguardia

		PROMOTORI FINANZIARI	PF OPINION LEADER	GESTORI PRIVATE BANCHE
Smartphone		71%	81%	77%
PC portatile		89%	77%	63%
Tablet		76%	93%	56%
App e SW messi a disposizione della rete		71%	88%	74%
App e SW messi a disposizione da terzi		33%	50%	38%

Fonte: GfK Eurisko - PF Monitor 2005-2014

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*.

Inoltre, in merito agli elementi connessi con la ge-

stione 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.

ATTRARRE E RECLUTARE I CONSULENTI DI TALENTO

Una volta identificato il profilo del consulente di successo è necessario indagare circa le motivazioni principali per le quali un consulente sceglie un particolare intermediario. Ciò al fine di disegnare una offerta che sia capace di attrarre le migliori risorse umane, in un contesto di mercato nel quale il bacino di reclutamento di operatori professionalizzati diventa sempre più ristretto. Alcune ricerche statunitensi, tra le quali quelle di **FA Insight**, evidenziano che, in generale, le motivazioni economiche non sono le principali che orientano i consulenti a preferire un intermediario ad un altro. **Le motivazioni** che sembrano prioritarie sono, in ordine di importanza: 1) l'indipendenza, 2) il *brand* e 3) i servizi di assistenza e supporto nella attività. In relazione alla caratteristica della indipendenza, tradizionalmente associata alla caratteristica della organizzazione dell'intermediario, la percezione si è ampliata ed evoluta verso altre dimensioni.

Quale la possibilità, da parte del consulente, di agire flessibilmente nella determinazione dei prezzi e dei servizi e di stabilire un rapporto di collaborazione con l'intermediario nel quale il consulente è trattato come un *partner*, da pari a pari. Inoltre, in relazione al *brand*, il valore viene valutato non solo in funzione della percezione della clientela finale ma anche della comunità professionale. Queste motivazioni suggeriscono che è la reputazione generale dell'intermediario, in termini di ciò che essa rappresenta e garantisce, che attrae inizialmente i consulenti. Inol-

Ad attirare i promotori più giovani è soprattutto l'indipendenza. Assistenza e supporto essenziali per i senior

stione commerciale della attività, si è individuata una correlazione significativa con il seguente ordinamento di abilità: 1) acquisizione dei *referral* dai clienti, 2) gestione efficiente del tempo, 3) ampiezza dei servizi offerti, 4) delega dei compiti e 5) uso di tecniche di comunicazione. Infine, in riferimento alla **dimensione lavorativa**, il consulente di successo ha, in termini di importanza, le 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 consulenti. Da tutto ciò scaturisce il profilo delle qualità che un consulente dovrebbe avere per essere un predittore affidabile di successo professionale: un professionista con saldi principi etici, con una alta capacità di immedesimarsi nel cliente per coglierne gli stati d'animo ed i pensieri, una grande determinazione sia nell'acquisire sia nel mantenere i clienti, in possesso di abilità comunicative che gli consen-

Consulenti più attivi con il web

tre le ricerche evidenziano una differenziazione delle motivazioni, in funzione dell'anzianità dei consulenti e del livello di produttività personale. I professionisti più giovani sembrano essere particolarmente attratti dal **concetto di indipendenza**. I servizi di assistenza e supporto sono invece particolarmente importanti per i consulenti con un livello di produttività contenuto e per i meno vicini al pensionamento.

Altri elementi attrattori sono, in ordine di importanza: la cultura dell'intermediario nel porre gli interessi dei clienti al centro del *business*, la gamma dei prodotti, le **opportunità di carriera** ed, infine, la

insoddisfazione verso l'intermediario di provenienza e gli aspetti economici. Inoltre una tendenza che si sta affermando è quella definita "reclutamento passivo" in quanto i consulenti spesso sono motivati nel cambiare casacca in base ad una decisione assunta coralmemente dal gruppo di appartenenza originario.

RECLUTARE E TRATTENERE LE MIGLIORI RISORSE: EMPLOYER BRANDING E VALUE PROPOSITION

Con il termine *employer branding* si intende quella attività che si rivolge sia all'esterno dell'azienda, per attrarre le risorse umane professionali, sia all'interno,

Idea. Azione. iThinking.



Metti in azione l'esperienza di BlackRock con i fondi iShares.



Scopri iThinking.

Traduci i principali trend di mercato in idee d'investimento concrete.

Cattura i movimenti di mercato con i fondi iShares.

Segui le campagne iThinking e scopri le opportunità d'investimento a tua disposizione.

Il valore dell'investimento può variare e l'investitore potrebbe non recuperare per intero l'importo investito.

Idee in azione. iShares.it/iThinking

iShares è parte di BlackRock, il gestore di fiducia di milioni di investitori nel mondo*.

iShares®
by BLACKROCK®

Scopri di più su iShares.it o chiamando il numero verde 800 898085. *BlackRock: patrimonio gestito 4525 miliardi di dollari US al 30.09.2014. Questo documento è pubblicato da BlackRock Advisors (UK) Limited, società autorizzata e disciplinata dalla Financial Conduct Authority ("FCA"), con sede legale in 12 Throgmorton Avenue, London, EC2N 2DL, England, Tel +44 (0)20 7743 3000. In Italia, questo documento è distribuito da BlackRock Investment Management (UK) Limited, succursale italiana, Milano, via Brera n. 5 ("BlackRock Milano"). BlackRock è la denominazione commerciale di BlackRock Investment Management (UK) Limited. PRIMA DELL'INVESTIMENTO LEGGERE IL PROSPETTO, IL KIID E IL DOCUMENTO DI QUOTAZIONE DISPONIBILI SU www.ishares.it e sul sito di Borsa Italiana. I RENDIMENTI PASSATI NON SONO INDICATIVI DI POSSIBILI RENDIMENTI FUTURI. © 2015 BlackRock, Inc. Tutti i diritti riservati. BLACKROCK, BLACKROCK SOLUTIONS, iSHARES, BUILD ON BLACKROCK, SO WHAT DO I DO WITH MY MONEY e il logo i stilizzato sono marchi registrati o non registrati di BlackRock, Inc. o società consociate o affiliate negli Stati Uniti o altrove. Tutti gli altri marchi sono dei rispettivi proprietari. Ref: EMEAIS-0114, Pubblicato il 26 gennaio 2015.

employer branding & value

Banche vs. reti: la strategia vincente

TRATTENERE E FIDELIZZARE I CONSULENTI DI TALENTO

Le ragioni per le quali i consulenti continuano la collaborazione con l'intermediario cambiano di priorità rispetto a quelle che sono alla base della scelta iniziale. Infatti, la motivazione di gran lunga più importante è rappresentata dalla efficacia ed efficienza dei servizi a supporto dell'attività. Seguono la cultura *customer oriented* dell'intermediario e la condizione di indipendenza.

Altri **elementi di fidelizzazione** sono, in ordine di importanza: il valore del *brand*, la gamma dei prodotti e la soddisfazione relativa agli aspetti economici. Altri studi evidenziano che la fedeltà all'intermediario è rappresentata dalla soddisfazione del consulente connessa ad un set ben identificato di condizioni che gli intermediari dovrebbero curare particolarmente:

1. Le *performance* dell'intermediario: le prospettive finanziarie dell'azienda, l'efficacia della *leadership*, il grado di competitività sul mercato e la capacità di reclutamento e sviluppo della rete di consulenti;
2. La politica di remunerazione: il *payout*, il grado di sicurezza contrattuale del lavoro, i *benefit* inerenti alle prestazioni pensionistiche e l'assicurazione sanitaria;
3. I servizi di supporto al rapporto con la clientela: assistenza amministrativa e alla compliance delle normative, le opportunità di formazione, la qualità e l'efficienza delle tecnologie di informazione e la pronta reattività del personale addetto, l'adeguatezza della sorveglianza e la gestione efficiente delle pratiche burocratiche;
4. I supporti operativi interni: la qualità, l'affidabilità e la disponibilità dei *manager* supervisor e dei colleghi, l'efficienza del personale dipendente;
5. Il ruolo professionale: il grado di innovazione e di sfide offerte dal lavoro, la libertà concessa nel raccomandare e proporre i prodotti e i servizi che il consulente ritiene più appropriati per il cliente ed un carico di lavoro ragionevole;
6. I prodotti ed i servizi: una gamma ampia, diversificata e competitiva, ragionevolezza dei prezzi e la disponibilità di materiali per la presentazione e l'*education* del cliente;
7. L'ambiente di lavoro: la struttura di un ufficio funzionale e confortevole.

per mantenere i talenti migliori. Per un *employer branding* efficace è necessario costruire una *employer identity* unica e riconoscibile e di un *employer brand* che permetta di differenziarsi dai concorrenti. Naturalmente l'*employer branding* è una condizione necessaria, ma non sufficiente, per avere successo in quanto il fattore critico è rappresentato dalla *value proposition* dell'intermediario che viene incorporata nel *brand*. Gli sviluppi recenti del *marketing* indicano che il successo di un modello di *business* dipende essenzialmente da come si interpreta la *mission* aziendale. Ad esempio, la *value proposition* del servizio di consulenza può essere proposta in varie modalità:

1. “Selezioniamo all'interno della più vasta gamma di prodotti quelli che soddisfano le esigenze dei clienti nella maniera più efficace ed efficiente possibile”
2. “Utilizziamo una tecnologia sofisticata ed innovativa che permette di analizzare le esigenze dei clienti e proporre in maniera personalizzata i migliori servizi e prodotti”
3. “Aiutiamo i clienti a realizzare i loro progetti di vita e raggiungere gli obiettivi desiderati, per sé ed i propri cari, creando benessere per loro e per l'intera collettività”

La prima *value proposition* è focalizzata su “cosa” il servizio offre, mentre la seconda pone in risalto “come” il servizio viene prestato. Invece la terza, punta sul “perché”, ossia sui motivi per i quali viene proposto il servizio e dunque sullo scopo dell'attività. Quale tra questi approcci ha migliori prospettive di successo? Secondo **Simon Sinek**, la *vision* delle aziende e dei personaggi di successo (dalla **Apple** di **Steve Jobs** a **Martin Luther King**) è decisamente incentrata su ciò in cui si crede e quindi sulla comunicazione che parte del “perché” si propone qualcosa, in quanto “la gente non compra quello che fate: compra il motivo per cui lo fate”.

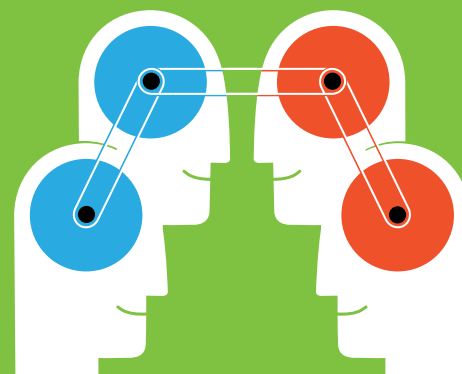
Leading blue proposition

L'interessante teoria viene trattata con il modello del “golden circle” (“Start With Why”) che dimostra che il successo dipende dalla capacità di ispirare il cliente verso una “causa”, nella quale si crede fermamente e dal conseguente coinvolgimento emozionale. A questo proposito, la terza alternativa contiene un ulteriore importante elemento per il successo: dare valore sociale alla propria attività. È ciò che propone **Philip Kotler** quale nuova frontiera di un *marketing* che persegue il benessere dei clienti congiuntamente a quello della società. Con il *marketing* 3.0 si abbandona quindi la visione individualistica del consumatore per allargarla a quella della collettività, cercando

di “rendere il mondo un posto migliore nel quale vivere”, oggi ed in futuro, per i clienti, per le loro famiglie e per tutti.

È un nuovo *marketing* orientato dai valori e che considera le persone non come consumatori ma come esseri umani la cui dignità va rispettata. L'attività commerciale e professionale si può quindi connotare con valenze sociali che soddisfa bisogni funzionali ed emotivi ma anche spirituali. La dimensione sociale dell'attività della consulenza può consentire dunque l'affermazione del ruolo del consulente e dell'intermediario, una efficace attività di *employer branding* e la generazione di valore per i clienti e la comunità.

Rendimenti. Ricerca più potenziale con un portafoglio diversificato.



Metti in azione l'esperienza di BlackRock con i fondi iShares.

i

Idea: nell'attuale contesto di bassi tassi di interesse, gli investitori alla ricerca di rendimenti per il proprio portafoglio possono considerare un approccio diversificato rispetto alle tradizionali fonti di rendita.

- Gli investitori europei detengono meno di due classi di attivo in grado di generare una rendita.¹
- Un approccio alla rendita diversificato su molteplici classi di attivo potrebbe essere un'alternativa per ricercare nuove fonti di rendimento per gli investitori disposti ad assumersi maggiori rischi.

Il valore dell'investimento o il rendimento possono variare al rialzo o al ribasso. Il capitale investito non è garantito.

Azione: diversifica le tue fonti di rendita e rivolgiti al tuo consulente finanziario per scoprire di più sui fondi iShares.

Idee in azione. Questo è iThinking.

iShares è parte di BlackRock, il gestore di fiducia di milioni di investitori nel mondo².

iShares®
by BLACKROCK®

Scopri di più su iShares.it o chiamando il numero verde 800 898085. PRIMA DELL'INVESTIMENTO LEGGERE IL PROSPETTO, IL KIID E IL DOCUMENTO DI QUOTAZIONE DISPONIBILI SU www.iShares.it e sul sito di Borsa Italiana. I RENDIMENTI PASSATI NON SONO INDICATIVI DI POSSIBILI RENDIMENTI FUTURI. ¹Una media di 1,77 fonti di rendita, fonte: BlackRock Investor Pulse Survey su 10,000 investitori europei, agosto-settembre 2014; ²BlackRock: patrimonio gestito 4,525 miliardi di dollari US al 30/09/2014. Questo documento è pubblicato da BlackRock Advisors (UK) Limited, società autorizzata e disciplinata dalla Financial Conduct Authority ("FCA"), con sede legale in 12 Throgmorton Avenue, London, EC2N 2DL, England, Tel +44 (0)20 7743 3000. In Italia, questo documento è distribuito da BlackRock Investment Management (UK) Limited, succursale italiana, Milano, via Brera n. 5 ("BlackRock Milano"). BlackRock è la denominazione commerciale di BlackRock Investment Management (UK) Limited. © 2015 BlackRock, Inc. Tutti i diritti riservati. BLACKROCK, BLACKROCK SOLUTIONS, ISHARES, BUILD ON BLACKROCK, SO WHAT DO I DO WITH MY MONEY e il logo i stilizzato sono marchi registrati o non registrati di BlackRock, Inc. o società consociate o affiliate negli Stati Uniti o altrove. Tutti gli altri marchi sono dei rispettivi proprietari. Ref: EMEAIS-0117. Pubblicato il 2 febbraio 2015. iShares.it/iThinking