

«È L'ANNO DELLA RIPRESA MONDIALE»
TRONCHETTI: COSÌ TELECOM CRESCERÀ ANCORA



INVESTIRE

IL MENSILE ITALIANO DI FINANZA E RISPARMIO

ANNO XXIII - N.01 - GENNAIO 2004 - € 6,30

PORTAFOGLIO 2004

- azioni
- bonds
- fondi
- casa
- oro e...

Speciazione in a.p. - 45% - art. 2 comma 20/b legge 662/96 - Filiale di Milano

DIETRO LA LAVAGNA

BANCA ETRURIA



Esame bilanci:
una popolare
con il ROE
dimezzato

BANCA GENERALI



E' in arrivo
il maxiesodo
dei promotori
di Primavera

CONTO ARANCIO



Zucca magra:
ING non copre
nemmeno
l'inflazione



Qui di seguito, un estratto dell'appendice del libro che riporta un dialogo a tre voci – gli autori – avvenuto alcuni mesi fa, per discutere struttura e contenuti del libro.

Per una migliore comprensione del testo, l'ingresso del discorso parte da una riflessione relativa a come le Teorie dell'Efficienza dei Mercati, ed in particolare, la Random Walk Theory, possano modificare la visione dei mercati finanziari e degli investimenti, con significativi impatti sui ruoli del risparmiatore, dell'operatore finanziario, promotore o operatore di sportello, e del gestore. L'assunto di base delle teorie, che gli autori sintetizzano nel termine "quantismo", si può condensare in una frase: "il mondo degli investimenti è governato dal caso e quindi è, per sua natura, imprevedibile". Il quantismo rappresenta dunque non solo una "filosofia", ma anche una modalità di approccio statistico-oggettivo ai mercati che può consentire di gestire l'incertezza. Il tema è che l'incertezza delle evoluzioni dei mercati finanziari è un fenomeno che comporta un profondo ridisegno dei modelli professionali, di comunicazione e produttivi del mercato finanziario. Dal dialogo si percepisce semplicemente la sottile cornice comunicativa entro la quale i contenuti del libro sono stati sviluppati.

C'È UNA BUSSOLA PER I RISPARMI

A gennaio un libro "rivoluzionario". Su finanza e marketing.

Cosa cambia nella professione
Salvatore

E qui si attacca il discorso dei profili professionali tradizionali: che fine fanno, come si trasformano. Come si trasformano nel nostro modello.

Gaetano

Questo lo sappiamo, almeno in parte, dalla storia, l'America ce lo dice. I profili classici continueranno ad esistere: non più del 5% degli operatori praticano il quantismo, questo lo sappiamo.

Salvatore

Bè, non è che il quantismo possa essere un big bang che rifà tutto quanto il mercato da cima a fondo.

Gaetano

E' un approccio condannato a essere elitario.

Salvatore

Come mercato di riferimento?

Gaetano

No. Elitario di numero, come numero. Parlo dei professionisti del quantismo. E' un paradosso, ma se per esempio tutti i gestori e tutti gli analisti diventassero quantisti, nel senso ortodosso e duro, mancherebbe chi valuta i titoli: perché il quantismo è in funzione semplicemente del fatto che ci sarà un mercato e ci saranno dei valori di mercato, quindi continueranno a esserci gli analisti. In Italia poi non è neanche pensabile che tutti gli operatori...

Salvatore

Approvino questa metodologia?

Graziano

Incredibile.

Salvatore

Adesso lasciatemi dire una cattiveria, per amor di discorso: siccome delle altre tipologie di approccio non si può fare a meno, si potrebbe dire che la metodologia quantista è parassitaria.

Gaetano

Perché no?

Salvatore

Ha bisogno dell'ippopotamo per succhiargli il sangue.

Gaetano

Sì.

Salvatore

Altrimenti, se tutti quanti diventano succhiatori di sangue, a chi lo succhiano?

Graziano

Anche se poi spariamo sul "market timing", sulla "technical analysis"...

Salvatore

Però la "security analysis" non la butta nel cestino.

Gaetano

No, no. In America è dimostrato che il quantismo accetta la previsione degli analisti.

Il problema è che, in un mercato efficiente, dove c'è una competizione di più operatori, tutti ugualmente professionalizzati, è proprio la loro straordinaria professionalità che annulla il vantaggio competitivo del singolo. Il mercato non si può battere per il semplice motivo che il singolo operatore nelle sue decisioni è, simultaneamente, contro tutto il mercato.

Graziano

Allora il problema qual è? Se si vuole battere il mercato bisogna lavorare sui titoli sui quali si hanno migliori informazioni private.

Salvatore

Si deve operare nelle zone in penombra.

Gaetano

Che significa analisi molte lunghe e dettagliate, costi altissimi. In questo senso sono loro, i "security analysts" a garantire il mercato efficiente, dato che il quantismo può fare a meno di questi costi, e in questo senso è davvero parassitario!

TRA DOMANDA E OFFERTA? E' NECESSARIA LA COERENZA

"I servizi finanziari come sistema - Una svolta nel marketing individuale" - di **Graziano Bugatti, Salvatore Diaz, Gaetano Megale.**

Edizione Sole 24 Ore, collana "Finanza & Mercati", gennaio 2004, pagine 288, Euro 29.

Esplosione, crisi, stallo. Dopo le grandi speranze e la crisi delle certezze, il disorientamento. Tanto gli operatori quanto i risparmiatori sono disorientati. I primi non sanno più come ci si possa proporre al mercato, i secondi non sanno più su chi o cosa contare. La tesi del libro è estremamente semplice: la **centralità della coerenza tra domanda e offerta**. Il servizio finanziario non si costruisce né prima né dopo ma durante la relazione diretta con il risparmiatore. Per la prima volta il libro contestualizza storicamente, teorizza e descrive la fattibilità e la vendibilità di un modello in tutte le sue componenti: la fabbrica quantitativa dei servizi finanziari, la tecnologia informatica, il sistema di comunicazione, marketing e vendita. La prima parte, lo stato dell'arte, fa il punto e la storia dello stallo del marketing, della gestione e del risparmio; racconta l'evoluzione delle teorie quanti-

tative dell'efficienza, accenna agli sviluppi futuri della tecnologia, propone un modello alternativo di comunicazione.

La seconda parte, il decentramento produttivo, è un percorso per tappe: dalle esigenze, al *benchmark*, al programma di investimento; e dal modello di intermediazione al sistema di produzione del servizio al marketing come ricerca e sviluppo, in vista della vendita al risparmiatore.

La terza parte, il profilo del futuro, introduce all'architettura tecnologica dei nuovi servizi finanziari che vengono poi descritti dal punto di vista del modello comunicativo. Chiude il libro un colloquio a tre voci: una "drammatizzazione teatrale" di tutti i temi trattati (*vedi estratto qui pubblicato*).

Salvatore

Fa gioco di sponda, e senza sponda non si può giocare di sponda!

Graziano

Però c'è un altro aspetto: un gestore, almeno per motivi di trasparenza non può non fare "market timing" e deve dargli una qualche visibilità.

Salvatore

Dunque. Gaetano ha incominciato a dire: "Non illudiamoci che sia un cambiamento universale, che tutti cambino nella direzione del quantismo: questi principi funzionano in un ambito elitario".

Bene. Anzi, gli altri mestieri devono essere confermati, almeno quello della "security analysis", altrimenti non si può avere la sponda per giocare. Graziano adesso sta dicendo che, a parte questo, c'è almeno un fatto che può essere generalizzato: la disciplina della trasparenza che viene imposta soprattutto al gestore, il quale deve dire a che gioco gioca.

Non tutti sono obbligati a giocare il giuoco del quantismo passivo. Però

quell'analisi "scientifica" (diciamo questa parola tra tutte le virgolette del caso) impone oggi, o consente, alle filosofie di gestione, di dichiararsi trasparentemente, per come sono, per quello che sono. Prima "gestivano". Punto e a capo.

Gaetano

Poi il cliente può anche decidere di giocare le sue risorse su più versanti, ma dopo che ne ha capito le differenze.

Graziano

Una domanda: come si fa a valutare se un gestore è bravo o no?

Gaetano

Da un punto di vista statistico, per stabilire che un gestore del fondo è significativamente bravo, ci vorrebbero qualcosa, se ricordo bene, come novant'anni. Da un punto di vista statistico.

Salvatore

Il problema è di ruolo. Io posso attribuire al gestore una delega oppure posso voler mantenere io investitore il controllo sugli investimenti; ma gli investimenti non ne-



cessariamente devono essere alternative. In un mondo fatto di diverse cose, si può mantenere il gusto della scommessa. L'interessante è che l'investitore sappia che, se deve investire dei soldi, se deve costruire il proprio destino finanziario e quello della propria famiglia, è molto più razionale che lo faccia in termini quantisti, senza perdere la possibilità di fare - perché c'è questa possibilità - il 30% in più rispetto a quello che avrebbe potuto ottenere.

Graziano

Andiamo avanti su questo tema dei ruoli. I ruoli tradizionali rimarranno. Ma almeno si potrà avere un'effettiva trasparenza in modo che si sappia, per ogni interprete, come gioca: come sa giocare e come gioca.

Il quantismo come acquisizione scientifica

Salvatore

C'è anche una questione di sovrapposizioni di figure. Perché – un esempio – spesso nelle banche gli operatori del borsino o gli operatori titoli o i venditori qualificati vengono chiamati “gestori”. Per dire che il ruolo dell'attività di gestione ha una sua identificazione precisa, e il ruolo, invece, di chi interfaccia il mercato, di chi fa attività commerciale trova un altro ruolo preciso: chi opera sul “front office” dello sportello o della rete di vendita assume il ruolo di interprete del mercato e fa una attività “pseudo-gestoria”.

Gaetano

Beh, se io gestisco a “market timing” e prevedo che un mercato vada su o vada giù, poi ho bisogno degli strumenti che mi permettano di verificare.

Salvatore

Questo vuol dire che la scoperta della dimensione quantitativa ha delle conseguenze per tutto il mercato, nel senso che l'attrezzatura strumentale del gestore si eleva di livello, qualunque stile di gestione assuma. Si tratta di vedere se, tra il minimo e il massimo, il gestore si allinea alla “passività” quantitativa, oppure se ne allontana tenendo una prudente via di mezzo e “attivandosi” soltanto quando effettiva-

visione del mondo. Poi c'è un'anima diciamo strumentale che può essere utilizzata indipendentemente dalla filosofia.

Salvatore

Un'acquisizione scientifica è compatibile con qualunque filosofia.

Graziano

Questo è importante. Perché non è vero che chi legge questo libro deve approvare il modello di marketing che noi finiamo per disegnare solo se crede in modo ortodosso – o tutto o niente – o quantismo gestionale o niente. Abbiamo preso questo modello anche per rappresentare un processo complesso di produzione del servizio, non solo dal punto di vista della gestione. La declinazione di questi modelli porta alla trasparenza del modo di porgere l'offerta, di renderla visibile, di presentare l'attività. La nostra visione ideologica del quantismo è anche la chiave per leggere come opera il gestore.

Salvatore

Da parte di chi?

Graziano

Da parte mia, dell'utente.

Salvatore

Dell'investitore.

Graziano

Io investitore che guardo e mi rendo conto. La sfida che noi lanciamo nel libro è che questo processo si estenda, vada fuori da... dalla società in gestione, vada su tutto il ciclo produttivo fino al mercato.

Salvatore

E c'è un'altra conseguenza: il quantismo come conquista scientifica circa i fenomeni del mercato finanziario...

I premi Nobel non sono stati dati a una filosofia di vita ma a delle acquisizioni scientifiche; e il risultato di queste acquisizioni scientifiche vale per tutti gli investitori, è uno strumento a disposizione di tutti i gestori, qualunque uso ne facciamo: ortodosso, meno ortodosso o eterodosso, anche solo come riscontro per vedere come stanno certe cose in certi quadrati del piano cartesiano. Da un altro punto di vista è utile alla comunità intera degli investitori, anche lì qualunque uso ne facciamo: voglio dire che apre degli occhi, rende più consapevoli di cosa si sta facendo. Non dico che tutti gli investi-

La scoperta della dimensione quantitativa ha conseguenze per tutto il mercato: eleva il livello del gestore, qualunque stile egli assuma. La comunicazione dentro il business.

Questa figura che interfaccia il mercato acquisisce una professionalità molto specifica: quella di conoscere tutte le basi tecniche sottostanti che portano alla costruzione del servizio, di essere l'attore che in quel momento modella il processo interattivo di servizio con il cliente.

Graziano

Il ruolo di questa interfaccia che lavora a contatto col cliente è molto chiaro, nell'ipotesi che si aderisca alla prospettiva quantitativa: cioè, questi “trade-off analysts” hanno una professionalità nitida, dichiarabile, perfettamente disegnata e senza attriti; anzi è convergente con il ruolo del gestore e lo rinforza. Comunque non entra in conflitto con lui. Bene.

Ma dove questa scelta filosofica di gestire secondo linee quantitative non viene assunta, questi attriti sono cronici, no? Con il gestore tradizionale, i confini non sono segnati così chiaramente. Tanto per cominciare, utilizzerà anche lui in qualche misura gli strumenti dell'analisi quantitativa.

mente le prospettive sono fondate. Oppure si allontanerà ancora di più insistendo sul suo stile, che ne so?, di dominante del mercato, però avendo a sua disposizione delle mappe che ...

Gaetano

Che gli fanno da servomeccanismo.

Salvatore

Che gli fanno vedere delle cose che invece prima non si potevano vedere perché non c'erano gli strumenti per vederle.

Gaetano

Ma addirittura l'analisi tecnica utilizza strumenti statistici; utilizza, anche se in maniera diversa, i presupposti statistici del quantismo. In questo senso il quantismo è uno strumento che può essere benissimo utilizzato anche da chi ha una visione del mondo totalmente opposta.

Graziano

Per dirla tutta, il quantismo è una conquista scientifica.

Gaetano

Ha due anime. Quella che stiamo predicando noi è ideologica, filosofica, una

tori devono farsi un loro apprendista-quantista, ma oggettivamente una maggiore conoscenza è utile perché chiarifica che gioco stanno giocando quando investono il loro risparmio.

La comunicazione col cliente

Gaetano

Prendiamo un'altra prospettiva. Le cose che sa il cliente le deve sapere anche il promotore, siamo d'accordo? Se diciamo che la nostra ideologia è quantista... Chi vende scarpe forse un po' meno, non lo so; ma chi vende investimento e risparmio vende ideologia e il cliente se la beve. Io dico sempre: "guarda che i tuoi uomini, quando avrai cominciato l'attività di sensibilizzazione della clientela, quella roba che tu fai per i clienti ce la devono avere chiarissima in testa. Se no arriva il cliente sintonizzato in un certo modo, fa delle domande, non ottiene delle risposte a tono, fa fare all'esperto finanziario una figuraccia e l'esperto finanziario si arrabbia". Il promotore deve sapere prima se l'azienda prende l'iniziativa di disseminare, di coltivare il mercato facendo *education*, e lui quel percorso di *education* se lo deve interiorizzare perfettamente, altrimenti è un disastro!

Graziano

È fondamentale: la comunicazione è dentro il business, non è di contorno.

Gaetano

Il promotore dev'essere consapevole dell'intero processo produttivo. Perché la comunicazione è la struttura portante di tutto quello che si sta facendo. Oggi, in genere, sapere come viene gestito un fondo non è essenziale, ma nell'ottica quantitativa sapere come viene gestito un fondo è importante per il servizio, no?

Salvatore

Io ho assistito a delle rivendicazioni. C'era una *presentation*, io ero lì e ho sentito un esperto finanziario, c'erano più di 200 persone che lo ascoltavano: "guardi Dottore che noi abbiamo un antico sogno, che è quello di potere dire al cliente perché abbiamo fatto così e così, invece adesso siamo ridotti a dire che sono loro, i gestori, che hanno deciso così e così". Si tratta di rendersi conto che questa pretesa ha delle conseguenze.

Gaetano

Potete anche dire "noi abbiamo fatto così", però dovete impararvelo! E questo non glielo può supplire nessuno: se lo deve imparare, il promotore. La rivendicazione è sacrosanta: di qualificazione, di integrazione del ruolo. Però ha dei costi di aggiornamento professionale. Il passaggio di competenze rompe delle ambiguità professionali.

Graziano

Vorrei aggiungere una cosa, sulla professionalità della comunicazione. Quando – diciamo – tu hai un prodotto e hai la necessità di promuoverlo, di pubblicizzarlo sul mercato, vai all'agenzia di pubblicità, definisci una struttura di *briefing* più o meno precisa e articolata dove spieghi come vuoi rappresentare il prodotto, come lo vuoi spiegare... Che cosa fa fondamentalmente il pubblicitario come operazioni, come lavoro? Traduce tutte queste parole in una forma creativa. La nuova professionalità ha qualcosa di uguale e qualcosa di diverso: deve studiare modelli di comunicazione non solo sotto il profilo del linguaggio, che già è un elemento molto importante perché si tratta di rendere comprensibile cose belle complesse; non solo un problema di lingua, ma un problema di processo comunicativo...

Salvatore

Di percorso.

Graziano

Di percorso della comunicazione.

Salvatore

La cosa fondamentale di questo mestiere è trovare il punto di partenza, come i sassi nel fiume e tutti i sassi attraverso i quali, passando dall'uno all'altro, si arriva all'altra sponda. E il punto di partenza te lo devi inventare, lo devi trovare! Perché sta dentro la testa del tuo interlocutore, non c'è altro luogo né altro santo che te lo possa dare. E delle volte... ci vuole molto tempo.

Gaetano

Anche perché il cambiamento di cui stiamo parlando è un cambiamento culturale, non è uno spot pubblicitario!

Salvatore

Infatti lì non c'è problema, la pubblicità fa bene a essere pura invenzione, è al meglio di se stessa!

Graziano

Il guaio dei discorsi di vendita è che sono tutti preconfezionati e così hanno sempre un'aria manipolatoria, e i promotori li vivono così, non c'è dubbio.

Gaetano

Sono sempre stati discorsi manipolativi, perché comunque erano preconfezionati.

Salvatore

Dovevano avere un approdo, dovevano arrivare a un contratto.

Graziano

Noi corriamo il rischio inverso. Poiché nel nostro modello proprio il sistema della rilevazione del cliente, la fase della costruzione della politica è fondamentale, tecnicamente necessaria, il rischio che corriamo è di non far percepire un processo di servizio realmente personalizzabile, fuori dagli standard. Questa è la ragione per la quale abbiamo insistito sul concetto di *education* a una forte interattività. Anche perché, in un disegno di ciclo di offerta, sarà necessario portare questa metodologia su Internet senza nessuna assistenza personale: in Internet il cliente è solo con se stesso!

Gaetano

La comunicazione non è né bugia né frode. La frode è non rendere consapevole l'altro dell'obiettivo dalla comunicazione e delle modalità per raggiungerlo. Se il cliente non è consapevole – cioè se non è istruito – sul perché si fanno certe domande e quale impatto ha sulla scelta la risposta a una certa domanda, quale impatto reale, operativo...

Perché qualsiasi elemento di decisione del cliente ha un impatto immediato. Allora ecco che la personalizzazione di questo modello può non essere manipolatoria. Mentre tutti gli altri modelli, anche se utilizzano strumenti analoghi – come i questionari – sono manipolatori perché non s'impegnano in un'operazione di coinvolgimento e di educazione del cliente.

Graziano

Mi viene in mente quando mi hanno chiesto "Ma perché fate così tante domande?". E io ho risposto: "perché noi dobbiamo poter fornire dei percorsi, dei processi per fare degli acquisti, degli investimenti consapevoli".

Gaetano

Perché il gestore è e rimane un accentratore, per pura necessità di ruolo.

Graziano

Invece, dal *private banking* ai sistemi a canale diretto, io sono convinto che tutto si può gestire con questa logica. E' la nostra tesi di fondo, mi sembra, in tutto questo discorso: per un fatto competitivo dobbiamo fare questo decentramento a 360 gradi. E il significato del nostro decentramento è di distinguere tecnicamente il servizio dal prodotto.

Gaetano

Mentre gli altri abbracciano una chiave competitiva che non sostiene il modello di decentramento dei servizi.

Salvatore

Quando prima dicevo "punto di partenza" stavo pensando anche a un altro problema: quando il discorso comincia c'è un cliente e c'è un promotore finanziario. Il cliente crede di sapere già chi ha di fronte, crede già di sapere che tipo di personaggio ha di fronte.

Gaetano

E cosa gli dirà.

Salvatore

E' un promotore finanziario che viene a piazzargli un fondo. E anche se lui dirà "guardi, io non sono il solito venditore di spazzole", questo è già consueto nel frasario di tutti i promotori finanziari, voglio dire anche che la vendita manipolatoria ha già utilizzato come combustibile, e bruciato fino a ridurlo in cenere, la personalizzazione, il servizio a 360 gradi, la pianificazione finanziaria... tutto! Per cui non c'è niente che si possa pronunciare che non venga percepito, nell'angolo di visione del cliente, come una declinazione della solita filastrocca che conosco già. Per cui il punto di partenza che il promotore deve trovare qui dentro è un rampino che si colleghi con qualche cosa che è estraneo a questo ambito: solo allora lui sarà percepito in un altro modo.

Graziano

Secondo me, per quanti sforzi facciamo per studiare il nuovo linguaggio, non basta. Il rampino è il dischetto con l'esempietto che dai al cliente perché provi.

Gaetano

Con tutto il rischio che venga percepito anche questo come pubblicità.

Graziano

La tattica promozionale può essere solo questa: portare il cliente ad assaggiare un pezzettino dell'offerta. E il nostro modello lo permette.

Gaetano

Perché ci si renda conto che non sono solo parole, non è la solita zuppa.

Salvatore

Allora vuol dire che il signor promotore ha una migliore *chance* di essere percepito per quello che è, o di essere accettato, di venire messo alla prova, se il signor cliente è stato raggiunto prima da un altro tipo di sollecitazione, attraverso un dischetto o un'altra roba, quella che io chiamo preclimatizzazione.

Se è stato preclimatizzato, in maniera persuasiva, sarà almeno disponibile ad aprire un provvisorio "vediamo...". A sospendere il suo modello. Certo, un dischetto con dentro qualche cosa che questo signore si deve imparare, per lui è un onere, ma l'effetto che ne ricava è enormemente più grosso, non ha più bisogno di documentarsi nel dettaglio, di sintonizzarsi. Se c'è un'apertura di credito che dice "potrebbe essere un'alternativa, vediamo di cosa si tratta", il gioco è fatto, cioè il primo ostacolo è tolto.

Gaetano

Tra l'altro la comunicazione del venditore non è più trionfalistica o ansiosa. Il modello di comunicazione si fa pacato, quasi quasi si potrebbe dire di contro vendita, perché affermare davanti al cliente di non sapere nulla dei mercati è un elemento di vendita centrale che si può mettere sul tavolo con la ragionevolezza e la pacatezza di un qualsiasi normale consulente.

Questo dal punto di vista della formazione è fondamentale perché è un modello professionale trasmissibile.

La vendita come arte non è trasmissibile: o uno è un artista o non lo è, punto e basta; se uno non ce l'ha nel sangue può anche fare teatro ma non diventerà mai un grande attore.

Questo invece diventa un mestiere normale per persone normali, non c'è bisogno dell'eccezionalità, tanto è vero

che venditori con eccessiva dose di creatività ed esuberanza non si trovano bene dentro questo modello, e magari il fatto che il cliente abbia davanti un operatore che gli parla tranquillamente delle cose che si possono fare e delle cose che ragionevolmente si possono acquisire, già questo è un elemento distintivo.

Salvatore

C'è il reciproco di questa faccenda: anche il promotore crede di sapere chi ha di fronte, crede di sapere di avere davanti una persona che "guai a parlare di prezzi perché se no scappa", che è lì per fare obiezioni, e non è mica sempre vero!

Se scatta in questo signore una prospettiva diversa da quella con cui di solito deve difendersi, ha tutto l'interesse a sapere quanto costa quella tal cosa, quel servizio.

Secondo, questo signore "domanda", chiede delle cose. Beh, non sta facendo una domanda solo per fare un'obiezione: può fare una domanda anche solo e semplicemente per avere una risposta. Cioè, può anche darsi che il promotore abbia una visione sclerotizzata del cliente: "il cliente ha il ruolo di scappare e tu hai come ruolo quello di conquistarlo e di infilarlo a qualsiasi costo".

Ho trovato una cosa deliziosa che vorrei mettere nel libro: "vendere prodotti finanziari vuol dire far balenare agli occhi del cliente una performance sufficientemente allettante da strappargli la sottoscrizione di un contratto". Chi se ne frega del servizio! Il cliente sarà cautelato dalle clausole contrattuali, scritte nel prospetto che gli si molla, e io promotore ho le mani pulite.

Gaetano

Bello.

Salvatore

E' la confidenza di un amico, ed è obiettivamente una turpitudine. Che funziona per il fatto che il prospetto è oggetto di consegna. Se invece ci fosse scritto "il proponente è tenuto a illustrare al cliente", la cosa sarebbe diversa.

Gaetano

Formalmente te l'ho consegnato e me ne lavo le mani! È una maniera perversa di interpretare il mestiere.

Come cambia il ciclo produttivo

Graziano

Vorrei parlare del ciclo produttivo. Partirei dal fatto che, diversamente dai modelli tradizionali del mercato finanziario che fabbricano strutture di prodotto e li diffondono nel mercato, la nostra ottica è di costruire i prodotti dal basso, di modellare il servizio sul cliente. Questo concetto è il cuore della nostra strategia: noi partiamo dalla modellazione i prodotti sul cliente. Allora, dal punto di vista del processo produttivo di marketing, cambiano le regole. Perché? Perché i modelli tradizionali del marketing lavorano su dei processi che finiscono per essere processi paralleli: io individuo un mercato per tipologia, ne studio il comporta-

cerca operativa. Modelliamo processi e interagiamo con sistemi che ci consentono poi addirittura di raccogliere informazioni e di lavorare sui percorsi decisionali del cliente. Comunque il punto fermo è che, primo: questo è l'unico modello che si possa definire "customer oriented". È sempre stato un processo forzato, questo orientamento al cliente: io costruisco un prodotto tentando di avvicinarmi il più possibile all'esigenza del mercato, e condiziono ad esso le strategie comunicative e distributive perché forzo anche il lavoro sul cliente, la sua decisione. Il servizio "customer oriented" è perfetto per il nostro modello perché io ricavo il prodotto dal processo decisionale del cliente.

gli una ricerca, da quelle del centro Einaudi alle indagini Eurisko, troverà sempre dei passaggi in cui si cerca di capire a che livello di maturità è arrivato il risparmiatore. Questo è un problema che noi non ci poniamo più perché studiamo i processi decisionali del cliente allo stato puro.

Salvatore

Allo stato atomico.

Graziano

Vorrei aggiungere un ultimo tema: la qualità. La cosa difficile è sempre stata misurare la qualità, sapere quanto in effetti mi scosto dalle attese nell'ambito di un rapporto di domanda e offerta; con tutte le distinzioni tra qualità percepita e qualità offerta, eccetera eccetera. Anche questo è superato nel nostro modello. Ma perché? Perché proprio il punto più delicato, che è il rapporto tra l'attesa del cliente e il suo acquisto e la valutazione che il cliente fa dopo l'acquisto, cade: il prodotto come lo si crea in quel momento, se tutto è andato come doveva andare, ha espresso dal punto di vista soggettivo e oggettivo le attese del cliente: a un cliente io non faccio un portafoglio ad alto rischio se proprio in quel momento lui non ha espresso questa propensione.

Gaetano

Perché a un certo punto è il cliente stesso che dice "sì, questa è l'offerta che va bene per me" e con questo si riconosce nel prodotto. Poi in realtà la coerenza e la valutazione diventano interne al processo successivo, quando si segue l'evoluzione del prodotto perché sia coerente con le attese iniziali del cliente.

Salvatore

Stai dicendo una cosa preziosa: perché tutto il problema di conoscere bene il cliente per confezionare per lui il prodotto che comprenderà perché risponde a... tutto quel che vuoi, non c'è più perché non devi confezionarlo prima e poi portarglielo perché lo acquisti: lo costruisci sul momento dall'interno del suo percorso. Questo però presuppone almeno una cosa - che lui si renda conto di questo.

Graziano

L'ho detto prima: il processo dev'essere lineare.

Può un promotore uscire dalla solita "filastrocca" che ripete ai clienti? Solo portando questi ad "assaggiare" un "pezzettino" dell'offerta. E i prodotti? Devono partire "dal basso".

mento, lo analizzo attraverso mezzi di ricerca, modello il prodotto, lo testo, ne definisco un posizionamento, un pricing, un piano di distribuzione, e controllo il mio processo produttivo.

La nostra logica cambia il processo di produzione perché, in effetti, non modelliamo un prodotto: modelliamo delle strategie di costruzione del servizio e poi costruiamo un processo che va dal basso all'alto. Un processo che ha un significato importante anche in termini di database: i raffronti di mercato, la raccolta di informazioni per affinare le proprie conoscenze sull'impatto del prodotto, tutte queste operazioni che hanno grandi costi, al punto che la velocità operativa la chiamavano "runtime marketing", marketing in tempo reale, perché l'ideale è avere immediatamente i dati durante il processo di acquisizione del cliente... Ecco, noi cambiamo anche questa logica di gestione del mercato, perché mentre consigliamo il prodotto facciamo ri-

Il secondo elemento che cambia lo scenario è il concetto di decentramento produttivo. Tradizionalmente il canale diretto si differenzia dal canale indiretto in termini di forte semplificazione e standardizzazione del prodotto. E invece nel nostro modello si può anche realizzare una forma di standardizzazione, però il canale diretto non è antitetico al concetto di personalizzazione. Il nostro modello porta in ogni caso a una personalizzazione. Anche la netta distinzione che esiste tra ricerca, tentativo di comprendere e interpretare il mercato e governo della produzione, cade nel nostro modello, perché noi lo facciamo in tempo reale. Poi i tradizionali modelli di ricerca, di conoscenza del mercato del risparmio tendono più a interpretare da una parte gli stili di acquisto e dall'altra le modalità con le quali il cliente si rappresenta o conosce i prodotti offerti. Noi oggi non abbiamo più bisogno di questo aspetto conoscitivo: chiunque sfo-

**Graziano Bugatti
Salvatore Diaz
Gaetano Megale**

MARKETING INDIVIDUALE DEI SERVIZI FINANZIARI

Costruire il modello: gestione, tecnologie,
sistemi di vendita, comunicazione.

**Con riferimento alle pagine 6 (“Sommaro”) e 52 (“C’è una bussola per i risparmi”) di questo numero di INVESTIRE si precisa che, a seguito di un cambiamento deciso dalla casa editrice Sole24 Ore, sopraggiunto dopo la chiusura redazionale, il titolo esatto del libro di
Graziano Bugatti,
Salvatore Diaz
e Gaetano Megale,
è**

**“MARKETING INDIVIDUALE
DEI SERVIZI FINANZIARI
Costruire il modello:
gestione, tecnologie, sistemi di vendita,
comunicazione”.**