

# Il lungo cammino dell'advisor

*Ecco come si è trasformata in quasi vent'anni la figura del consulente finanziario italiano*

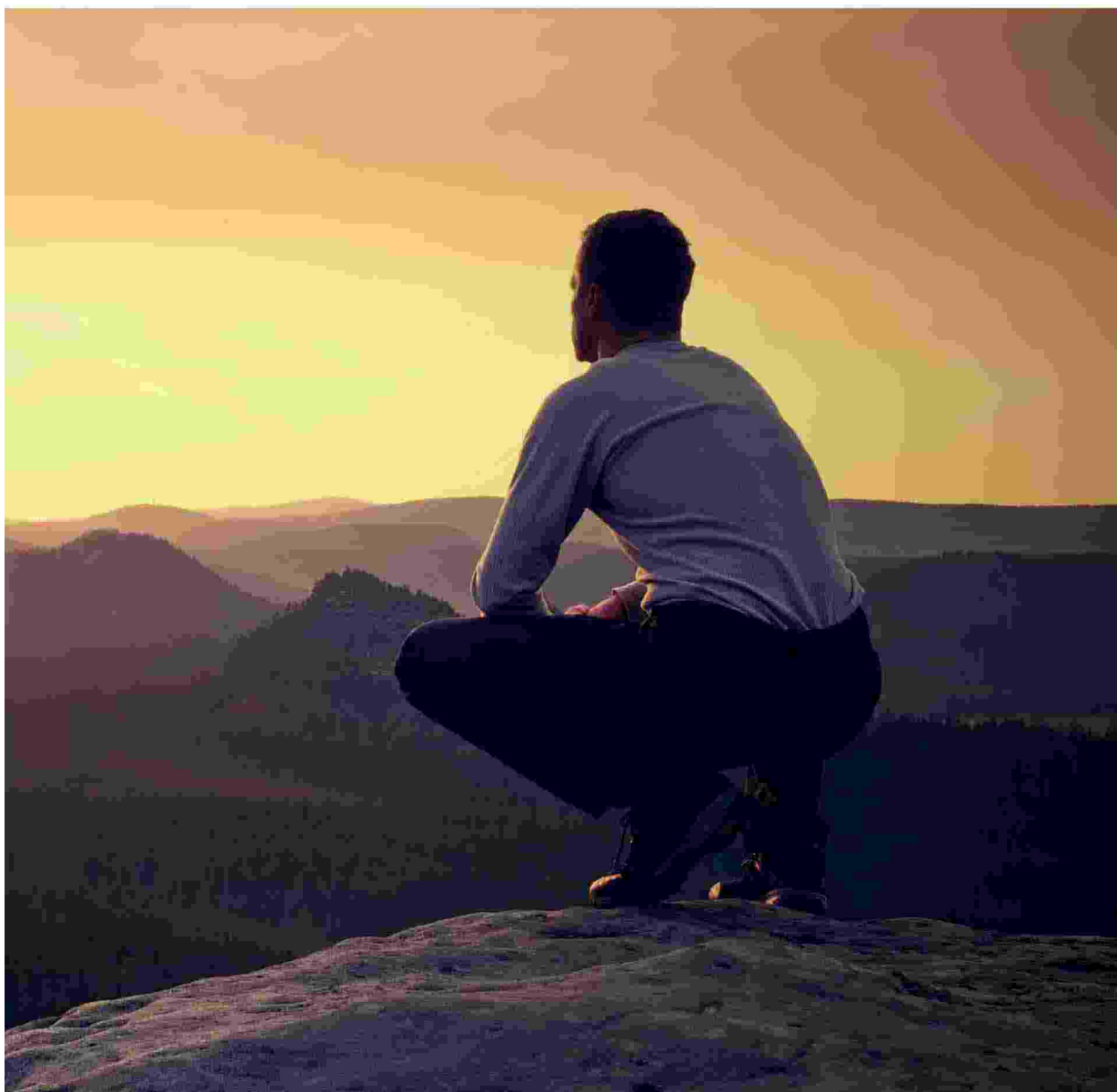
di Nicola Ronchetti

CONSULENTIA 19

Consulentia 2019 sarà anche un'occasione per ottenere le certificazioni rilasciate da Efp. In particolare, partecipando dal 5 al 7 febbraio all'edizione capitolina della manifestazione, i soci **Anasf** potranno ottenere fino a un massimo di 9 ore valide per il mantenimento annuale della certificazione EFA in modalità A oltre a quelle EFP ed EIP. Gli eventi accreditati per ottenere gli attestati sono 4. Maggiori informazioni sul sito web della manifestazione ([www.consulentia19.it](http://www.consulentia19.it)).

Correva il mese di luglio del 2001 e realizzai, con un mio affezionato cliente, il primo monitoraggio sui consulenti finanziari (allora **promotori finanziari**). Dopo solo due mesi, ci sarebbero stati i più gravi attentati terroristici dell'età contemporanea, era l'11 settembre 2001. Da allora il mondo non sarebbe stato più lo stesso e i mercati pure.

Un dato su tutti: prima dell'attacco alle **Torri Gemelle** gli italiani che investivano i propri risparmi, foss'anche in titoli di stato, erano uno su due (50%). Oggi, a distanza di 17 anni, sono uno su quattro (25%). E i consulenti finanziari che ruolo hanno avuto in questo nuovo mondo? Un ruolo da **paladini** del risparmio gestito: mentre altri vendevano titoli tossici o



**Nel 2001 oltre il 50% delle famiglie investiva i propri risparmi. Oggi, a distanza di 18 anni, la quota si è ridotta notevolmente fino al 25%**

obbligazioni bancarie non quotate, i consulenti finanziari proponevano i **fondi comuni** d'investimento, la forma più evoluta, democratica e sana per gestire i risparmi. Gli italiani nel 2001 e nel 2007 erano già passati attraverso le malefatte del Banco Ambrosiano di Roberto Calvi

continua a pag. 42 >



## LOCATION

Come ogni anno, anche l'edizione 2019 di Consulentia si svolgerà nell'arco di 3 giorni, a partire dal 1° martedì di febbraio, nella location dell'Auditorium Parco della Musica.



## SPONSOR

Aumentano gli sponsor della manifestazione: il numero di società di gestione del risparmio e di intermediari che partecipano e promuovono Consulentia sale a 56.



## REPORT

"Economia e società, il ruolo chiave del consulente finanziario". Si intitola così l'evento clay di Consulentia2019, dove verrà presentata una ricerca a cura di Finax.



## GROWTH

Trend di crescita costante per gli aderenti alla kermesse **del Personale** che sono quasi raddoppiati rispetto alla prima edizione svoltasi nel 2014 sempre a Roma.



## LONDON

Anche quest'anno, Consulentia sarà l'occasione per la consegna di due borse di studio intitolate ad Aldo Varanna per la frequenza di un corso a Londra.

connesso con Michele Sindona, della **Parmalat** di Callisto Tanzi, della **Cirio** di Sergio Cragnotti, della Popolare di Lodi di Gianpiero Fiorani, solo per citare i casi più eclatanti di casa nostra. Ma il peggio doveva ancora arrivare: il fallimento della **Lehman Brothers** di Richard Fuld, il salvataggio di Mps, delle banche venete e, da ultimo, di Carige. Ma quanti Zonin e Berneschi sono ancora a piede libero e in giro a fare danni e nessuno lo sa?

### ► Salvatori delle banche

Tutti questi episodi, tradendo il risparmio degli italiani che è la prima delle ricchezze del nostro Paese, hanno alimentato quella **crisi di fiducia** verso le banche i cui effetti sono ancora tutti da scoprire. Come sono riusciti i consulenti finanziari a sopravvivere in questo ambiente? Prima bistrattati, considerati dei piazzisti, stigmatizzati perché guadagnano a **provvigione**, sono stati poi improvvisamente considerati i salvatori di quegli stessi gruppi bancari che, senza il loro apporto fondamentale, sarebbero implosi. È vero, il consulente finanziario è un **imprenditore** che non ha uno stipendio fisso e non può contare, se non in minima parte, su **garanzie** e su **diritti** lavorativi acquisiti da altre categorie professionali. Ma il tempo, si sa, è galantuomo. E oggi, crollate le rendite di posizione, altre figure professionali hanno dimostrato la loro **inefficienza**, la loro inutilità e sono spesso considerate esuberanti di un settore che non ha saputo cogliere e cavalcare il cambiamento. Qual è oggi lo stato di salute delle reti e dei consulenti finanziari? Partiamo dai dati dell'industria del risparmio gestito che, secondo le ultime rilevazioni **Assogestioni**, deve fare i conti con un crollo della raccolta netta complessiva di oltre il 90% (8,8 miliardi tra gennaio e novembre 2018, contro i 97,4 miliardi del 2017), con una conseguente ricaduta del patrimonio complessivo del settore che registra un secco meno 3% nelle masse, da 2.089 a 2.020 miliardi.

A far soffrire il risparmio gestito sono soprattutto le banche tradizionali che scontano la difficoltà o (forse) la minor volontà di **offrire consulenza** finanziaria ai propri clienti in fasi di mercato avverse e (forse) preferiscono che gli stessi tengano la liquidità sui conti o su altri prodotti. Di contro, spicca il dato positivo di **Assoreti**: le masse complessive gestite e amministrate dalle reti dei consulenti finanziari sono cresciute quasi del 3% tra dicembre 2017 e gli ultimi mesi del 2018 (con un +1,5% per il risparmio gestito) passando dai complessivi 518,5 miliardi del 2017 agli oltre 532 miliardi del 2018. La tenuta del modello delle reti sul risparmio gestito, la forma più evoluta d'investimento, conferma la netta vittoria del loro modello di business e ha oltretutto radici lontane. Partiamo innanzitutto da un dato: il numero dei clienti gestiti dai consulenti finanziari è cresciuto in un decennio da poco meno di 3 milioni agli attuali 4 milioni e 200mila, con un incremento del 50%.

### ► Portafogli raddoppiati

Analizziamo poi il portafoglio medio dei consulenti finanziari, letteralmente raddoppiato (+100%) negli ultimi cinque anni grazie a due fattori: l'allargamento della loro base clienti e la capacità delle reti di intercettare i segmenti di investitori con maggiori disponibilità. I consulenti finanziari sono infatti partiti sostanzialmente dagli **affluent** o **upper affluent**, cioè da clienti con risorse finanziarie ben inferiori ai cinquecentomila euro, per approdare anche ai clienti private e ai clienti classificati come **Hnwi**, con risorse finanziarie oltre i quattro milioni di euro. Dati alla mano, dei circa 800 miliardi di euro di asset under management riconducibili ai clienti private italiani dichiarati dall'associazione di categoria **Aipb**, oltre 300 miliardi (cioè poco meno del 40%) sono oggi in capo alle reti dei consulenti finanziari (*dati Assoreti, n.d.r.*).



C'è da aspettarsi che questa corsa non sia ancora finita e che si rivolgeranno ai consulenti finanziari nuovi segmenti di clientela come per esempio quegli **imprenditori italiani**, titolari di piccole e medie imprese che costituiscono oggi oltre l'80% del tessuto economico nazionale. Le piccole e medie imprese italiane rappresentano quasi certamente la tipologia di clientela più complessa, ma anche quella a maggior potenziale inespresso. La maggior parte delle **banche tradizionali**, ovviamente con le dovute eccezioni, ha sempre puntato prevalentemente sulle grandi aziende o sui grandi gruppi, magari legati ai salotti della finanza nazionale, snobbando le piccole aziende. I risultati di questa strategia sono sotto gli occhi di tutti e sono i miliardi di euro di **crediti deteriorati** che stanno affossando il sistema bancario italiano,

con conseguenze disastrose per le casse dello Stato e per le tasche dei contribuenti. Gestire un imprenditore richiede infatti molto tempo, grande pazienza, doti empatiche e capacità di ascolto, **conoscenza del territorio**, flessibilità di orari e disponibilità di energie.

#### ► **Conflitti e vicinanza**

Ma chi meglio del consulente finanziario è in grado di garantire queste doti che sono da sempre i suoi migliori asset? La storia e l'evoluzione del cf va analizzata anche da un altro punto di vista: la sua relazione con la mandante. Questa relazione non rivela infatti soltanto la **genes del successo** della figura del consulente finanziario ma anche un rapporto, a volte **conflittuale** a volte di forte vicinanza, che caratterizza tipicamente anche i migliori e più duraturi matrimoni.

Partiamo analizzando la soddisfazione dei consulenti finanziari verso la propria mandante che, dai livelli **appena sufficienti** del lontano 2001 quando solo un consulente su quattro si definiva completamente soddisfatto, ha raggiunto il **massimo** nel 2015, per poi scendere negli ultimi due anni e riprendere quota nel 2018, l'anno sicuramente il più complesso nell'ultimo decennio. La soddisfazione verso la mandante risulta naturalmente correlata all'attenzione e all'impegno della stessa nei confronti dei consulenti finanziari: cosa significa concretamente questa capacità? Significa fare sentire l'advisor al centro del proprio **modello di business**, investire su di lui per formarlo, dotarlo dei supporti più adeguati a esercitare al meglio la sua professione.

continua a pag. 44 >



Nicola Ronchetti, founder &amp; ceo di Finer Finance Explorer

## Le convention e le numerose campagne di comunicazione sul territorio organizzate dalle grandi reti hanno fatto crescere il senso di appartenenza tra gli operatori del settore

Altri elementi fondamentali sono i supporti di comunicazione e marketing cioè l'insieme degli strumenti che la mandante mette a disposizione dei cf per supportarne il lavoro. Questi supporti sono rappresentati per esempio dalle **grandi campagne di comunicazione** dove, oltre a esaltare gli elementi di unicità del marchio della mandante, è bene sottolineare la centralità del consulente finanziario.

### ► Campagne sui prodotti

Alle campagne di comunicazione si aggiungono poi le campagne sui **prodotti online o offline**, per aiutare il cf nella sua proposizione commerciale. Anche in questo caso siamo partiti da un grado di soddisfazione minimo dei consulenti finanziari registrato nel 2001 per arrivare al massimo nel 2014, quando molte delle società mandanti con quotazioni ormai consolidate in borsa hanno compreso un aspetto importante: la valorizzazione del loro posizionamento sul mercato e di quello dei consulenti della rete passa anche attraverso **budget significativi**, in alcuni casi milionari, destinati alle attività di advertising. Anche da questo punto di vista, il 2018 si conferma un altro anno di elevata soddisfazione per i consulenti finanziari dopo un triennio contrazione. Non è un caso che, proprio quando le reti hanno saputo investire in **campagne pubblicitarie efficaci**, la loro raccolta si è mossa in controtendenza rispetto alla maggior parte delle banche tradizionali, che si sono invece distinte per un silenzio assordante. Un elemento fondamentale è la possibilità per i cf di **interagire con la direzione della rete**. Le reti di maggior successo sono guidate da grandi comunicatori che hanno fatto della propria vicinanza e della interazione con i consulenti una sorta di mantra. Quando parliamo di possibilità di interagire con la direzione, ci riferiamo in particolare a **convention o a incontri continuativi sul territorio**, volti non

tanto a mettere **pressione** sui budget, quanto piuttosto a fare sentire i consulenti protagonisti e parte di una squadra unita e vincente, in modo che la società mandante possa condividere con loro gli **obiettivi strategici**. Anche da questo punto di vista, il 2018 è stato l'anno in cui si è toccata la massima soddisfazione dei cf rispetto alla loro mandante. Sarà un caso?

Stupisce vedere come questi principi così banali e intuitivi siano a volte più o meno inconsciamente disattesi in settori limitrofi. E che dire delle **operation**, cioè quell'ambito di attività in cui rientrano le operazioni di **back office**, l'apertura dei contratti o gestione degli ordini dei clienti? Se volessimo paragonare un consulente finanziario a un **pilota di Formula 1**, potremmo dire che le operation sono la sua vettura, senza la quale anche il miglior fuori classe non riuscirebbe a **salire sul podio**. La soddisfazione per le operation, contrariamente ad altri fattori, è partita nel 2001 da livelli molto alti: non dimentichiamo che i cf, essendo da sempre abituati a ben operare fuori sede, sono tradizionalmente **supportati** in maniera adeguata dalla propria mandante. Negli anni il grado di soddisfazione dei consulenti riguardo alle operation è stato piuttosto altalenante e soprattutto non è

stato omogeneo tra le diverse reti: quelle non dotate di una **macchina** concepita ad hoc per il financial advisor hanno sofferto e stanno soffrendo molto, proprio nel momento più delicato, in cui il **gap tecnologico** è un fattore capace di fare la differenza.

► **La sfida digitale**

Il grado di soddisfazione per le operation ha avuto negli anni un andamento simile a quello registrato riguardo digitalizzazione delle procedure e all'**utilizzo del web** al posto dei tradizionali documenti cartacei. Rimanendo sempre nell'ambito delle metafore ispirate alla Formula 1 possiamo dire che, se le operation sono la macchina, i servizi digitali sono per il consulente una sorta di **centralina elettronica** senza la quale la macchina non parte. L'andamento della soddisfazione riguardo a questo fattore è partito da livelli molto bassi nel 2001, ha toccato il massimo quattro anni dopo per poi ridiscendere e risalire in media ogni tre anni: la tecnologia va infatti **continuamente rinnovata**, quello che va bene oggi tra tre anni è già obsoleto. Le reti che hanno le migliori performance riguardo alla **digitalizzazione** sono anche quelle più dinamiche che ottimizzano in modo continuativo i

processi e gli strumenti digitali sia software che hardware, dalla firma digitale alle **app**, dal **sito web aziendale** agli applicativi per i clienti fino ad arrivare ai dispositivi come gli smartphone di ultima generazione o i programmi di riconoscimento facciale o vocale. E che dire invece degli aspetti retributivi e dei **piani di fidelizzazione**? Come qualsiasi imprenditore il cf è artefice dei propri guadagni, se lavora bene ed è apprezzato dai propri clienti guadagna altrettanto bene, viceversa potrebbe fare fatica ad arrivare a fine mese e d'altronde sappiamo che, in questo senso, una selezione naturale è già in atto e non da oggi. Il cf è un imprenditore che ha nella mandante il suo socio di maggioranza con cui condividere spese e ricavi. Ebbene, l'andamento della soddisfazione sugli **aspetti retributivi** è in linea con la storia e il successo crescente delle reti: parte piuttosto basso nel 2001, tocca il minimo nel 2009, complice la **crisi del 2008**, e dal 2012 riprende a salire fino al 2015 (massimo storico) per assestarsi nel 2018. I valori di soddisfazione sul proprio sistema retributivo non sono esaltanti, ma questo è insito nel genere umano: quasi tutti desiderano guadagnare di più e molti,

continua a pag. 46 >



soprattutto nei lavori di **front office** e commerciali, tendono a sopravvalutare le proprie capacità individuali, non foss'altro perché l'automotivazione è un ingrediente necessario per questo tipo di lavoro. In realtà l'aspetto retributivo va analizzato nelle sue differenti componenti: **management fee**, **front fee**, contest monetari, contest non monetari, piani di fidelizzazione e altri **fringe benefit**. Su questi aspetti vi è una certa differenza tra le varie società mandanti.

► **Le ragioni del turnover**

Di conseguenza, i livelli di soddisfazione variano certamente in base all'entità del portafoglio del singolo cf e dipendono anche dalla società mandante per cui lo stesso cf lavora. Ci sono infatti mandanti più munifiche, altre meno, alcune più generose nelle management fee, altre più sul front fee, altre ancora che hanno piani di fidelizzazione molto importanti. La soddisfazione, si sa, è anche correlata alla fedeltà del professionista alla propria mandante e alla sua disponibilità a farsi promotore della stessa presso colleghi che lavorano in un'altra rete. I livelli di fedeltà tra i consulenti sono in crescita, mentre si sta riducendo l'intensità della promozione della propria rete presso i colleghi che lavorano in altre realtà. Quest'ultimo trend è dovuto probabilmente a **due fattori**: in primo luogo, non tutti i cf sono dei bravi reclutatori; inoltre, sul mercato si trovano attualmente poche proposte irrinunciabili di ingaggio. Il turnover che ha caratterizzato il recente passato è stato spesso il frutto di ingaggi imbarazzanti oggi decisamente insostenibili. Basti pensare che in passato si è arrivati in alcuni casi a offrire persino il **6% del valore del portafoglio**. Inoltre, non va dimenticato un altro aspetto: il consulente finanziario italiano ha mediamente 54 anni, è un professionista appagato, ha una base di clienti consolidata che gli consente una **giusta remunerazione**.



**Sul mercato ci sono professionisti che giocano in difesa, a centrocampo oppure in attacco come fossero una squadra di calcio**

Quindi, senza arrivare a scrivere che dorme sugli allori, si può dire che oggi il cf è certamente meno motivato a cambiare mandante rispetto ai suoi esordi. Anche gli **stili di lavoro** dei consulenti sono cambiati rispetto al passato: immaginiamo una squadra di calcio, il cui organico comprende gli **attaccanti**, i **centrocampisti** e i **difensori**.

► **I ruoli in campo**

Partendo da questa classificazione sportiva, la popolazione dei cf può essere segmentata secondo una **cluster analisi** basata su oltre **40 variabili** comportamentali e attitudinali. Volendo sintetizzare, gli attaccanti sono quei professionisti più attratti dai clienti potenziali, quelli che soffrono un po' la sindrome da **battitore libero** e hanno una forte consapevolezza delle proprie capacità. I difensori, viceversa, sono più concentrati sui clienti attuali, sono

continua a pag. 48 >

**Nel corso del 2018 le società mandanti sono diventate più selettive nella scelta delle partnership con i gestori**

meno proattivi, ma hanno una miglior capacità di lavorare all'interno di un team. I centrocampisti rappresentano invece il ruolo più allineato alla mandante di cui spesso ne rappresentano bene la filosofia e la strategia: focus sui clienti attuali e potenziali e capacità di lavorare in team. Ma i centrocampisti sono soprattutto quei professionisti che riconoscono l'importanza del supporto fornito loro dalla società mandante. La squadra dei cf italiani nel 2001 era per il 90% costituita da attaccanti e per il 10% da centrocampisti, senza alcun difensore. Nel 2018 la formazione in campo è cambiata: 70% di attaccanti, 21% di centrocampisti e 9% di difensori. Si tratta di una squadra ancora all'attacco ma più bilanciata rispetto a 17 anni fa. È naturale che il cf sia oggi più pacificato che in passato avendo raggiunto un buon equilibrio economico e lavorativo. È anche più attento a difendere i risultati e mediamente più allineato alla mandante.

Molto rilevante nel rapporto tra mandante e consulente è la soddisfazione dei cf sui prodotti di investimento messi loro a disposizione dalla società, soprattutto per quel che riguarda due aspetti: l'ampiezza della gamma e i rendimenti ottenuti dai clienti. L'andamento di questi due indicatori va analizzato singolarmente. Partiamo dalla soddisfazione rispetto all'ampiezza della gamma e alla numerosità dei prodotti: il dato della soddisfazione registrato nel 2018 è sceso significativamente rispetto all'anno precedente e torna ai livelli di 12 anni fa. E non è un caso: il 2005 è stato l'anno dell'inizio della fase di innamoramento dei consulenti finanziari verso l'architettura aperta e verso le sgr terze, fase che è durata fino all'anno scorso.

► **Nessun mago in finanza**

Nel 2018, certamente complice anche la politica delle mandanti di ridurre il numero di sgr terze, sembra che la passione si sia però notevolmente raffreddata. Le spiegazioni di questo raffreddamento della relazione sono molte: assuefazione, routine, mancanza di distinzione tra i prodotti delle sgr, nella maggior parte dei casi percepiti come delle commodity. Ma la motivazione più rilevante è, come spesso capita, il tradimento. Perché di tradimento si deve parlare: quando i mercati andavano bene, tutti erano bravi, tutti erano felici, giravano tanti soldi, i clienti erano contenti, le sgr e i distributori pure. Ma, ai primi storni del mercato (e tutti sappiamo quanti ce ne sono stati nel 2018), si è scoperto che in finanza di maghi ne esistono pochi e molti hanno deluso le aspettative, un po' ingenui, anche degli advisor più esperti. Il dato di soddisfazione sulle performance dei prodotti, ovvero sui rendimenti dei prodotti per i clienti, è infatti letteralmente crollato rispetto all'anno scorso.

continua a pag. 50 >

**56**

Gli sponsor dell'edizione 2019 di ConsulenTia





# 14

Gli incontri  
e le tavole rotonde  
di ConsulentiA

Molti autorevoli opinionisti e studiosi del mercato dicono che il rendimento non è tutto, che il cliente non deve guardare ai mercati ma ai suoi **progetti di vita** e che il cf deve essere la guida e il freno rispetto ad atteggiamenti di euforia o panico che storicamente portano l'investitore a entrare nei mercati ai massimi e a uscire ai minimi. Sempre gli stessi studiosi ci dicono che anche i grandi gestori cadono in questa **trappola**.

#### ► Ritorno sulla Terra

Ebbene, forse non è un male se dopo anni di sbornia ritorna un po' di **lucidità**, prudenza e soprattutto la consapevolezza che l'orizzonte temporale, il **profilo di rischio** e i costi (impliciti) connessi agli investimenti sono elementi da tenere in seria considerazione sempre e non solo quando i mercati girano le spalle. Gli studi che da anni conduco sulle sgr, sulle reti dei consulenti, dei **private banker**, dei gestori bancari e sugli

investitori finali ci dicono che la qualità del servizio, inteso come capacità di ascoltare, di offrire consulenza e di avere una visione sono doti fondamentali. Ma non dimentichiamo un aspetto importante: chi investe i propri soldi lo fa per proteggerli o per aumentarne il valore nel tempo. Quando ci rechiamo da un **concessionario** per comprare un'auto o da un **sarto** per farci confezionare un abito, senza dubbio teniamo in grande considerazione alcune qualità come la loro cortesia, la loro preparazione, la loro disponibilità e competenza. Tuttavia, se la macchina si ferma e l'abito si strappa subito dopo che li abbiamo acquistati, il **rapporto di fiducia** con il venditore svanisce come neve al sole. La stessa cosa si può dire per i consulenti finanziari: quelli che hanno avuto la capacità di **educare** per tempo i propri clienti sui rischi connessi a un investimento in borsa, quelli che hanno saputo **diversificare** i portafogli, che

sono stati chiari sull'orizzonte temporale e sui costi impliciti ed espliciti dei servizi soffriranno molto meno di chi in passato ha fatto molte promesse fallaci.

#### ► Periodo complesso

Il 2019 sarà un anno complesso con molte nubi all'orizzonte, a causa soprattutto delle sorprese che molti clienti avranno dalla esplicitazione dei costi portata in dote dai prospetti di **Mifid 2**, da una volatilità che non accennerà a diminuire e dal desiderio di molti risparmiatori di fare un passo indietro, disinvestendo e facendo lievitare ancor più la mostruosa cifra di mille miliardi e seicento milioni che giace oggi sui conti correnti. Ma è proprio quando il **gioco** si fa duro che i migliori cf sapranno emergere. E sarà come di fronte al diluvio universale: mentre i più sottovaluteranno le circostanze attrezzandosi con semplici ombrelli, i migliori cf avranno già messo in salvo i loro clienti proprio come fece Noè con la sua Arca.