

PROFESSIONE IN BILICO, CONSULENTI O PERDENTI



Lorenzo Marconi, consulente per Intra Private Bank

Se il 2009 fosse come il 2008 tanto varrebbe aprire una gelateria. Ma per molti questo potrebbe essere l'anno della svolta professionale. Se non lo avete già fatto, preparatevi a gestire il passaggio dalla vendita di prodotti buoni per tutti alla realizzazione di portafogli efficienti e davvero a misura di cliente

■ di Lorenzo Marconi

Il 2008, anno veramente bisestile per i mercati finanziari, va in archivio come il peggiore del dopoguerra. Nessuna tipologia di investimento è stata risparmiata dallo tsunami finanziario, con la truffa di Madoff a chiudere l'annus horribilis proprio per non farci mancare niente. Il segmento del risparmio gestito ha sofferto come non mai, ma ancora poco si è parlato della cattiva distribuzione di obbligazioni strutturate e index linked vendute con superficialità, ignoranza e spesso malafede.

I promotori finanziari in questo contesto difficile hanno purtroppo subito anche la rivoluzione delle gestioni patrimoniali in ambito Mifid, con

conseguente perdita di marginalità del conto economico; e, quel che è peggio, la mancanza di un riconoscimento sulla differenza di comportamento nei confronti della clientela rispetto ad altri player del settore.

Se le premesse per il nuovo anno fossero una naturale continuazione dell'anno che se n'è andato verrebbe solo voglia di aprire una gelateria, ma il 2009 potrebbe invece essere l'anno della svolta per le professionalità più attente che sappiano mettersi veramente in gioco.

Il futuro si chiama consulenza. Una consulenza vera che sappia riscoprire la centralità del cliente e la centralità del promotore finanziario dove i prodotti e la banca rappresentano "solo" un mezzo per raggiungere l'obiettivo della soddisfazione dell'investitore attraverso un rapporto di partnership.

La partnership. Bisogna costruire con il cliente una partnership, dove lui mette i soldi, la consapevolezza delle scelte e la condivisione di tutto quello che fate insieme a lui. Il cliente deve diventare l'azionista di maggioranza, il promotore mette la propria professionalità al servizio del cliente e se ne assume le giuste responsabilità: diventa in pratica l'amministratore delegato del patrimonio. Se non funziona, si cambia.

Il promotore consulente diventa il problem solver. Dovrà essere sempre al fianco dell'investitore senza mai mettere la testa sotto la sabbia, in particolare quando i risultati dell'investimento saranno al di sotto delle aspettative.

Il promotore consulente dovrà essere un bravo intermediario. In un'epoca caratterizzata da un'estrema complessità dei mercati finanziari e da un aumento smisurato dell'offerta di prodotti, aumenta il bisogno di uno che stia in mezzo a smistare i palloni: un link tra le esigenze e gli obiettivi del cliente e le opportunità offerte dal mercato finanziario. Non è obbligatorio diventare amici, ma è importante che il promotore sappia costruire una relazione con il cliente: che non consiste nell'andare a prendere insieme un caffè, e sentirlo ogni tan-

to per sapere se ci sono novità. E' opportuno che si ricordi del nome e della faccia, che lo segua passo passo nel raggiungimento dei suoi obiettivi finanziari, che si occupi del suo portafoglio come se fosse il proprio. Periodicamente si dovranno incontrare per fare il punto della situazione ed eventualmente attuare gli accorgimenti necessari. Perché ogni volta che l'investimento si sposta dalla rotta ideale bisogna riportarlo verso la giusta direzione.

Deve essere un professionista qualificato. Basta con questa pessima tradizione del persuasore che vende e distribuisce prodotti. Un consulente è un esperto ed è meglio che sia mediamente autorevole: non deve sostituirsi al cliente, ma lo deve aiutare a scegliere in funzione degli obiettivi di investimento pianificati.

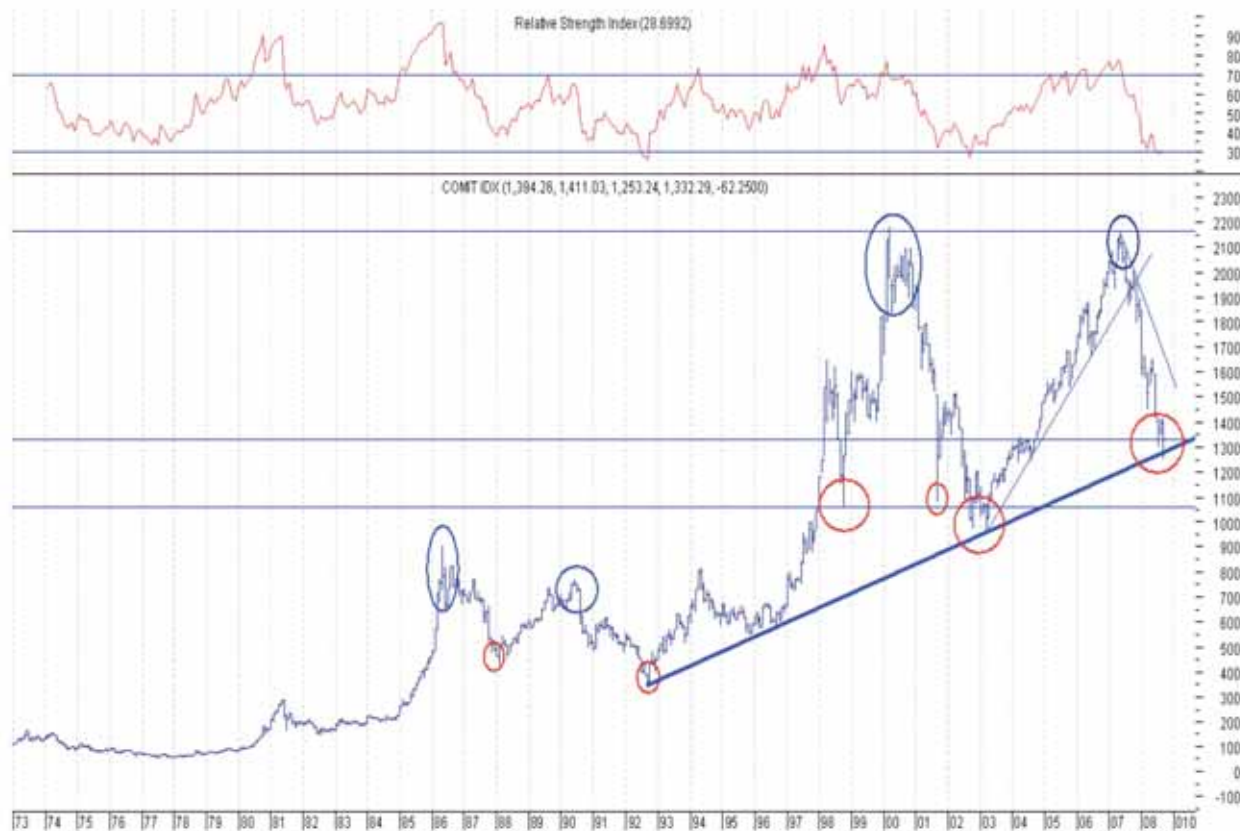
Deve stare dalla parte del cliente. Anche se il cliente è zuccone non ci si può approfittare di lui. Anzi, proprio quando lo è deve essere reso più consapevole delle scelte di investimento. Sembra scontato, ma va ribadito: non potrete più vendergli il primo prodotto che spunta dallo scatolone sotto la scrivania (come spesso capita allo sportello bancario) ma dovrete prendergli le misure per un vestito che gli calzi a pennello. O che almeno non gli faccia fare la figura di quello uscito per strada con le pantofole quando piove. Insomma: il promotore consulente deve essere un sarto e non più solo un commerciante di vestiti.

La consulenza rappresenta il passaggio dalla vendita di prodotti finanziari buoni per tutti alla realizzazione di portafogli efficienti veramente personalizzati frutto di un dialogo costruttivo e di una pianificazione di un percorso e di un obiettivo finanziario da raggiungere. Per raggiungere l'obiettivo desiderato da entrambi bisognerà cambiare e le direttrici del cambiamento saranno rappresentate da :

MAGGIORE CONDIVISIONE DI INFORMAZIONI TRA PROMOTORE CONSULENTE E CLIENTE

“ Il cliente deve diventare l'azionista di maggioranza, il promotore mette la propria professionalità al servizio del cliente e se ne assume le giuste responsabilità: diventa in pratica l'amministratore delegato del patrimonio ”

La storia infinita: acquisti ai massimi, riscatti ai minimi



Si potrebbe anche non indicare le date: da sempre gli investitori privati comprano i fondi azionari quando le borse sono ai massimi (cerchi blu) e li vendono quando i listini sono ai minimi (cerchi rossi).

CHIAREZZA DELLE RESPONSABILITÀ RECIPROCHE

DECISIONI BASATE SULLA RAZIONALITÀ E NON SULLE EMOZIONI, MA SOPRATTUTTO SU FIDUCIA E STIMA RECIPROCA.

I vantaggi:

- **Approccio razionale e disciplinato**
- **No mera vendita di prodotto**
- **Condivisione e consapevolezza della pianificazione**
- **Riduzione della conflittualità**
- **Dialogo sereno con la clientela**
- **Fidelizzazione del cliente per battere la concorrenza**
- **Autorevolezza di rapporto con grandi clienti**
- **Personalizzazione del rapporto**

Il risultato della consulenza non è ri-

cercare risultati altalenanti per raggiungere exploit eclatanti;

- non significa comperare ai minimi e vendere ai massimi;
- non significa essere stati necessariamente i più bravi.

Il risultato di un buona consulenza è una partnership che si consoliderà nel tempo. È ottenere il meglio per i vostri clienti: quindi il meglio per voi, per la vostra famiglia, per il vostro futuro, per la vostra serenità e quella dei vostri clienti.

Come riconoscerlo per un cliente e come comportarsi da promotore consulente? Le risposte sono prese testualmente dal libro *Vaffanbanka!* di M.Fratini e L.Marconi (Rizzoli):

AI CLIENTI (Decalogo istruttivo anche per i promotori-consulenti):

1 ■ Diffidate di chi si interessa solo al vostro patrimonio: averlo è importante, ma una buona consulenza non parte mai da lì.

2 ■ Attenti a quelli che vi chiamano per vendervi il "prodotto del momento": è bene che lo faccia il fruttivendolo. Voi, invece, non trattate i vostri soldi come pere o cavolfiori.

3 ■ Chi vi parla senza farsi capire è pericoloso: ha qualcosa da nascondere. La supercazzola di *Amici Miei* dovrebbe aver insegnato qualcosa. Pretendete di capire e non vergognatevi di chiedere spiegazioni fino allo sfinimento (il suo, chiaramente)

4 ■ Sospettate anche di chi vi accontenta sempre e vi lusinga: deve sicuramente farsi perdonare qualcosa.

5 ■ Però anche chi vi dice sempre "stia tranquillo" o "ci penso io" (ghe pensi mi) deve farvi riflettere. Sicuro e Tranquillo sono morti nel '29.

6 ■ Firmi qui che l'è bun (se faccia servì, dotto') è anche peggio: in quel caso deve tremarvi la mano. Se non accade, fatevi visitare (non avete più freni inibitori)

7 ■ Quante volte vi siete sentiti dire: "Mi faccia almeno 10 mila euro di questo"? Probabilmente la mano è tesa come quella del barbone alla Stazione Termini che ha bisogno di un bicchiere di rosso. Ogni professione deve avere dignità: pretendetela.

8 ■ I costi non sono tutto, ma sono una parte importante. Valutate il valore aggiunto che ricevete e pagate in funzione di questo. "Alto" o "basso" non significa niente: i costi devono dipendere dai risultati. (Preferireste una Ferrari o una qualsiasi auto rubata? Eppure la seconda costa così poco....)

9 ■ Scappate lontanissimi da quanti vi promettono di diventare ricchi in un paio di sedute. Se fosse così facile, perché perdono tempo a insegnarvelo? (E perché stanno ancora lì e non a Tahiti?). Le diete insegnano che per il risultato serve sacrificio. Cercate chi insegna umiltà e lavora duro: sono questi quelli che fanno soldi sul serio.

10 ■ State con le minoranze. Quelle etniche di solito prendono grandi bastonate, ma in finanza la massa ha sempre torto.

11 ■ Pretendete relazioni accurate e personalizzate: i tempi del Mago Merlino che si presenta con due scarabocchi sulla carta del formaggio sono finiti.

12 ■ Ricordate che i soldi veri non si fanno in fretta. Per cui alla larga da soffiati, cavallini giusti e telefonatda sotto la scrivania. ■

Gli incontri formativi Anasf per il 2009

RISPARMIO IN TRIBUNALE, IL RUOLO DEL PROMOTORE

Hanno partecipato in 7 mila agli incontri di formazione organizzati da Anasf nel 2008, sotto la docenza di Sda Bocconi, Fondazione Cuoa, Tor Vergata, Progetica e di consulenti dell'Associazione, svolti in collaborazione con Anima, BlackRock e JP Morgan am. Ed è in via di definizione in questi giorni il calendario degli appuntamenti formativi per il 2009, che sarà disponibile su www.anasf.it da inizio anno nuovo. Qualche anticipazione però già c'è. Dopo i riscontri positivi registrati nell'anno concluso, verranno riproposti temi di attualità per la professione e per l'attività. In particolare, saranno proposti due incontri a cura dell'avvocato Luca Frumento: "Il contenzioso giudiziario sul risparmio e il ruolo attivo del promotore finanziario" e "La fidelizzazione del promotore finanziario tra impegni contrattuali e libertà di iniziativa". Il primo, prendendo spunto dalle vicende legate alla crisi dei mercati finanziari, presenta un'analisi del contenzioso giudiziario sul risparmio, considerando i punti di vista che interessano in particolare il promotore finanziario in questo ambito: come attore, come convenuto e come consulente. La proposta ha un taglio strettamente operativo,

con l'intento di dare ai partecipanti indicazioni e suggerimenti pratici. Il secondo analizza le varie componenti del rapporto tra promotore finanziario e società mandanti, allo scopo di offrire un quadro di indicazioni pratiche sulle situazioni più frequenti che derivano dall'operatività quotidiana. L'analisi dal punto di vista legale affiancata alla presentazione di casi concreti ha lo scopo di rendere consapevole il promotore finanziario dei propri diritti e doveri nei confronti della mandante, favorendo la formazione di professionisti più responsabili. "La questione del contenzioso sul risparmio tradito", ha spiegato l'avvocato Frumento, "è tornata prepotentemente sulle prime pagine delle maggiori testate. Il promotore finanziario ha ovviamente un'ottima preparazione in campo economico, ma non necessariamente in campo legale: con questi incontri formativi si intende fornirgli gli strumenti che gli consentano di valutare e vagliare con i clienti se e quali iniziative assumere". Ma in che misura il contenzioso riguarda il promotore finanziario? "Il promotore finanziario può assumere un ruolo attivo, ponendosi a fianco del cliente, o di una pluralità di clienti, nella

richiesta risarcitoria, suggerendogli le iniziative da intraprendere e coadiuvando il cliente e/o il suo legale nell'esame tecnico delle vicende, talvolta molto complesse. Sempre più spesso il ruolo del promotore finanziario consiste anche nello svolgere attività di supporto tecnico del giudice: non è raro, infatti, che i Tribunali accettino i promotori finanziari quali CTU (consulenti tecnici dell'ufficio) in questo tipo di contenzioso, caratterizzato da un intenso tecnicismo", ha commentato il consulente Anasf. I tribunali di Catania e Sanremo, ad esempio, già si avvalgono dei promotori finanziari come consulenti tecnici. La domanda è stata sostenuta dall'Anasf, che ha evidenziato il ruolo del pf e dell'Associazione a tutela dei risparmiatori, l'evoluzione e la preparazione della figura professionale, i campi e le materie nelle quali il pf è particolarmente competente. Un ruolo quindi, quello del promotore finanziario, sul quale appoggiarsi per ritrovare fiducia nel sistema e per reagire in maniera consapevole.

DI STEFANIA BALLAUCO

ANASF,
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
PROMOTORI FINANZIARI



Marcella Frati
Director NMG Italia

Ansia, stress, incertezza su come affrontare le conseguenze della bufera finanziaria nel rapporto con i propri clienti. Ecco una serie di interrogativi ai quali non si può rimandare la risposta. Anche perché nelle difficoltà molti più investitori abituati a fare da soli si rivolgono ai consulenti. E la fase critica può diventare l'occasione per riconnettersi con la clientela e focalizzarsi meglio sugli obiettivi di medio lungo periodo

CRISI? FATEVI QUESTE DOMANDE

■ di Marcella Frati

Per i promotori finanziari e per i loro clienti il 2008 è stato un anno di eventi eccezionali. La volatilità dei mercati ha raggiunto livelli inattesi e tutto il settore dei servizi finanziari è stato caratterizzato da cambiamenti importanti. Come tutto è cambiato in un anno. L'anno scorso in questo periodo Royal Bank of Scotland si era comprata ABN Amro per 80 miliardi di dollari.

Oggi con lo stesso importo si potrebbe acquistare: Citibank per 22,5 mld di dollari, Morgan Stanley per 10,5 miliardi, Goldman Sachs per 21,0 miliardi, Merrill Lynch per 12,3 mld, Deutsche Bank per 13 e Barclays per 12,7 miliardi. Per raggiungere 100 mld di dollari, avanzerebbero 8 mld che potrebbero essere utilizzati per acquistare - ad esempio! - una casa automobilistica.

In questo scenario i clienti sono preoccupati della qualità della consulenza che ricevono dai promotori, ma allo stesso tempo più investitori si rivolgono ai promotori, soprattutto quelli che hanno sempre fatto da sé. I promotori stessi invece sono ansiosi per il futuro del loro lavoro.

Quali suggerimenti per i promotori per il 2009?

■ **Valuta oggi la dove sei adesso.** Fai a te stesso una domanda di base: "Come la crisi finanziaria sta influenzando la mia visione/opinione di chi sono e di chi voglio essere"? Durante questi periodi è molto facile evitare di porsi questa domanda, ma è cruciale valutare dove si è adesso. Soprattutto in questo momento bisogna chiedersi: "Mi sento sempre impegnato a fare questo lavoro o sto cercando di cambiare

mestiere?" "Mi sento fiducioso o sono in ansia?"

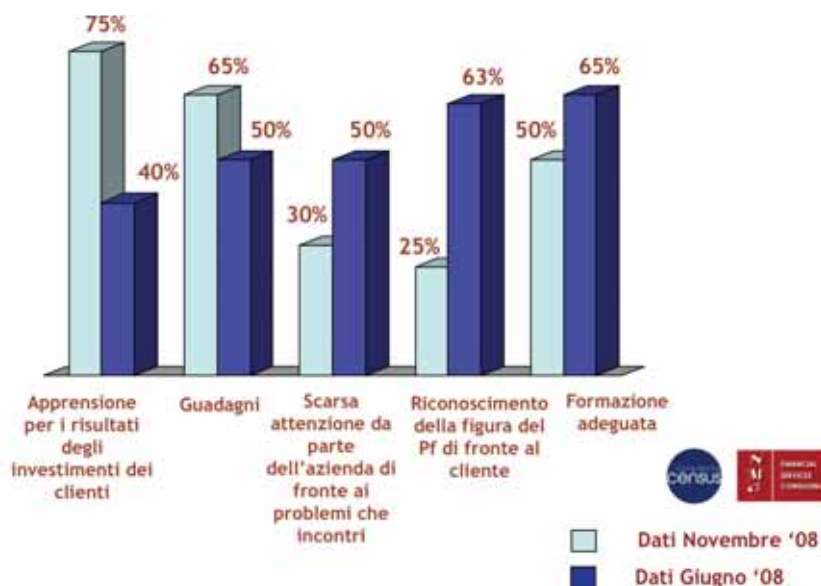
E' fuori dubbio che il periodo sta generando molti stress e "mal di testa" ai promotori finanziari. Anche da una nostra recente indagine tramite la piattaforma Consulente Census è emerso che c'è molta apprensione circa le performance dei prodotti suggeriti presso il 75% degli intervistati che hanno risposto, oltre alla preoccupazione dovuta ad una compressione dei guadagni rispetto al passato e al timore di non essere più riconosciuto come consulente rispetto ad una volta.

Il tipico atteggiamento che si nota fra i promotori finanziari è "fight or flight", ovvero o atteggiamenti molto nervosi oppure atteggiamenti di chiusura dal "mondo". Il modo di essere più appropriato per il momento è di essere positivi, di mostrare "intelligenza emotiva", ovvero abilità nel gestire le proprie emozioni e quelle degli altri. In un momento come questo la "intelligenza emotiva" è importante come la "intelligenza finanziaria". Una crisi come questa, mai stata così fino dai tempi della Grande Depressione, spacca il mondo dei promotori in due e crea un gap fra chi sta andando bene e chi invece ha difficoltà enormi.

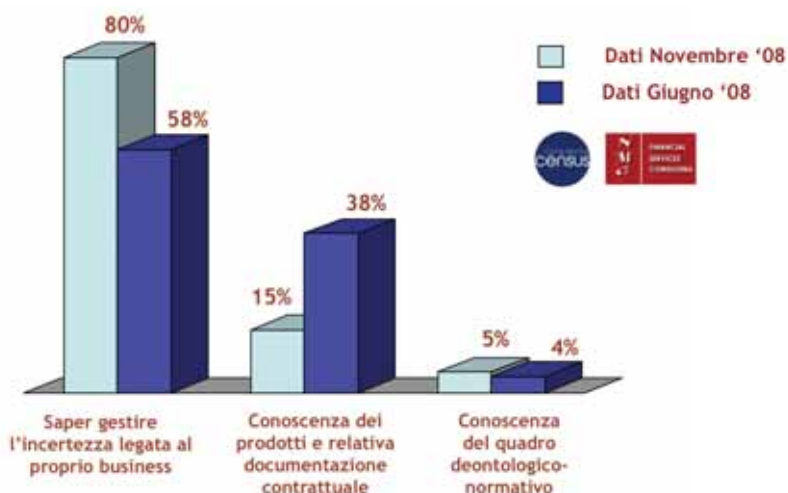
■ **Sii consapevole del tuo impatto sugli altri.** Fai a te stesso una domanda di base: "Come la crisi finanziaria sta influenzando la mia visione/opinione di chi sono e di chi voglio essere"? Se hai necessità di comunicare qualcosa di difficile, rifletti sulle cose e esercitati nel dire le cose che hai bisogno di dire a te stesso prima dell'incontro. Essere consapevoli dell'impatto che si ha sugli altri consente di controllare la propria ansia e quella degli altri.

“ Soprattutto in questo momento bisogna chiedersi: Mi sento sempre impegnato a fare questo lavoro o sto cercando di cambiare mestiere? Mi sento fiducioso o sono in ansia? ”

Quali situazioni giudichi essere più stressanti



Cosa significa essere un promotore finanziario



■ **Costruisci le basi del tuo business.** Ora è il momento giusto per costruire le basi del tuo business. Costruire le basi del proprio business significa avere processi, strategie di segmentazione della clientela, modelli di servizio al cliente efficienti, visione focalizzata del proprio business e una "intelligence" emotiva utile per rimanere ottimisti nei tempi di crisi.

■ **Adatta e fai "evolvere" i tuoi busi-**

ness plans. I promotori di successo vedono questo periodo di crisi come una chance per riconnettersi con i clienti e per essere focalizzati sugli obiettivi di medio-lungo periodo. Il mercato continuerà a evolversi, a creare opportunità e sfide.

Se riesci ad accettare i cambiamenti, come parte della vita, ti sarà facile guardare avanti. Ora è il momento per essere più focalizzati e raggiungere obiettivi/risultati. ■

STUDI DI SETTORE QUEST'ANNO SI RIPARTE

■ di Stefania Ballauco

ANASF, Associazione Nazionale Promotori Finanziari

Anche ANASF ha avanzato alla Commissione degli esperti sugli studi di settore le istanze dei promotori finanziari con riguardo all'impatto della crisi sull'attività del 2008 e alla necessità di una revisione degli Studi che tenga conto del mutato scenario. Rappresentanti dell'Associazione, nel corso delle numerose riunioni che si stanno svolgendo in queste settimane presso il ministero, hanno illustrato il nuovo scenario in cui si trova a lavorare il promotore finanziario, per mettere gli esperti nelle condizioni, una volta comprese le dimensioni della crisi, di valutare e studiare soluzioni e rimedi al fine di rendere coerente con la situazione economica esistente il modello stesso degli studi di settore.

COLPITI GIÀ NEL 2008

Se fino ad oggi la crisi ha prodotto i propri effetti principalmente sui mercati finanziari, cominciano già a scorgersi, anche se non sono ancora del tutto stimabili nella loro portata, i riflessi sull'economia reale. Così se, in linea generale, le diverse categorie imprenditoriali e professionali verranno colpite dalla cri-

La Commissione degli esperti terrà conto dell'impatto della crisi finanziaria per rivederne alcuni criteri.

Anche il TG91U che riguarda i promotori finanziari verrà rivisto.

Tutte le richieste di Anasf

si soprattutto quando questa produrrà i propri effetti sull'economia reale, i promotori finanziari si trovano, invece, investiti dalla crisi già nel corso del 2008. Tenuto conto, infatti, dell'attività svolta, l'andamento dei mercati finanziari è lo specchio dell'attività del promotore finanziario: in situazioni di crisi dei mercati, particolarmente nei casi straordinari come quelli che si stanno registrando, i ricavi del promotore finanziario rischiano di subire significativi ridimensionamenti, sia ri-

guardo alla voce delle front fee che a quelle del management fee.

COSTI CRESCIUTI, MODELLO RIGIDO

"A fronte della paventata riduzione dei ricavi", commenta **Elio Conti Nibali**, Presidente di Anasf, "sono cresciuti i costi per il promotore finanziario, principalmente dovuti alla maggiore necessità di una presenza e all'intensificazione delle visite ai clienti. La rigidità di questo modello non può funzionare, e per questo è necessario un intervento del Ministero che temperi gli effetti distorsivi che il nuovo scenario economico produrrebbe sulle dichiarazioni dei promotori finanziari".

"NORMALITÀ" ECONOMICA

La recente crisi influisce infatti su uno dei parametri fondamentali sui quali è costruito il modello matematico-statistico di studio di settore: il parametro della "normalità economica", intesa come sussistenza di condizioni di mercato "normali" tali da far presumere, tenuto conto della struttura e dei mezzi di cui il promotore finanziario dispone, la produzione di un dato ammontare di ricavi qualificati dal modello come congrui. Appare infatti evidente come, mantenendo inalterato il meccanismo di funzionamento dello studio di settore, tantissimi promotori fi-

nanziari in attività non riuscirebbero per il periodo di imposta 2008 a soddisfare i parametri di congruità e coerenza richiesti dagli studi a causa della possibile riduzione dei ricavi, dovuta a fenomeni esterni ed ingovernabili al promotore finanziario e dell'incremento dei costi legati alla necessità di essere, in questi particolari momenti, assai più presenti con i propri clienti.

MECCANISMI CORRETTIVI

Occorrono, quindi, dei meccanismi correttivi che consentano di tener conto della straordinarietà del periodo, evitando che al danno rappresentato da una riduzione dei ricavi si aggiunga la beffa di dover, in virtù degli studi di settore, corrispondere le imposte come se ci si trovasse in condizioni di mercato in crescita o quantomeno stabili.

Il congelamento degli Studi, richiesto da numerose categorie sottoposte agli stessi, sembra essere stato accantonato. Sarà invece il Decreto legge anticrisi 185/2008, presentato a novembre dal Governo, e contenente le misure urgenti a sostegno di famiglie, lavoro, occupazione e impresa, che, con il suo articolo.8, consentirà la rivisitazione speciale per tutti gli studi di settore, compreso quello dei promotori finanziari TG91U. ■