

# **RISPARMIO: PROTAGONISTI A CONFRONTO**

INDAGINE TRA CONSULENTI FINANZIARI, PRIVATE BANKER E BANCARI

**ALESSANDRA DRAGOTTO**



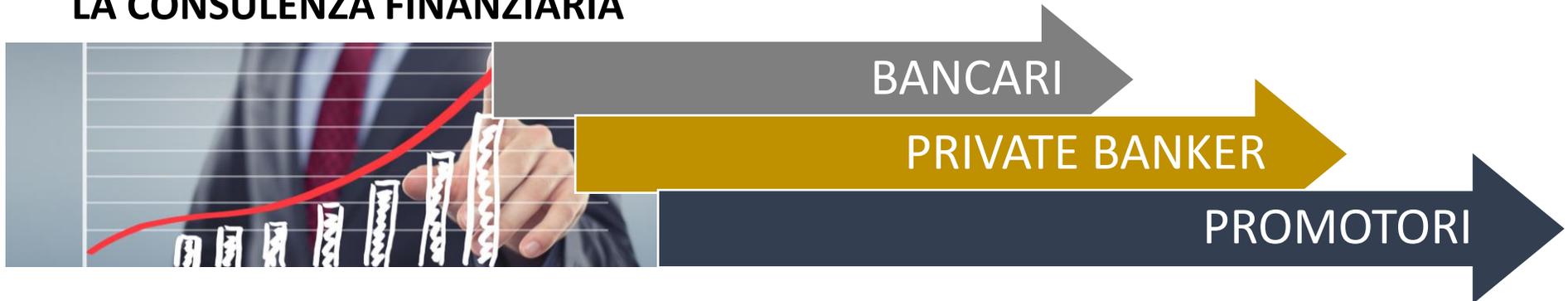
**SWG**



## 2 GLI ATTORI SULLA SCENA

### Uno il tema centrale Tre gli attori al centro della scena

#### LA CONSULENZA FINANZIARIA



*Ai quali abbiamo chiesto di raccontarci...*

#### CHI SONO?

- Come si percepiscono
- Come vengono percepiti
- E come percepiscono gli altri

#### COSA FANNO?

- Il vissuto della professione
- Il rapporto con i clienti

#### DOVE STANNO ANDANDO?

- Le traiettorie della consulenza
- Il futuro della professione
- I rischi e le possibilità

3

## IL PIANO DI RICERCA:

### Uno sguardo sul mondo della consulenza a 360 gradi

Per rispondere a queste domande abbiamo coinvolto i tre protagonisti in un percorso a tutto tondo.

#### FOCUS GROUP TRA PROMOTORI

- **Persone coinvolte:** i 9 membri del comitato esecutivo di **Anasf**.
- **Organizzazione:** 2 mini-gruppi ciascuno composto da 4 soggetti e un colloquio individuale personale con il Presidente.
- **Durata:** 120 minuti per mini-gruppo/colloquio.

#### COLLOQUI TELEFONICI CON I GESTORI E I PRIVATE

- **Persone coinvolte:** 10 gestori della clientela mass/retail e 10 private banker.
- **Organizzazione:** i colloqui sono stati condotti telefonicamente, audio registrati e successivamente trascritti.
- **Durata:** circa 20-25 minuti per colloquio.

#### INDAGINE CAMPIONARIA TRA BANCARI, PRIVATE BANKER E PROMOTORI

- **Campione:**
  - 100 gestori della clientela mass/retail
  - 100 private banker
  - 100 consulenti finanziari iscritti Anasf.
- **Metodologia di rilevazione:** tramite interviste telefoniche con metodo CATI e online con metodo CAWI.
- **Periodo di rilevazione:** dal 10 dicembre 2015 al 7 gennaio 2016.

## 4 LA NUOVA DENOMINAZIONE DEL PROMOTORE FINANZIARIO

Legge di stabilità  
**2016**

La **Legge di Stabilità 2016**, in vigore dal 1° gennaio 2016, ha accolto favorevolmente le istanze **ANASF** per la riforma del settore, precedentemente contenute nel Ddl Consulenza finanziaria, prevedendo, tra le altre cose....

per i promotori finanziari il ritorno, dopo venticinque anni, alla denominazione di **consulenti finanziari, con la specifica dell'abilitazione all'offerta fuori sede.**

**PER MOTIVI DI CHIAREZZA, NEL PRESENTE DOCUMENTO VERRÀ UTILIZZATA LA  
TRADIZIONALE DENOMINAZIONE DI PROMOTORE FINANZIARIO**

## 5 ESSERE CONSULENTI OGGI

La nuova denominazione risponde a un bisogno fortemente sentito dai promotori

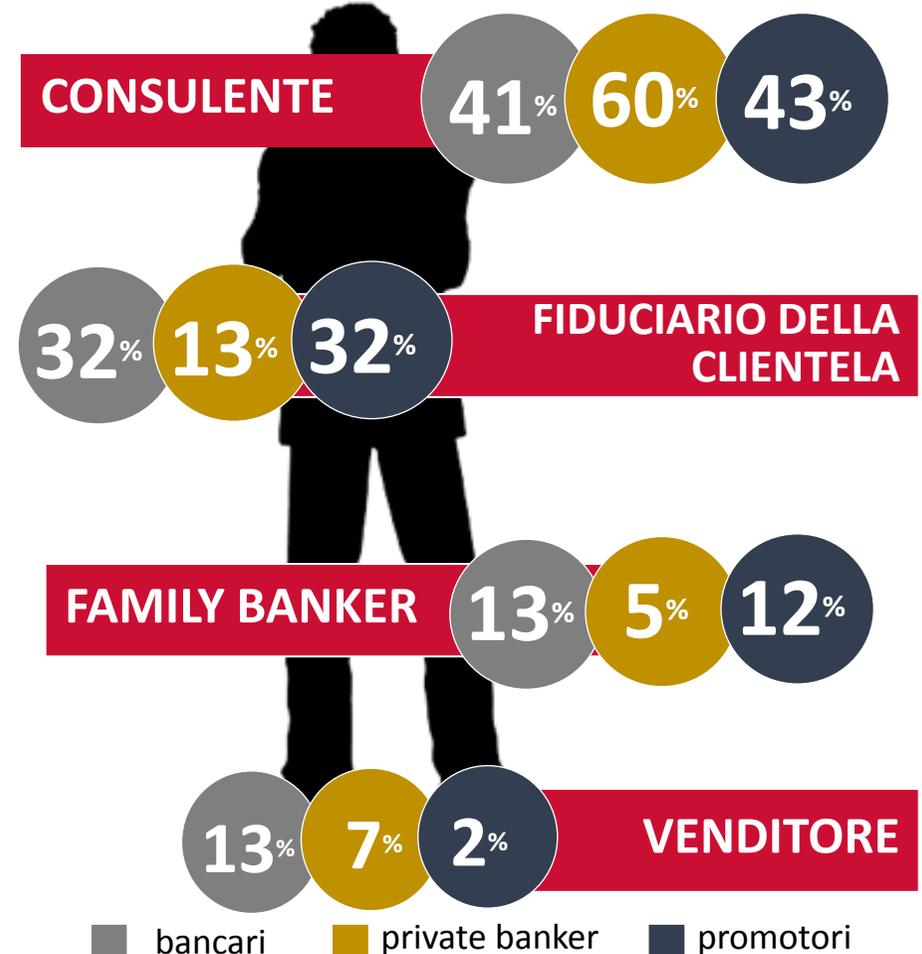
La consulenza è il cuore della professione, identifica e determina il valore della figura, ne costituisce il nucleo centrale.

Il promotore finanziario è - e si sente - prima di tutto un **consulente** in quanto, nella relazione con i propri clienti, svolge il mix di azioni tipiche e proprie della consulenza, ovvero:

- **CONSIGLIA, ASCOLTA E COMPRENDE**
- **ASSISTE, AFFIANCA E SUPPORTA**
- **OFFRE SOLUZIONI PERSONALIZZATE**

Ne consegue un'attenzione elevata alla corretta denominazione: il termine promotore non corrisponde né descrive correttamente il profilo professionale, è carente e parziale, depauperante, imprime una "commercialità" svalorizzante.

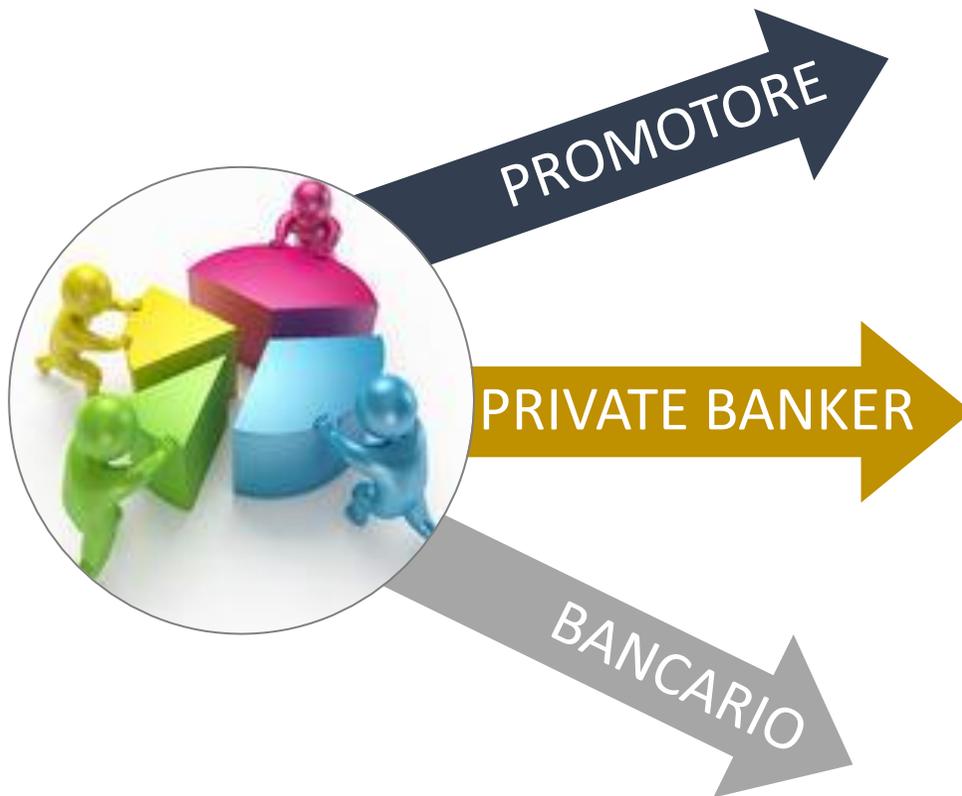
Quale espressione definisce meglio ciò che lei si sente?



6

# LE TRE ANIME DELLA CONSULENZA

## I tratti di immagine



Una figura professionale **solida**, sicura del livello di **competenza** e **professionalità acquisita** nel corso del tempo grazie a scelte compiute, **caratteristiche** e **capacità specifiche coltivate nel tempo**, ma con qualche fragilità legata a un senso di “precarietà”.

Un profilo denotato da un grande **sicurezza di sé**: unisce i tipici tratti del dipendente a uno spiccato **spirito imprenditoriale** con una forte spinta **competitiva** nei confronti, in primis, del promotore finanziario.

Un profilo a tratti **dimesso** e **rassegnato**, con un’aggressività pacata e con un bisogno di una **rete di protezione** che la posizione da dipendente gli consente anche se rinunciando a importanti gratificazioni.

# 7 ESSERE PROMOTORI FINANZIARI OGGI

## Il peso delle responsabilità e del lavoro

Un profilo definito, per certi aspetti camaleontico, in un connubio di esperienza, competenza, sensibilità e empatia. Il tutto condito da... un pizzico di creatività.

Una professione amata e valorizzata nella sua complessità ma anche ricchezza, con una missione importante e un valore che cresce nel tempo. Un lavoro fortemente ancorato al fattore umano, con un mix di molti luci ma anche...alcune ombre.

### IN POSITIVO

- **IL CLIENTE:** il calore della relazione costruita nel tempo, la gratitudine e la soddisfazione del risultato raggiunto insieme.
- **RICONOSCIMENTO DI RUOLO (QUANDO AVVIENE):** un bisogno fondamentale ma non ancora totalmente evaso attualmente.
- **L'AUTONOMIA E REMUNERAZIONE:** la concretizzazione sul piano del guadagno, soddisfacente e spesso elevato.



### IN NEGATIVO

- **L'AUTONOMIA** che, in estrema ratio, diviene individualismo, solitudine → necessita di una coscienza di "categoria".
- **IL PESO DELLE RESPONSABILITÀ E DEL LAVORO:** pesanti, impegnative, gravose.
- **IL NON SEMPRE OTTIMALE RAPPORTO CON LE MANDANTI:** poco evoluti, insensibili e disattenti soprattutto rispetto al bisogno di riconoscimento dei promotori.

## 8 ESSERE PROMOTORI FINANZIARI OGGI

### Le due facce di una stessa medaglia

La proiezione e “traduzione” dell’immagine del promotore attraverso gli occhi dei due attori principali, il cliente e il mandatario, si rivela diversa e contrapposta.

DAL PUNTO DI VISTA  
DEL CLIENTE ...

È speculare, riflette al meglio l’**autopercezione di sé**: nella restituzione viene enfatizzata la bontà e profondità della relazione che rappresenta la più importante gratificazione per il professionista.



DAL PUNTO DI VISTA  
DEL MANDATARIO..

Emerge trasversalmente una **negatività che lascia la bocca amara**: il percepito è di un rapporto utilitaristico, centrato solo sulla parte concreta e materiale che non ne valorizza la figura e le caratteristiche.

MA CI SONO ALTRE DUE FIGURE CON CUI IL PROMOTORE OGGI DEVE CONFRONTARSI

9

## IL PRIVATE BANKER

Il vero e unico competitor per il promotore finanziario

*Una figura professionale ben delineata nelle sue caratteristiche di base, è il vero competitor sul mercato...*

AGLI OCCHI DEI  
PROMOTORI...

### CON DUE INDUBBI VANTAGGI:

- la “**protezione**” garantita dalla posizione occupata all’interno della struttura nella quale lavora.
- il **guadagno certo** e non soggetto a oscillazioni.

### MA ALMENO UNO SVANTAGGIO:

- il rapporto da **dipendente** percepito come limitante, costrittivo.

*Sicuri di sé, convinti e appassionati svolgono con entusiasmo il loro lavoro*

NELL'AUTOPERCEPITO  
DEI PRIVATE BANKER..

### DUE I MAGGIORI PLUS DELLA PROFESSIONE:

- la relazione con una **CLIENTELA** di livello superiore.
  - la tranquillità del supporto della **BANCA**.

### POCHE LE CRITICITÀ:

- talvolta riferite al rapporto di dipendenza, talvolta all’immagine mutata e oscurata delle banche.

*Ai promotori invidiano l’**indipendenza**.  
Ma - in negativo- li percepiscono più **aggressivi** e **meno controllati**, più attenti alle loro esigenze che a quelle del cliente...*

10

## IL BANCARIO

Un profilo molto distante

AGLI OCCHI DEI PROMOTORI...

*Una figura professionale lontana e non percepita, fino ad oggi, come un competitor....*

**DIVERSO PER FORMA CONTRATTUALE E MENTIS**

*è un dipendente a tutti gli effetti e come tale lontanissimo dall'autonomia conquistata, voluta e vissuta del promotore.*

**UN PROFILO PROFESSIONALE** che si basa su una competenza necessaria ma non sempre elevata e a tutto tondo.



*Un profilo molto operativo in cui solo minoritariamente emerge la percezione di sé come consulente. Caratterialmente pacati, oscurati da una patina da “impiegati”, demotivati da un ruolo sentito e vissuto come subalterno ...*

**I PLUS:** il contatto con il pubblico, il rapporto con il cliente nel tempo.

**I MINUS:** fatica e sofferenza nello svolgimento dell'attività.

NELL'AUTOPERCEPITO DEI BANCARI

*Vivono i private banker e i promotori come professionisti che operano in condizioni e realtà diverse, dei quali avvertono la prossimità di un incontro ravvicinato che provoca ansia e preoccupazione.*

11

# L'AUTOPERCEZIONE DI SÉ

L'immagine che ci hanno voluto dare di sé per raccontarsi

BANCARI



16%

LEONE O TIGRE

Leopardo, pantera e ghepardo  
Gatto

14%  
12%

PRIVATE BANKER



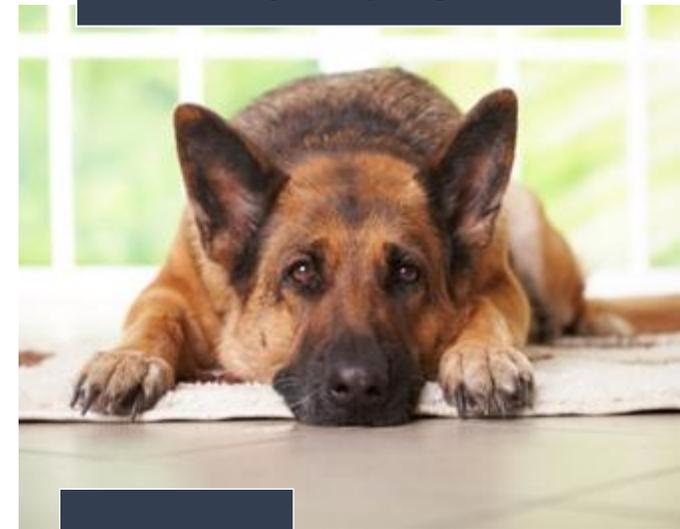
20%

LEOPARDO,  
PANTERA  
O GHEPARDO

Leone o tigre  
Pastore tedesco

18%  
15%

PROMOTORI



20%

PASTORE  
TEDESCO

Leone o tigre  
Gatto

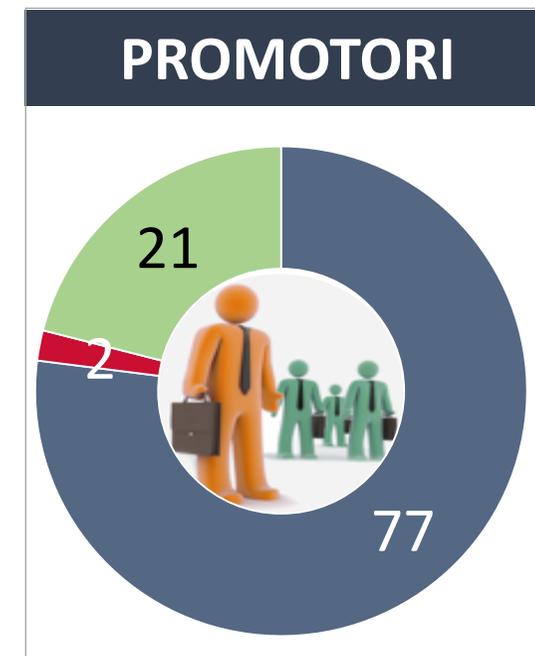
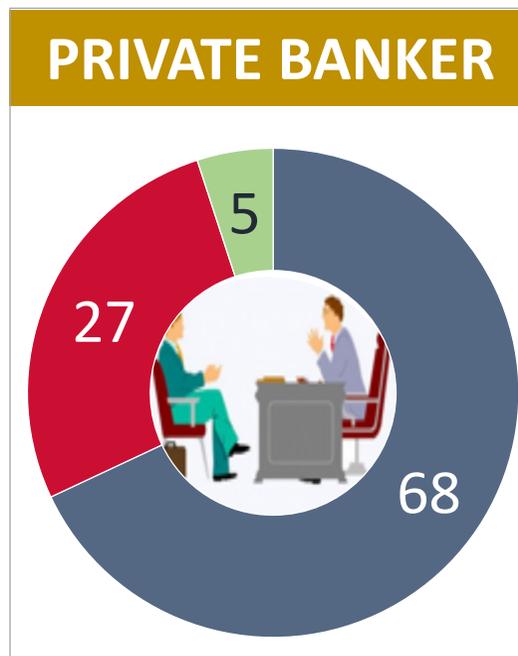
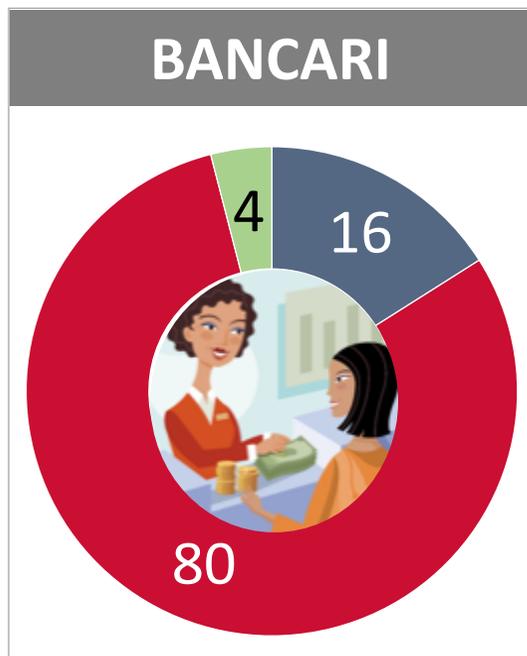
14%  
10%

Se dovesse paragonare la sua professione ad un animale, quale animale sarebbe?

12

# L'INQUADRAMENTO PROFESSIONALE

Un modo di essere e di sentirsi per i bancari, solo una questione di etichetta per i PB



DIPENDENTE

AUTONOMO

ATIPICO

Per il tipo di lavoro che fa (indipendentemente dal suo inquadramento professionale) lei si sente di più un lavoratore:

Valori espressi in %.

13

# IL VISSUTO DELLA PROFESSIONE

Piena realizzazione per i PB, coinvolgimento per i PF, tratti di apatia per i bancari

	BANCARI	PRIVATE BANKER	PROMOTORI
Il lavoro che svolgo corrisponde alle mie competenze	89	100	95
Quando vedo quello che sono in grado di realizzare sul mio lavoro provo un senso di orgoglio	86	98	93
Il lavoro che svolgo mi fa sentire realizzato come persona	80	98	88
Sento il mio posto di lavoro ancora sicuro	85	96	79
Gli obiettivi da raggiungere sono sempre chiari	70	95	89
Nel mio lavoro sento di poter dare di più di quanto mi viene richiesto	72	83	79
Mi capita di provare disinteresse per il mio lavoro	41	29	8

*Se pensa al suo lavoro oggi quanto si riconosce nelle seguenti affermazioni? (SOMMA MOLTO + ABBASTANZA)*

14

# LO SGUARDO PROSPETTICO

Spinta innovativa per i PF, prospettive di crescita dei PB e parziale inadeguatezza per i bancari

	 BANCARI	 PRIVATE BANKER	 PROMOTORI
Sono motivato a fare sempre meglio	71	83	90
Vedo delle buone prospettive di crescita	51	71	77
Sento il bisogno di rinnovarmi	52	54	75
Vorrei essere assegnato a nuovi ruoli	53	34	16
Sento di avere le competenze necessarie per fare bene e migliorarmi	79	88	79
Vedo il mio posto di lavoro/la mia professione NON sicuri	26	9	16
Probabilmente cercherò un nuovo lavoro in questo settore	26	11	5
Probabilmente cercherò un nuovo lavoro in un settore completamente diverso	14	4	1

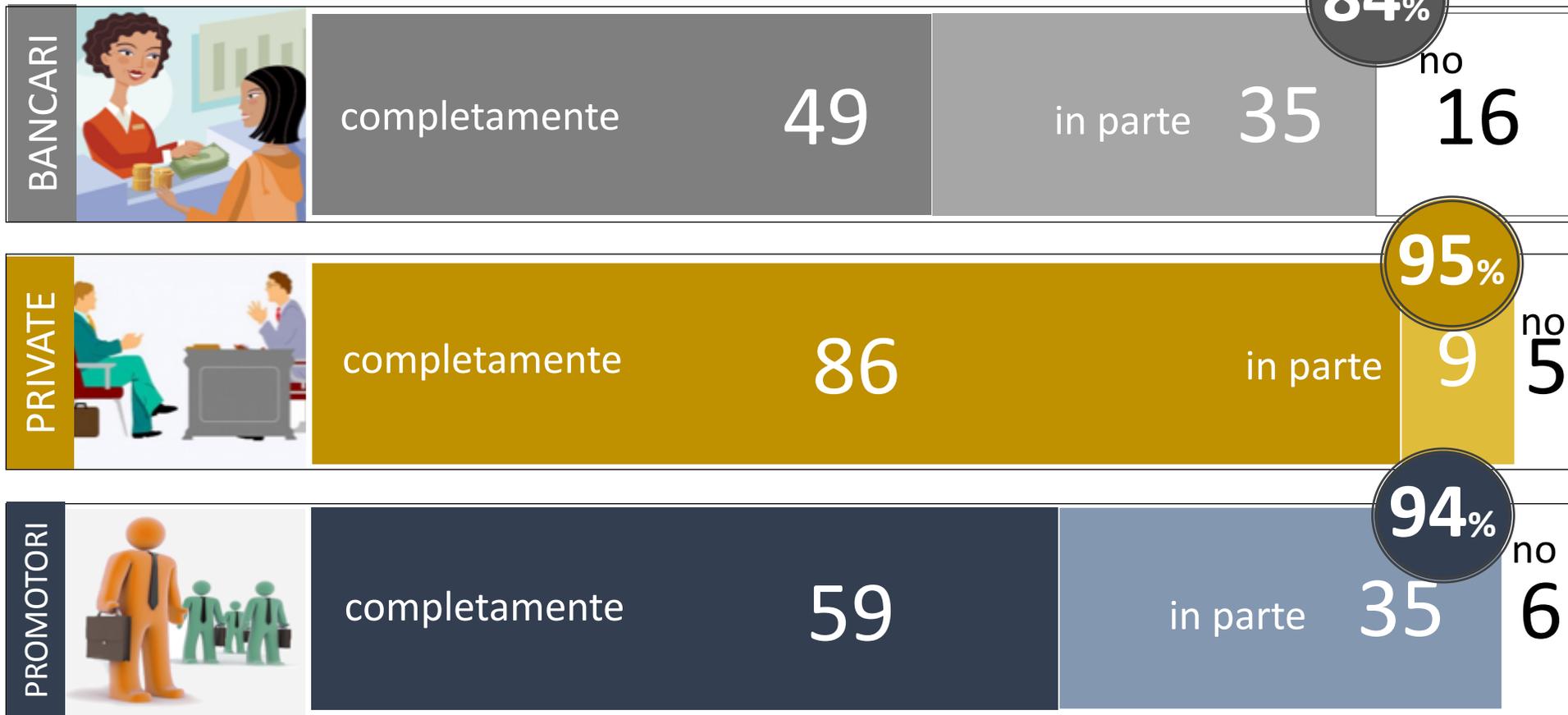
*E guardando al suo lavoro nel prossimo futuro quanto si riconosce nelle seguenti affermazioni? (SOMMA MOLTO + ABBASTANZA)  
Valori espressi in %.*

15

# LA SODDISFAZIONE LAVORATIVA

Piena soddisfazione per i PB, più di un PF su tre lo è solo in parte

*Somma completamente + in parte*



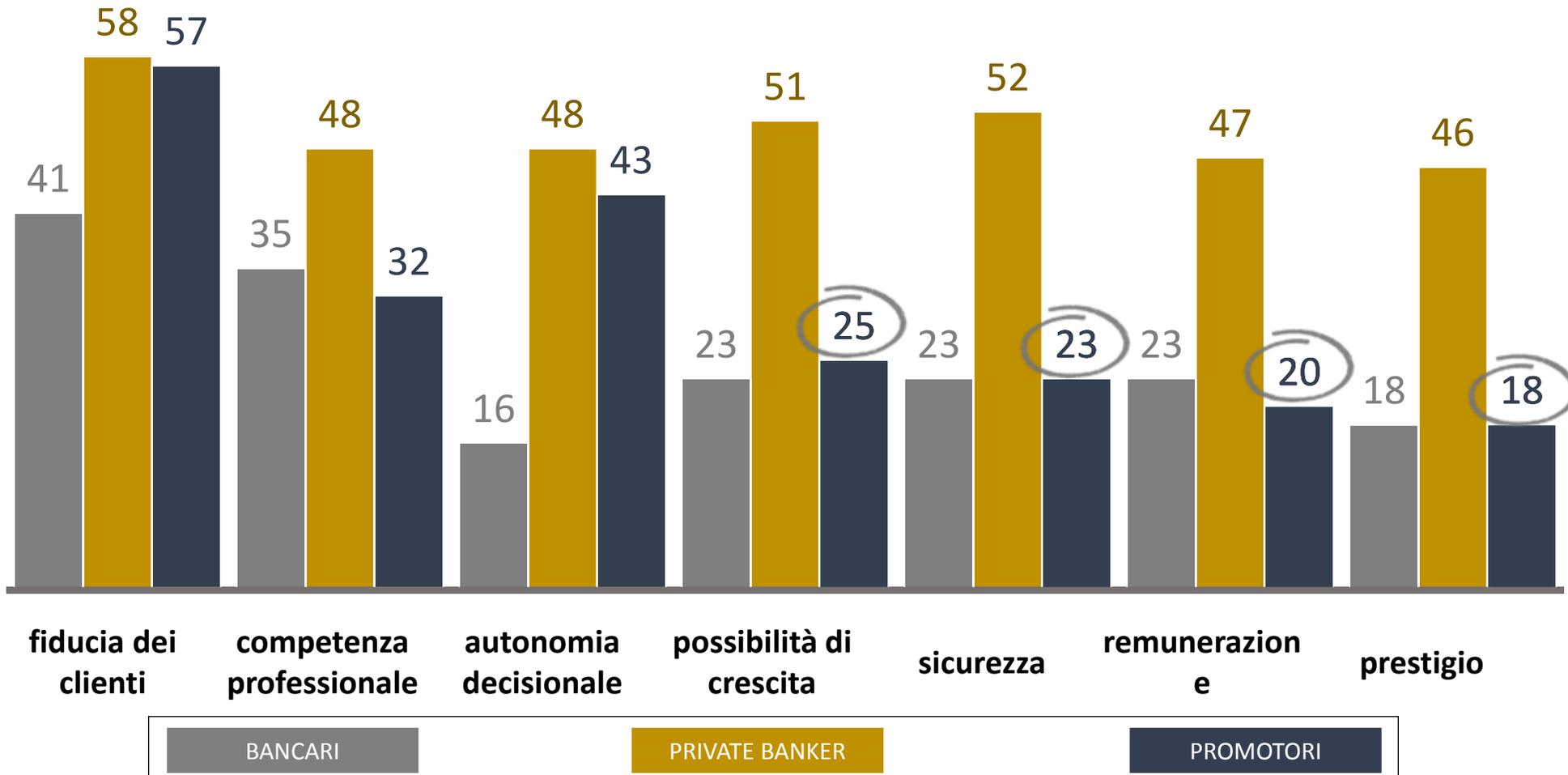
*Complessivamente, oggi, si direbbe soddisfatto della sua professione?*

*Valori espressi in %.*

16

## LA SODDISFAZIONE SUI DIVERSI ASPETTI

Ampia e trasversale per i PB, focalizzata su pochi aspetti per i PF e bancari



*E in particolare quanto si ritiene soddisfatto della sua professione rispetto ai seguenti aspetti? (% di MOLTO SODDISFATTO)*

*Valori espressi in %.*

17

# GLI ASPETTI PIÙ IMPORTANTI DEL LAVORO

Tutti concordi su fiducia dei clienti e competenza seppur con priorità diverse

## BANCARI



competenza professionale	70
fiducia dei clienti	69
sicurezza	57
possibilità di crescita	49
remunerazione	49
autonomia decisionale	33
prestigio	24

## PRIVATE BANKER



fiducia dei clienti	72
possibilità di crescita	66
competenza professionale	65
sicurezza	61
remunerazione	59
autonomia decisionale	57
prestigio	47

## PROMOTORI



fiducia dei clienti	96
competenza professionale	87
autonomia decisionale	66
sicurezza	57
possibilità di crescita	51
remunerazione	44
prestigio	43

Quanto reputa importante ciascuno dei seguenti aspetti per il suo lavoro? (% MOLTO IMPORTANTE)

## LA GESTIONE DEI CLIENTI

I PB puntano tutto sulla consulenza a 360°, per i PF conta anche essere l'unico punto di riferimento

	 BANCARI	 PRIVATE BANKER	 PROMOTORI
Una <b>consulenza a 360 gradi</b> è un fattore competitivo importante, anche se molto sfidante	34	61	38
Il cliente è sempre più esigente. Ha bisogno innanzitutto di uno <b>specialista con forte competenza</b> che offra la migliore consulenza sull'esigenza specifica	26	21	25
Nel mondo di oggi non c'è più tempo per avere un interlocutore per ogni esigenza. Conta essere il <b>punto di riferimento del cliente</b>	22	15	31
La disintermediazione che stiamo soffrendo rende necessario <b>ampliare la nostra offerta</b> e puntare a <b>fidelizzare maggiormente il nostro cliente</b>	18	3	6

*In quale delle seguenti affermazioni si ritrova maggiormente?*

Valori espressi in %.

19

## LA GESTIONE DEGLI INVESTIMENTI

Una formazione più completa e strumenti di monitoraggio evoluti i desiderata

	 BANCARI	 PRIVATE BANKER	 PROMOTORI
Strumenti di monitoraggio e analisi di mercato	34	56	53
Una formazione più completa e a 360 gradi	20	27	10
Maggiori supporti lato prodotto <i>(pianificazione fiscale e successoria, gestione patrimoniale, fondi...)</i>	15	7	25
Autonomia di scelta dei prodotti e dei partners finanziari	19	--	4
Assistenza tecnica	--	--	2
Altro	11	10	6

Quali strumenti vorrebbe avere a disposizione per aiutare i clienti a gestire gli investimenti in maniera consapevole?

Valori espressi in %. Possibili più risposte.

20

## LO SGUARDO INCROCIATO

Il PF è percepito un tecnico dei mercati, il PB ha un background troppo generalista

BANCARI

PRIVATE BANKER

PROMOTORI

Il promotore finanziario è fondamentalmente un tecnico dei mercati, mentre il private banker ha una visione più a 360 gradi rispetto al patrimonio del cliente (wealth management)

64%<sub>x</sub>

55%

28%

Il private banker è la naturale evoluzione del gestore della clientela nelle banche

71%

60%

62%

Il private banker, che non ha una formazione da promotore, ha un background troppo generalista, mentre il promotore ha una competenza specifica

54%<sub>x</sub>

44%

50%

Per ciascuna delle seguenti affermazioni indichi il suo grado di accordo: (MOLTO + ABBASTANZA D'ACCORDO)

21

## LE DOTI PIÙ IMPORTANTI PER UN CONSULENTE

L'empatia per tutti, l'esperienza prevale per il PB, l'ascolto del bisogno per PF e bancari

### BANCARI



48%

INTERCETTARE I BISOGNI

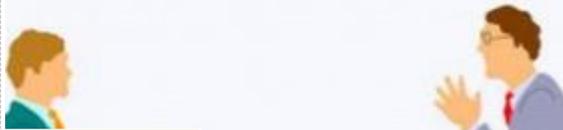
46%

EMPATIA

44%

ESPERIENZA

### PRIVATE BANKER



53%

ESPERIENZA

44%

EMPATIA

41%

CONOSCENZA DEI MERCATI

### PROMOTORI



68%

INTERCETTARE I BISOGNI

54%

EMPATIA

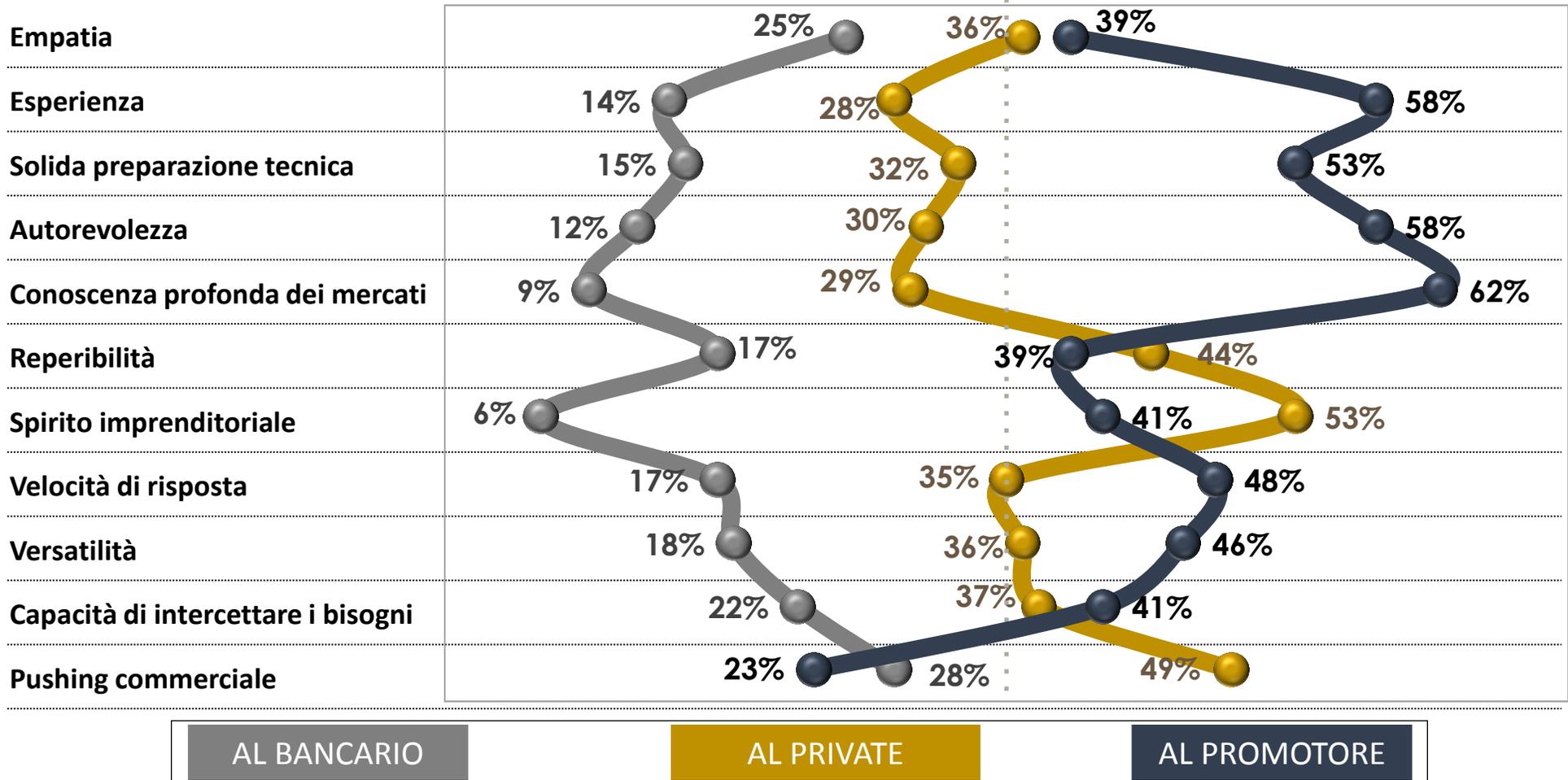
46%

SOLIDA PREPARAZIONE

Quali sono, secondo lei, le TRE doti più importanti che chi offre servizi di consulenza finanziaria alla clientela deve avere?

# II PROFILO DELLE TRE ANIME

Le doti riconosciute a sé stessi e quelle attribuite ai competitors



*E tra un gestore della clientela bancaria, un private banker e un promotore, chi secondo lei ha maggiormente queste doti?*

23

# LA MAPPA PERCETTIVA DELLE FIGURE PROFESSIONALI

Posizionate sulla mappa, si visualizzano il ruolo e la considerazione attribuite ai diversi attori.

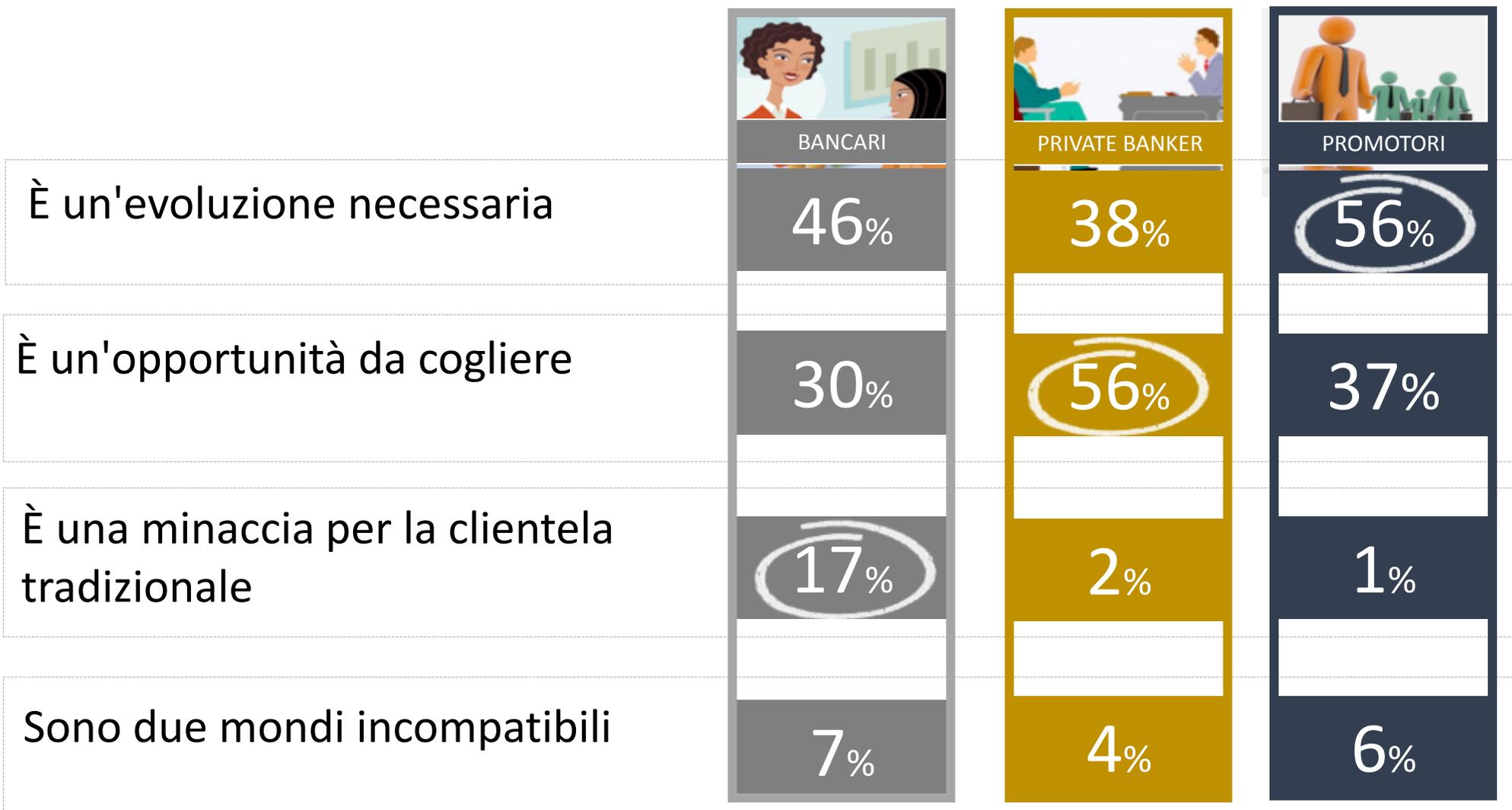
Il promotore conferma la sua figura consulenziale a tutto tondo.



24

## IL FUTURO: DALLA BANCA ALLE RETI

Un'evoluzione necessaria per i PF, un'opportunità per i PB, In parte scettici i bancari



Secondo lei, il graduale passaggio in atto dalla banca tradizionale verso una consulenza finanziaria sempre di più alto livello è...

25

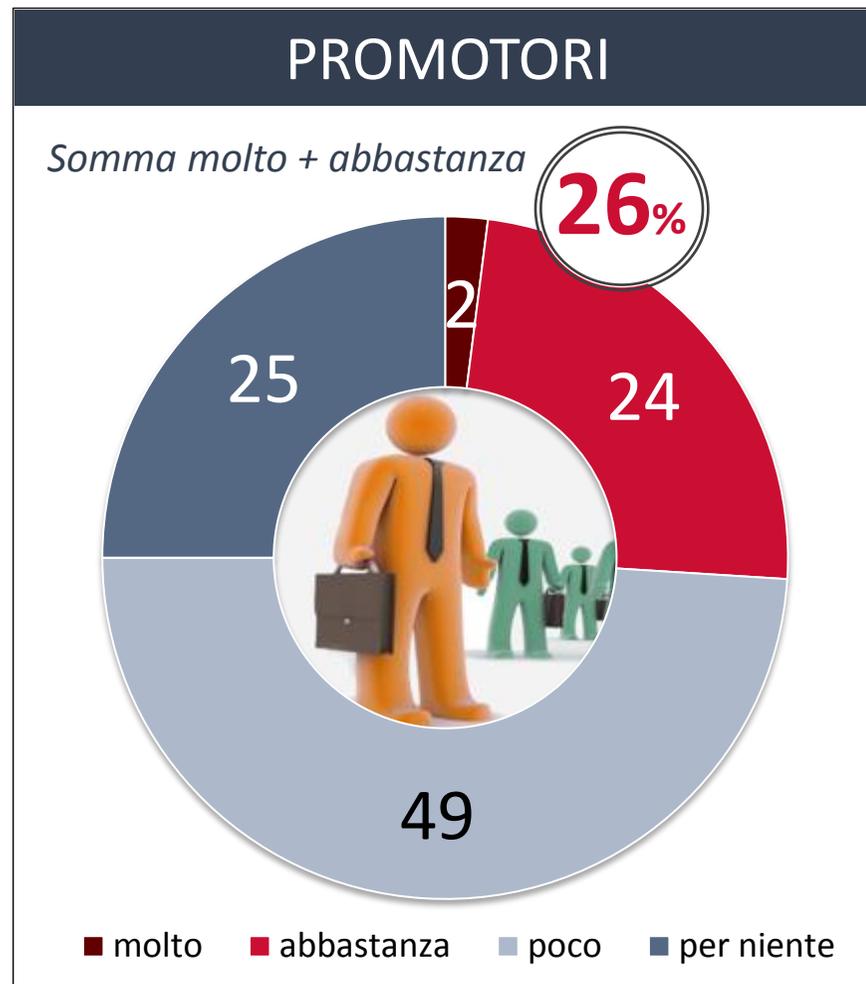
## LE CONSEGUENZE DELL'EVOLUZIONE IN ATTO

### Un ruolo più complesso per i bancari, contenuto l'impatto sui promotori

	BANCARI	PRIVATE BANKER
È rimasto tutto uguale	26	45
È più complesso negli obiettivi ma più sfidante	38	25
È più complesso nell'organizzazione ma più sfidante	15	9
Richiede maggior metodo ma è consono al ruolo	8	17
Non mi riconosco nel ruolo	13	4

Nel nuovo modello di fare banca come è cambiato il suo ruolo?

Valori espressi in %.



Il nuovo modello di fare banca ha avuto qualche influenza sulla sua professione?

26

## GLI OSTACOLI PERCEPITI DAL MONDO BANCARIO

Il tempo di trasferimento del portafoglio e l'incertezza della relazione con i clienti

	BANCARI	PRIVATE BANKER
Il tempo necessario per trasferire il portafoglio Non è sufficiente	26	39
La relazione con i clienti non è così forte da consentire un passo del genere	28	28
La paura di non riuscire a raccogliere la sfida	18	15
La mancanza di certezza del posto di lavoro	16	10
Il gap remunerativo	12	8

Quale è il principale ostacolo che Lei personalmente vede in un sempre maggior passaggio dalla banca alla rete?

Valori espressi in %. Rispondono i bancari e i private banker.

27

# I RISCHI INTRAVISTI DAI PROMOTORI

Primo fra tutti la deprofessionalizzazione della categoria

L'apertura a figure professionali non competenti in materia finanziaria



Quale è il principale rischio che Lei intravede per la sua professione in questo passaggio dalla banca alla rete?

Valori espressi in %.

## LA MIFID II

Maggiore competitività per i PF, revisione della contrattualistica e specializzazione per private e bancari

	 BANCARI	 PRIVATE BANKER	 PROMOTORI
Una sempre maggior <b>specializzazione</b> non solo nel private banking ma anche nel segmento affluent	35	37	38
Una crescita ulteriore della <b>competitività</b> nel segmento con l'aumento della qualità dei servizi ed una <b>forte discesa dei prezzi</b>	29	27	48
Una <b>revisione</b> della <b>contrattualistica</b> di lavoro dipendente per il front-line commerciale delle banche	35	31	21
Una <b>value proposition</b> delle banche che cerca una potenziale fonte di nuovi ricavi nella consulenza più evoluta costruendo il <b>processo di advisory su competenze e relazioni di lungo periodo</b>	21	12	36
Una segmentazione del mercato su modelli di business diversi	15	15	36

Quale o quali scenari intravede a seguito della Mifid II?

Valori espressi in %. Possibili più risposte.

29

# IL FUTURO DELLA PROFESSIONE

Oltre il 20% dei PF proiettato verso le banche o la consulenza fee-only

BANCARI	
	
Rimanere un gestore della clientela bancaria mass/retail	78
Diventare un private banker in una banca	11
Diventare un consulente fee-only	4

PRIVATE BANKER	
	
Rimanere un private banker dentro una banca	94
Diventare un promotore finanziario	3
Diventare un consulente fee-only	3

PROMOTORI	
	
Rimanere un promotore finanziario	79
Diventare un private banker in una banca	11
Diventare un consulente fee-only	10

*E quale futuro vede per lei personalmente?*

*Valori espressi in %.*

30

# IN SINTESI

## Lo sguardo oltre sé....e il futuro

### BANCARI

*Il cambiamento percepito è radicale e destabilizzante, la prospettiva è a tinte fosche e genera ansia.*

- i grandi cambiamenti strutturali (già in atto): snellimento delle strutture, da dipendenti a professionisti senza rete.
- cambio di obiettivi, realtà, stile lavorativo, immagine.
- una svolta imposta, un cambio di direzione netto e destabilizzante.
- una necessaria maggior proattività e ampliamento della competenza.

### PRIVATE BANKER

*Il futuro è in movimento e denso di cambiamenti, il che diviene sinonimo di potenzialità e cambiamento migliorativo.*

- l'evoluzione del sistema bancario verso le reti consentirà infatti di dimostrare concretamente il proprio valore e metterà a confronto i migliori.
- si tratta di un'evoluzione pensata, programmata, voluta dalle strutture, verso una consulenza d'eccellenza: **un potenziamento ed esaltazione della capacità consulenziale a 360 gradi.**

### PROMOTORI

*Si prospettano nuove sfide e mutamenti che richiederanno nuovi adattamenti e soprattutto saranno occasione per:*

- definire le caratteristiche, diversificare e **valorizzare** la figura del "promotore" rendendola unica e in linea con l'ulteriore evoluzione prospettata verso la consulenza fee only.
- agevolare l'**affermazione** e la **differenziazione** del "promotore" rispetto alla concorrenza attuale e futura che sarà massiccia e agguerrita.

# CONCLUDENDO

## Le azioni operative e strategiche

Appaiono necessari e auspicati una serie di interventi realizzabili concretamente nel prossimo futuro.

### CULTURALE E STRATEGICO

*Interventi sul piano "culturale" volti a rafforzare l'immagine del consulente finanziario.*

- **valorizzazione.**
- **comunicazione e divulgazione.**
- **percorsi universitari specifici.**
- **ricambio** generazionale.

### DUE I LIVELLI SU CUI AGIRE

### CONCRETO E OPERATIVO

*a livello:*

- **normativo:** adeguamento alla direttiva europea.
- **contrattuale:** anche rispetto alla remunerazione.
- **ampliamento delle tutele.**
- **riconoscimento** da parte del legislatore.
- evoluzione verso la **consulenza a parcella.**

Unito a un lavoro interno volto al superamento delle logiche fino ad oggi radicate per potenziare: unione, coesione all'interno della categoria professionale.

**METTERE DA PARTE LE INDIVIDUALITÀ E INIZIARE A CONSIDERARSI UN TUTTO!**

# GRAZIE!

Alessandra Dragotto

