

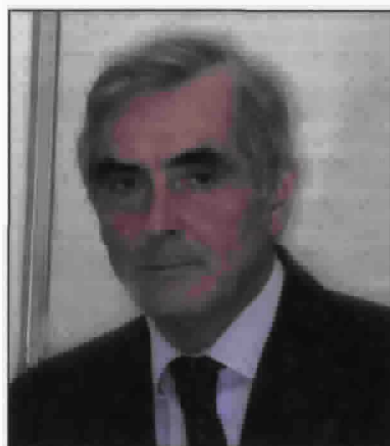
**WEALTH MANAGEMENT
DOSSIER**A cura di
Rosaria Barrile

Ripartire dal capitale umano

Al centro del convegno annuale di Assoreti, che si è tenuto a Santa Margherita Ligure lo scorso maggio, i temi del cambiamento organizzativo e della valorizzazione del ruolo delle reti di promotori. Come chiave per sostenere la crescita e ridare fiducia agli investitori

Il capitale umano e i modelli organizzativi come punti nevralgici della strategia delle reti verso cui far confluire tutti gli sforzi e gli investimenti necessari per continuare a crescere. E' intorno a questo passaggio che si è soffermata la riflessione dei partecipanti al convegno annuale organizzato da Assoreti, tenutosi a Santa Margherita Ligure lo scorso maggio. "Le reti di promotori finanziari, spiega Antonio Spallanzani, presidente di Assoreti, sono contraddistinte dal comune obiettivo di ottenere e conservare la fiducia dei clienti attraverso relazioni che si sviluppano presso il loro domicilio o comunque fuori dalle sedi istituzionali degli intermediari finanziari. Le reti di successo riescono a conseguire in modo profittevole questo risultato grazie alla capacità del loro management di instaurare un rapporto con i promotori finanziari tale da farli sentire parte integrante e vitale della singola azienda da cui hanno ricevuto il mandato di agenzia. L'osservatore esterno tende a considerare le reti tutte uguali, facendosi

Antonio Spallanzani, presidente di Assoreti



fuori dagli evidenti elementi che le accomunano e non prendendo invece in considerazione i molti e qualificanti aspetti che le differenziano e danno consistenza alla intensa concorrenza tra di esse e con le altre reti distributive in campo finanziario, in primis gli sportelli bancari e postali. La competizione trova oggi nuovo alimento nel diverso approccio che le reti hanno nella prestazione del servizio di consulenza a favore della clientela, che alcuni continuano a svolgere nelle tradizionali forme della consulenza strumentale al collocamento di prodotti finanziari, remunerata attraverso i consueti meccanismi di retrocessione commissionale, mentre altri intendono affiancarla con servizi di consulenza a parcella, remunerati direttamente dal cliente".

L'evoluzione organizzativa nella dialettica centro-confine

Andrea Ragaini, direttore centrale di Banca Carige, ha aperto il dibattito richiamando l'attenzione dei partecipanti sull'importanza di vivere da protagonisti il momento di discontinuità rappresentato dalla crisi dei mercati e di fiducia dei risparmiatori. "Per le aziende di servizi il capitale umano rappresenta la risorsa centrale. Ma i modelli organizzativi devono evolvere per assecondare il cambiamento necessario al processo di crescita. I numeri ci dicono che è cambiato radicalmente il contesto di mercato e l'attitudine del risparmiatore a investire. Ma tale cambiamento è strutturale o congiunturale? Nonostante i molteplici quesiti che tale contesto di mercato trascina con sé, vi sono già evidenze inconfutabili come ad esempio il rinnovato bisogno informativo del cliente: tale bisogno andrà affrontato anche attraverso un ritorno a prodotti più semplici, comprensibili sia dall'investitore sia dal professionista che li propone". Pierluigi Celli, direttore generale dell'Università degli Studi Guido Carli,

WEALTH MANAGEMENT DOSSIER

si è invece soffermato sui temi richiamati dal titolo del convegno "Capitale umano e modelli organizzativi per continuare a crescere". "Le organizzazioni cambiano e si trasformano sulla base dell'evoluzione delle singole persone che la compongono. In quanto tali, le organizzazioni prevedono molteplici 'confini', più o meno distanti dai 'centri'. Mentre la moltiplicazione dei 'centri' ha come esito la crescente complessità delle organizzazioni, i 'confini', via via sempre più distanti tra loro e dal 'centro', sono divenuti più labili e flessibili. Di conseguenza la cultura delle persone che presiedono i confini tende a differenziarsi sempre più dalla cultura di chi risiede presso il centro dell'organizzazione caratterizzata da regole, sistemi procedurali e gerarchici peculiari. Chi protegge 'il confine' si confronta con molteplici interlocutori esterni tra i cui competitor dell'organizzazione stessa. Le strategie organizzative vengono invece decise al centro in luoghi distanti dai confini, aree in cui si concentrano sia gli scontri con il mondo esterno, sia gli scambi più o meno proficui. Come rendere quindi la dialettica centro-confine più proficua per l'organizzazione? Ristrutturando l'organizzazione e fornendo all'uomo di confine tutta l'informazione di cui ha bisogno, anche attraverso un processo formativo costante. Tuttavia, solo evitando la chiusura dell'organizzazione lungo i suoi confini sarà possibile mantenerla in vita: un confine permeabile e aperto allo scambio genera innovazione e crescita. Pertanto, diventa prioritario per le organizzazioni fornire strumenti informativi e meccanismi in grado di assegnare il riconoscimento non solo economico ma anche sociale all'uomo di confine".

Più attenzione ai bisogni della domanda

A intervenire sul tema della crescita della rete sono stati anche Alberto Festa, direttore generale di Bulgari Italia, che

NELLE PROSSIME PAGINE LE TESTIMONIANZE DI:

- Germana Martano, direttore generale di Anasf
- Marco Riva, direttore commerciale di Banca Sara Private Financial Services
- Paolo Martini, direttore marketing & formazione del Gruppo Azimut
- Marcello Agnello, responsabile Sviluppo & Formazione di Copernico Sim
- Giorgio Girelli, amministratore delegato di Banca Generali
- Daniele Forin, amministratore delegato di Finanza & Futuro Banca
- Mario Incrocci, responsabile nazionale rete di Mps Banca Personale

ha sottolineato come dal confronto tra organizzazioni diverse è possibile raccogliere spunti e suggerimenti per migliorare il livello qualitativo del servizio fornito al cliente, ed esponenti del mondo accademico come Michele Costabile, ordinario di Economia e Gestione delle Imprese dell'Università della Calabria, e Mario Comana, ordinario di Economia degli Intermediari Finanziaria dell'Università Luiss G. Carli. "I meccanismi che determinano la crescita, ha detto Costabile, devono tener conto dell'evoluzione delle organizzazioni, sempre più caratterizzate da confini labili, sempre più esposte all'influenza esterne. In questo senso la crescita deve essere vista come la capacità dinamica di identificare nuovi confini e di orientare meglio lungo tali confini i processi di apprendimento in grado di produrre il cambiamento". Per l'industria italiana e per le reti distributive, ha aggiunto Comana, è opportuno mettere in moto i meccanismi in grado di sostenere la crescita ancora prima che la crisi finisca. "Per fare questo, tuttavia, occorre individuare anche faticosamente gli spazi di crescita, facendo tesoro del bisogno di assistenza del cliente finale. Se facciamo un confronto tra i modelli organizzativi che caratterizzano attualmente gli operatori, vediamo che i modelli di successo sono tra loro molto differenziati per struttura, modello di servizio e driver di crescita. Tali differenze evidenziano che vi è an-

cora un'arena molto ampia per il confronto. Tuttavia, più in generale, il capitale umano da valorizzare non è solo quello che presiede il confine, ma è anche quello che sta all'interno dell'organizzazione e quindi dentro le reti stesse". Vittorio Terzi, amministratore delegato di McKinsey, ha chiuso i lavori del convegno ponendo l'accento sulle sfide più imminenti per il settore. "Le reti di promozione finanziaria hanno dimostrato in questi anni di saper presidiare il mercato meglio rispetto ad altri operatori. Tuttavia oggi si impongono nuove sfide, tra cui quella più importante proveniente dal lato della domanda che potrebbe provocare una contrazione dei ricavi. Non sappiamo infatti per quanto potrà continuare la crisi. Noi abbiamo provato a ipotizzare tre scenari che tengono conto anche della crescita del Pil: quella di crisi di breve, crisi duratura e quella di crisi strutturale. Secondo McKinsey, tuttavia, ad aggravare il quadro è la modifica complessiva in corso del mondo del risparmio: l'invecchiamento della popolazione e la diversificazione della domanda ridurrà non solo la quota del risparmio disponibile ma ne determinerà uno spostamento consistente verso la previdenza complementare".