



Giuseppe G. Santorsola
 twitter @ggsantorsola

“COCCOLE” DI SUCCESSO

Sabato 17 novembre 1979 incroci per la prima volta il mondo della distribuzione finanziaria. Davanti a 400 persone parlai, presso l'Università Bocconi di questa nuova realtà in cui convivevano iniziative di buona struttura con altre non regolamentate che causarono severi problemi nel mondo del risparmio negli anni successivi (i titoli atipici). Molto è passato da allora; oltre al tempo, le regole e l'integrazione ormai piena nel mondo della intermediazione finanziaria. Il sistema distributivo fondato sugli attuali consulenti finanziari ha dimostrato capacità di resistenza di fronte alle crisi ed ha conquistato quote di mercato. Nel 1986 intercettava 12.000 miliardi di lire, il 3,5% su una massa di circa 400.000 miliardi del sistema bancario (dati Assoreti della prima conferenza stampa), mentre oggi detiene una massa superiore al 50% del mercato dei fondi, delle gestioni e dei prodotti assicurativi IBIP. Resta una forte differenza nel segmento della raccolta liquida (depositi e dintorni), proprio l'area oggi maggiormente critica nei modelli di business di molte banche.

La sfida delle reti alle banche prosegue, toccando aspetti quali il *cost/income* (mediamente intorno al 35/40% contro il 55/60%, comunque già ridotto, delle

banche, e la forte influenza delle attività di consulenza (base o evoluta) nei ricavi. I due fattori insieme motivano i risultati positivi di bilancio delle società più specializzate e la brillante valutazione del prezzo delle azioni delle società del settore quotate e/o del valore iscritto nei bilanci consolidati dei gruppi bancari che controllano strutture distributive. In definitiva, hanno creato value nell'ultimo decennio, sono risultate con prezzo meno volatili nelle negoziazioni ed hanno creato un comparto (gli asset gatherers) che desta attenzione nelle scelte di portafoglio orientate verso il medio lungo periodo. Altrettanto successo, su dimensioni diverse, si registra nel comparto delle boutique di private e wealth management, segmento che registra ROI interessanti, crescita degli AuM e della loro forza patrimoniale.

Un'area critica riguarda peraltro il costo percentuale del servizio reso alla clientela, giudicato - a livello aggregato - superiore alla media europea dei competitors di più lunga presenza sul mercato. Una valutazione non sempre condivisa, resa più leggibile (non sempre) dagli obblighi imposti dalla MiFID II e che distingue, oggi in modo tendenzialmente più trasparente, il peso della produzione (spesso localizzata fuori dall'Italia) da quello della distribuzione. Quest'ultima deve essere differenziata

quando consti nella semplice distribuzione/vendita degli strumenti/servizi oppure in un'attività di consulenza più mirata. Nell'ambito di quest'ultima è necessario distinguere la qualità, differenziando i servizi di base e quelli "evoluti" e personalizzati in grado di creare valore per il cliente. Anche nell'ambito dei gruppi bancari, l'analisi dei bilanci evidenzia la crescita dei volumi di gestione del risparmio trasferiti nel tempo alle strutture private e comunque di gestione del risparmio, rispetto a quelle direttamente "governate" all'interno della struttura bancaria tradizionale.

Un'ultima considerazione merita la struttura degli incentivi e delle remunerazioni offerte che producono risultati migliori quando premiano la ricerca di nuovi clienti e di maggiori AUM per cliente, due fattori che potranno contribuire ad incrementare l'efficienza produttiva del sistema reti, agendo ulteriormente sul *cost/income*. Ulteriore passo in avanti è indotto dall'appiattimento delle piramidi organizzative delle reti, che consente una riduzione del costo per l'utente e premia la produzione di nuova raccolta e la cura del cliente.

Da tempo promuovo il concetto delle "coccole" al cliente quale fattore di successo. Come nei rapporti umani questo, tra l'altro gradevole atteggiamento, è generalmente produttore di buoni risultati.