

**DOVE VA
IL CREDITO**

Le strategie aziendali hanno continuato a privilegiare il profilo commerciale del collocamento dei prodotti - L'offerta finanziaria più sofisticata e le crisi aziendali hanno creato un corto circuito

Consulenza nel futuro delle banche

*Attenzione
a non
mettere in
discussione
il rapporto
fiduciario
tra istituti
e mercato*

*La cultura
finanziaria
della
clientela
è destinata
a crescere
Il ruolo dei
consumatori*

Prosegue il dibattito sul futuro delle banche, avviato con la proposta di Roberto Mazzotta, presidente della Banca Popolare di Milano («Il Sole-24 Ore» del 24 marzo), di superare il modello "tuttofare".

DI **PIER LUIGI FABRIZI ***

«È un momento difficile per le banche». Questo il commento più frequente degli interlocutori con i quali, nella doppia veste di professore universitario e di presidente di uno dei più importanti gruppi bancari italiani, mi trovo a confrontarmi quotidianamente. Approfitando del "doppio ruolo" che mi caratterizza provo a condividere con un pubblico più ampio alcune riflessioni, con l'auspicio che questo possa contribuire ad accelerare l'uscita dalla "fase emotiva" e la messa a

fuoco di soluzioni. Ciò nella convinzione che quello che si rischia di mettere in discussione è il pilastro fondamentale dell'attività bancaria, cioè il rapporto fiduciario tra le banche e il mercato.

Tale rapporto, in linea generale fondato sulla capacità delle banche di far fronte sempre e comunque ai loro impegni, può essere declinato in maniera più precisa focalizzando l'attenzione su quello

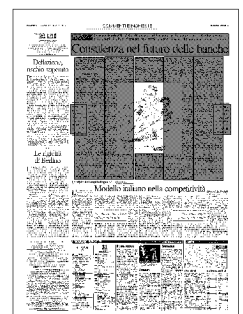
che oggi appare il problema principale, cioè sulla relazione con i risparmiatori. Questi ultimi hanno generalmente percepito le banche come soggetti in grado di garantire un tranquillo e sicuro impiego dei capitali accumulati nel tempo. Non sempre, peraltro, a questa percezione ha corrisposto la realtà dei fatti. I risparmiatori, infatti, si sono progressivamente spostati verso combinazioni di rendimento e di rischio più complesse, ma a questo non si sono accompagnati un parallelo accrescimento della loro cultura finanziaria e, soprattutto, un ruolo delle banche particolarmente diverso da quello della semplice negoziazione.

In pratica le banche hanno continuato a privilegiare il profilo commerciale del collocamento dei prodotti, trascurando quasi del tutto i servizi di consulenza, pur con il paradosso del

contemporaneo sviluppo di un'intensa attività di servizio nel campo delle gestioni di patrimonio individuali e in monte. Nel frattempo, peraltro, la clientela ha sviluppato la percezione della banca-consulente e questo ha determinato un inevitabile corto circuito allorché i prodotti finanziari sono diventati più sofisticati. Il corto circuito, in particolare, ha provocato l'interruzione della corrente elettrica nel momento in cui il manifestarsi di alcune crisi aziendali e il perdurare dell'incerto andamento dell'economia e dei mercati finanziari hanno reso evidente il profilo di rischio di determinati investi-

menti finanziari. In questo quadro i risparmiatori hanno attribuito la responsabilità del tutto alle banche le quali hanno pagato l'errore di aver continuato a svolgere una prevalente attività di negoziazione senza rendersi conto che erano e sono percepite come consulenti.

Se questo a grandi linee può essere considerato il quadro di riferimento all'interno del quale ha trovato terreno fertile il fenomeno del cosiddetto risparmio tradito viene spontaneo chiedersi quali possano essere le prospettive. La risposta è tutt'altro che facile, ma deve partire da un presupposto imprescindibile: quello di rifondare il rapporto tra le banche e i risparmiatori



su principi di assoluta chiarezza e di totale trasparenza.

Da parte delle banche appare indispensabile una migliore traduzione pratica del principio unanimemente affermato e riconosciuto della centralità del cliente, sia attraverso sistemi di budget e meccanismi incentivanti meno orientati ai volumi di vendita e comunque aperti anche nei confronti della valutazione di aspetti qualitativi quali quelli della customer satisfaction e della retention, sia tramite la proposizione di servizi d'intermediazione mobiliare capaci di rispondere al meglio alle esigenze della clientela.

Quest'ultimo aspetto riveste un'importanza fondamentale. Nel concreto si tratterebbe di meglio articolare l'offerta dei servizi d'intermediazione mobiliare lungo le tre tradizionali direttrici della gestione dei patrimoni, della consulenza finanziaria e della negoziazione, proponendole per segmenti di clientela e facendo corrispondere a ciascuna di esse contenuti, compiti e responsabilità diversi. Più nel dettaglio, considerato che i contenuti dell'attività di gestione dei patrimoni per conto terzi sono ben chiari e ben disciplinati, si tratterebbe di separare in maniera netta le altre due attività facendo emergere l'area grigia della consulenza e proponendola come un servizio di qualità, non gratuito e contraddistinto da precisi doveri e responsabilità degli interme-

diari nei confronti della clientela.

Il percorso tracciato ricalcherebbe molto da vicino le esperienze anglosassoni nelle quali l'area dei personal financial services è da tempo una fondamentale area di business e le figure dei financial consultant e dei personal financial planner, operanti come professionisti indipendenti o al servizio di intermediari mobiliari, rappresentano una realtà acquisita. A questo naturalmente si accompagnerebbe anche una modificazione del sistema di remunerazione dei servizi nel senso di una precisa distinzione tra il sistema delle commissioni legate all'attività di negozia-

zione e quello delle advisory fees proprie dell'attività di consulenza. In questa nuova architettura, inoltre, risulterebbe più agevole anche l'evoluzione dei meccanismi di budget e dei sistemi di incentivazione nella direzione prima indicata.

Di tutte queste cose, d'altra parte, si parla da tempo. Personalmente cercavo di spiegarle ai miei studenti e ne facevo oggetto di ricerca già verso la fine degli anni ottanta quando l'unico vero mercato mobi-

liare operante nel nostro Paese era il mercato dei titoli di Stato. Ma perché allora non si è fatto niente o quello che è stato fatto è risultato insufficiente?

Al di là della distanza che continua a separare la teoria dalla pratica, le ragioni sono molteplici. A partire da quelle riferibili ad un quadro normativo che relega la consulenza finanziaria a semplice servizio accessorio e che configura i promotori finanziari sostanzialmente come figure commerciali per arrivare a quelle che riguar-

dano la miopia delle banche e degli intermediari mobiliari in genere nei confronti di un'attività con un elevato potenziale di domanda, per finire con quelle che toccano i ritardi della clientela nel processo di sviluppo di un'adeguata cultura finanziaria.

Le suddette ragioni, comunque, appaiono superabili. La normativa sui servizi di investimento, infatti, si presta ad essere rivista anche in un'otti-

ca che dia piena dignità alla consulenza finanziaria e in questo senso muove la proposta della nuova direttiva europea sui servizi di investimento.

Le politiche delle banche e degli intermediari mobiliari in genere, d'altro canto, non potranno non subire un'accelerazione nella direzione indicata se non altro a seguito dell'urgenza di predisporre risposte strategiche al problema del cosiddetto risparmio tradito che vadano oltre l'attuale fase di gestione delle problematiche contingenti. La cultura finanziaria della clientela, infine, è destinata ad accrescersi, da un lato per i naturali sviluppi del processo di apprendimento, dall'altro per l'apporto che potrà derivare proprio dal diverso modo di proporsi delle banche.

Un contributo potrà anche venire dal prosieguo della collaborazione con quelle Associazioni dei Consumatori che in maniera costruttiva hanno saputo porsi come interlocutori delle banche per il superamento delle recenti criticità. Questa collaborazione, comunque, sarebbe auspicabile che evolvesse dal piano occasionale della gestione dei reclami a quello più strategico dell'accentuazione della sensibilità degli intermediari finanziari nei confronti delle esigenze della clientela da un lato e dell'innalzamento della cultura finanziaria del pubblico dall'altro.

Il percorso suggerito non è facile da realizzare, ma rappresenta una strada obbligata. La posta in gioco, infatti, è il rapporto fiduciario del sistema bancario con il mercato.

Le banche, d'altra parte, hanno le capacità per recuperare appieno la loro credibilità, ovviamente a condizione che il cambiamento sia vissuto non come un'imposizione, ma come un'opportunità di crescita.

** Presidente della Banca Monte dei Paschi di Siena Spa*