

IL RICAMBIO GENERAZIONALE: LA SFIDA PER IL FUTURO DELLE RETI DI CONSULENZA

E*FINANCE CONSULTING REPLY



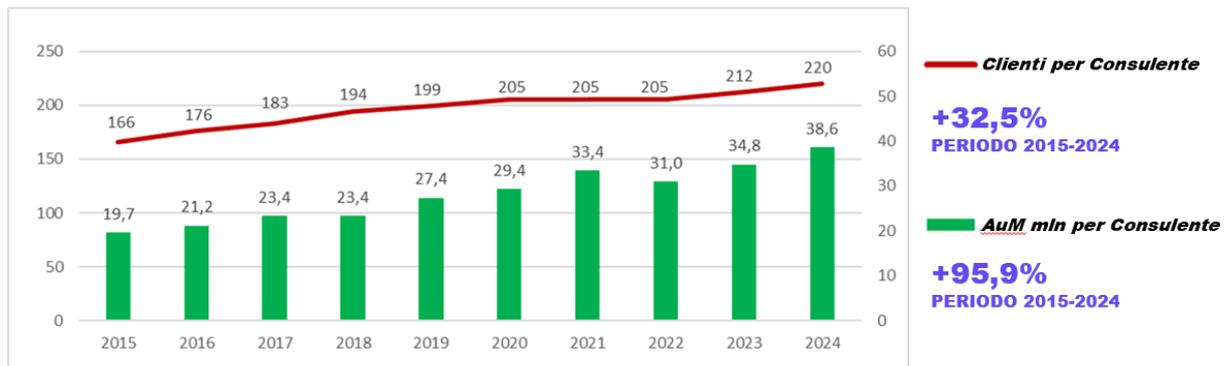
EVOLUZIONI RECENTI E CONTESTO ATTUALE DELLE RETI DI CONSULENZA

Guardando all'ultimo decennio, le Reti di consulenza finanziaria in Italia hanno visto una crescita sia nella **raccolta netta**, sia nel **valore degli asset gestiti**. Questo dato indica come, anche in un contesto economico di grande incertezza come quello degli ultimi anni, la **domanda di consulenza** dei risparmiatori riesca ad essere **intercettata** sempre di più **dalle Reti**, che stanno dimostrando di saper rispondere in maniera qualificata ed efficace alle esigenze di pianificazione degli investimenti della clientela.

Osservando, invece, il **numero di Consulenti Finanziari attivi** (di seguito CF), questo è **aumentato** con una crescita inferiore rispetto a quella delle masse, passando da **20.375 del 2015** a **23.576 di dicembre 2024**¹ e tale **dato** può essere spiegato da variabili di diversa natura, tra cui principalmente:

- le dinamiche di concentrazione e consolidamento del settore;
- la presenza di significative barriere all'ingresso della professione (es. superamento dell'esame di abilitazione, ottenimento delle certificazioni, bassi guadagni all'avvio, difficoltà di sviluppo e crescita del portafoglio, etc.);
- l'introduzione di nuove soluzioni digitali che hanno permesso di aumentare l'efficienza nello svolgimento delle attività.

I fenomeni osservati, come si evince dall'Osservatorio Quantitativo WM Reply², mettono in luce l'**aumento di produttività** che ha caratterizzato lo sviluppo delle Reti nell'ultimo decennio e che a fronte dell'**aumento diffuso delle masse** ha visto crescere il **numero di clienti** e l'**AuM medio gestito dal singolo CF**.



- Figura 1 - Evoluzione AuM / Clienti per CF -

¹ Assoreti, dati al Q4 2024, rielaborazione e*finance Consulting Reply basata sui dati relativi al periodo 2015, 2024 relativi alle imprese associate al Q4 2024.

² Osservatorio Quantitativo WM e*finance Consulting Reply, link: <https://www.reply.com/it/strategy-and-business-model-transformation/wealth-management>



SCENARI FUTURI E NECESSITÀ DI RINNOVAMENTO

Da quanto riportato nel paragrafo precedente, si può affermare che il mercato della Consulenza in Italia sta vivendo un periodo di buona salute e i dati riflettono la robustezza e la capacità di adattamento del settore alle mutevoli condizioni economiche e alle esigenze dei clienti. È tuttavia opportuno ragionare sulle sfide cruciali che attendono il futuro delle Reti: **il ricambio generazionale, il trasferimento delle masse dalle vecchie generazioni alle nuove generazioni e la necessità di evoluzione dei servizi.**

In questo momento ci troviamo in uno scenario in cui circa il **65%** dei **Consulenti Finanziari ha più di 50 anni**³; **l'età media si attesta infatti di poco sotto i 52 anni**, coerentemente con il dato relativo alla curva di distribuzione della ricchezza della popolazione che vede in mano agli over 65 circa il 50% della ricchezza nazionale⁴. Si osserva, inoltre, che i **trasferimenti di ricchezza sono passati dai 195 miliardi di euro nel 2013 ai circa 280 miliardi di euro nel 2023**, con una crescita media annua del +6%⁵ e la fase del passaggio generazionale è notoriamente critica per il settore laddove circa un consulente su tre dichiara di avere subito perdite significative di patrimonio in fase successoria.

In questo contesto, seppur l'analisi dei dati relativi ai nuovi candidati e ai provvedimenti di iscrizione all'Albo nel 2024 evidenzia segnali positivi di un processo di rinnovamento all'interno della popolazione dei Consulenti Finanziari (guardando infatti ai provvedimenti di iscrizione all'albo del 2024, si rileva che la maggiore incidenza è riferita agli **iscritti under 30 passati dal 23,8% del 2019 al 38,5% del 2024**⁶), lo scenario rappresentato precede un futuro molto prossimo in cui assisteremo a un **trasferimento straordinario di ricchezza**, attualmente concentrata in un certo numero di grandi portafogli, verso un numero maggiore di portafogli di minore entità destinati alle nuove generazioni di popolazione: generazione X, millennial e generazione Z.

Inoltre, le nuove generazioni, essendo nate e cresciute in un contesto altamente digitalizzato, non si accontentano di soluzioni e approcci di tipo tradizionale ma cercano **servizi personalizzati, trasparenti e accessibili attraverso canali digitali intuitivi e user-friendly.**

A fronte di queste evidenze, le Reti si trovano di fronte alla necessità di doversi preparare ad affrontare un contesto molto diverso da quello attuale. Questo richiederà ai consulenti finanziari di **interagire nel modo giusto e al momento giusto con i nuovi target di clientela per gestire il ricambio generazionale che li attende** ed è pertanto necessario **garantire l'ingresso di nuove competenze oltre a idee e modelli innovativi per sostenere le sfide del prossimo futuro.**

³ Relazione annuale OCF 2024

⁴ Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali su dati Banca d'Italia

⁵ Fonte ufficio studi AIPB

⁶ Relazione annuale OCF 2024



LE RISPOSTE DELLE RETI

Seppur consapevoli che sarà necessario mantenere il **ruolo centrale del consulente nella relazione con il cliente**, le Reti hanno ben chiara l'esigenza di rinnovamento per rispondere alle sfide che le attendono:

- il **trasferimento del patrimonio di conoscenze e relazioni** dai consulenti più esperti ai consulenti più giovani;
- l'**adozione e la capacità di utilizzare la tecnologia** per massimizzare l'efficienza operativa e l'efficacia commerciale;
- la **continua innovazione dell'offerta e dei modelli di servizio**.

Il processo di rinnovamento delle Reti è già stato avviato da parte dei principali player del mercato con differenti iniziative che mirano ad indirizzare in modo prevalente tematiche quali: ricambio generazionale dei consulenti, trasformazione digitale e innovazione dei servizi.

Giovani consulenti e team di consulenti

Attrarre e trattenere i giovani talenti integrando nuove competenze e prospettive rappresenta un **obiettivo strategico per il futuro del settore**. Per raggiungere questo obiettivo, le Reti dovranno **adottare** una **strategia di lungo termine**, che vada oltre i tradizionali metodi di reclutamento e si concentri sulla **creazione** di un **ambiente di lavoro attraente e stimolante** per le nuove generazioni comunicando con loro attraverso i canali che utilizzano quotidianamente, come i social media e le piattaforme online. Un'immagine dinamica e innovativa del settore è essenziale per catturare l'attenzione dei potenziali candidati e trasmettere loro l'entusiasmo e le opportunità di crescita che la consulenza finanziaria può offrire.

In questo senso, le principali Reti hanno attivato **iniziative e programmi di reclutamento orientati specificamente ai giovani**, sia neolaureati da avviare alla professione, sia giovani professionisti iscritti all'albo con meno di 40 anni.

Queste iniziative, oltre agli aspetti di comunicazione e di marketing che puntano ad attrarre il target dei giovani, si caratterizzano per i seguenti elementi comuni:

- il **supporto economico nella fase di avvio / sviluppo** del portafoglio che si traduce principalmente nel garantire una componente fissa di remunerazione per assicurare al consulente il sostegno economico per un periodo di tempo sufficiente alla costruzione di un portafoglio remunerativo;
- l'inserimento in **percorsi di formazione dedicati**, in aggiunta a quelli obbligatori per normativa, volti inizialmente al superamento della prova di abilitazione all'albo e successivamente a garantire lo sviluppo continuo di competenze e conoscenze sia sul fronte dell'offerta di prodotti e servizi sia sull'uso degli strumenti e delle tecnologie disponibili;
- lo sviluppo di **community interne** dedicate ai consulenti più junior volte a favorire la creazione dello spirito di team e la condivisione delle conoscenze e dell'esperienza dei consulenti senior sia nell'ambito di momenti di incontro ricorrenti sia nell'ambito di eventi tematici specifici;
- l'**affiancamento** di un **consulente finanziario senior** a supporto della gestione della clientela più rilevante per facilitare la condivisione e il trasferimento delle competenze tra consulente senior e junior sulla base di un progetto di crescita e di sviluppo personale stabilito a priori.



Il tema dell'affiancamento e più in generale la promozione del lavoro in team è fondamentale per favorire la crescita professionale e la condivisione delle conoscenze con i consulenti più giovani. In tal senso negli ultimi anni si registra un **maggiore ricorso agli accordi di Team da parte delle principali Reti italiane** a testimonianza dell'utilità di tali strumenti.

Gli **accordi di Team** prevedono, generalmente, la compartecipazione dei membri del team ai ricavi dei clienti condivisi nell'accordo, sulla base delle percentuali concordate in base all'attività svolta da ciascun membro.

Tra gli accordi di team più diffusi si distinguono quelli **di tipo orizzontale** che hanno lo scopo di ampliare le competenze al servizio della clientela e quelli **di tipo verticale** partecipati da consulenti con età differenti. Questi ultimi, in particolare, rappresentano una grande **opportunità in ottica di ricambio generazionale** consentendo la crescita professionale dei consulenti più giovani e il supporto alle figure più senior. I consulenti junior in particolare contribuiscono ai team apportando **competenze di tipo tecnologico e digitale e una maggiore spinta innovativa** oltre a rappresentare spesso **l'anello di congiunzione con la clientela più giovane**, rappresentata in molti casi dai figli dei clienti storici.

Trasformazione digitale e innovazione dei servizi

Sul piano dell'innovazione le Reti dovranno mantenere il passo con il percorso di **trasformazione digitale** in atto e fare leva sull'**adozione delle nuove tecnologie** per continuare a migliorare la produttività e l'efficacia commerciale offrendo un'esperienza digitale e tecnologica all'altezza delle abitudini e delle preferenze delle nuove generazioni di consulenti e clienti.

L'adozione di strumenti digitali per migliorare la relazione con il cliente (app, piattaforme di *robo-advisory*, intelligenza artificiale per l'analisi dei portafogli), la **sicurezza informatica** e la **protezione dei dati personali** per contrastare i crescenti rischi legati agli attacchi cyber e **l'integrazione di strumenti di analisi avanzata** (Big Data e AI) per personalizzare le strategie di investimento, consentiranno ai consulenti di aumentare la produttività e migliorare il livello di servizio al cliente potendo offrire un servizio altamente personalizzato a una platea di clientela più ampia.

Per facilitare il **percorso di trasformazione digitale** alcune Reti hanno previsto l'introduzione di **specifiche figure scelte tra i consulenti più giovani** e maggiormente propensi all'innovazione che favoriscano la diffusione e l'adozione delle nuove tecnologie e degli strumenti digitali disponibili. Queste figure generalmente collaborano con le strutture centrali per organizzare le attività di supporto, formazione e trasferimento del know-how in Rete sulle tematiche legate all'innovazione e sono **misurate e incentivate su specifici KPI** in aggiunta alla remunerazione prevista per l'attività principale. Possono ricevere un bonus annuale aggiuntivo, composto da una componente base, legata al supporto operativo, e una integrativa, basata sul raggiungimento di specifici obiettivi qualitativi legati ai concetti di *digital adoption* del gruppo supportato.

Sul fronte **dell'evoluzione dei modelli di servizio e dell'offerta** in generale oltre alla concorrenza con le fintech e le piattaforme di investimento digitale che offrono soluzioni automatizzate e a basso costo, per le Reti sarà necessario mantenere la **distintività del proprio modello di servizio**, continuando ad innovare sul fronte dell'offerta e dei modelli distributivi per aumentare le opportunità di ricavo e le sinergie con i business adiacenti, si pensi ad esempio all'iniziativa di uno dei principali gruppi finanziari-assicurativi operanti in Italia che sta investendo su un nuovo approccio di **consulenza olistica ed integrata** che **unisce gli aspetti di protezione assicurativa a quelli della gestione del patrimonio e degli investimenti**, grazie alla collaborazione organica della rete agenziale assicurativa con la rete di consulenti finanziari.



In conclusione, **il percorso di rinnovamento delle Reti dovrà essere in grado di attrarre e trattenere i giovani talenti** per innestare nell'organizzazione le competenze e la spinta necessarie a sostenere le sfide che attendono le Reti. Ciò richiederà un impegno a 360 gradi, che abbracci la **formazione**, la **tecnologia**, l'**ambiente di lavoro** e la **cultura aziendale**. Investire in questi ambiti sarà la chiave per garantire la crescita del settore della consulenza finanziaria nel lungo termine.



Francesco Noviello
Partner

e*Finance
Consulting Reply

Mobile:
+39 347 5643916
E-mail:
f.noviello@reply.it



Davide Centonze
Partner

e*Finance
Consulting Reply

Mobile:
+39 338 1749979
E-mail:
d.centonze@reply.it



Riccardo Giorgi
Associate Partner

e*Finance
Consulting Reply

Mobile:
+39 340 8962406
E-mail:
ri.giorgi@reply.it



Francesco Pantano
Manager

e*Finance
Consulting Reply

Mobile:
+39 328 3725169
E-mail:
fra.pantano@reply.it

E*FINANCE CONSULTING REPLY

e*finance consulting Reply è la società del gruppo Reply specializzata in servizi di consulenza manageriale per le financial institution. Accompagniamo i nostri clienti nel definire e realizzare le proprie linee strategiche attraverso la declinazione di nuovi modelli di business e distributivi, l'evoluzione di processi e strumenti operativi ed il disegno di nuovi prodotti e servizi. Sempre più spesso, questo significa intraprendere un percorso di digital transformation che richiede la capacità di coniugare competenza di settore con piena padronanza dell'innovazione tecnologica e la capacità di declinarla in modo rilevante per il business.