

L'IMPRENDI PROMO TORE

Manuale di imprenditorialità
del consulente finanziario

scritto da

ENRICO FLORENTINO

prefazione di

Maurizio Bufi

Presidente Anasf



**MODELLI
DI BUSINESS**

EDIZIONI
LSWR

L'IMPRESA **PROMOTORE**

Manuale di imprenditorialità del consulente finanziario

scritto da

ENRICO FLORENTINO

prefazione di

Maurizio Bui

Presidente Anasf

EDIZIONI
LSWR



L'Imprendi(promo)tore | Manuale di imprenditorialità del consulente finanziario

Autore: Enrico Fiorentino

Collana:  MODELLI
DI BUSINESS

Editor in Chief: Marco Aleotti

Progetto grafico: Roberta Venturieri

Design della copertina: Vincenzo Candido - www.vincenzocandido.com

Immagine di copertina: © Lovely Bird | Shutterstock

Realizzazione editoriale: Studio Dedita di Davide Gianetti

© 2016 Edizioni Lswr* - Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-6895-401-7

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.

L'Editore ha compiuto ogni sforzo per ottenere e citare le fonti esatte delle illustrazioni. Qualora in qualche caso non fosse riuscito a reperire gli aventi diritto è a disposizione per rimediare a eventuali involontarie omissioni o errori nei riferimenti citati.

Tutti i marchi registrati citati appartengono ai legittimi proprietari.

EDIZIONI
LSWR

Via G. Spadolini, 7
20141 Milano (MI)
Tel. 02 881841
www.edizionilswr.it

Printed in Italy

Finito di stampare nel mese di maggio 2016 presso "LegoDigit" srl, Lavis (TN)

(*) Edizioni Lswr è un marchio di La Tribuna Srl. La Tribuna Srl fa parte di LSWR GROUP.

*A Cecilia ed Emma, le mie figlie.
A Pietro, mio padre.*

Sommario

Ringraziamenti e riconoscimenti	7
Prefazione	9
Introduzione.....	11

Parte prima - Obiettivi e modello di business

CAPITOLO 1 - I tuoi valori, la tua mission, la tua vision.....	15
1.1 <i>Perché il tempo speso a definire chi sei e a pianificare il tuo modello di business è tempo ben speso.....</i>	16
1.2 <i>Comincia dal perché.....</i>	17
1.3 <i>I tuoi valori.....</i>	19
1.4 <i>La tua mission.....</i>	21
1.5 <i>La tua vision.....</i>	22
CAPITOLO 2 - Il modello di gestione dell'attività dell'imprendi(promo)tore .	25
2.1 <i>Il business dell'imprendi(promo)tore: da consulente a imprenditore.....</i>	25
2.2 <i>L'attività imprenditoriale: una questione di famiglia.....</i>	26
2.3 <i>Il modello di gestione dell'attività dell'imprendi(promo)tore: una proposta.....</i>	27
CAPITOLO 3 - Definisci i tuoi obiettivi personali e professionali.....	29
3.1 <i>Definisci i tuoi obiettivi personali.....</i>	29
3.2 <i>Obiettivi personali: comincia con l'avere in mente la fine.....</i>	29
3.3 <i>Definisci i tuoi obiettivi professionali.....</i>	31
3.4 <i>L'obiettivo deve essere S.M.A.R.T.....</i>	31
3.5 <i>Alcuni suggerimenti per una buona definizione degli obiettivi.....</i>	32
3.6 <i>La correlazione tra obiettivi personali e professionali e gli obiettivi dell'imprendi(promo)tore.....</i>	33
CAPITOLO 4 - Il modello di business: una straordinaria occasione per differenziarsi.....	37
4.1 <i>Prima la crescita o prima i ricavi?.....</i>	37
4.2 <i>Il bilancio, questo semisconosciuto.....</i>	39
4.3 <i>Il Business Model: che cos'è.....</i>	41
4.4 <i>Il Business Model Canvas.....</i>	44
4.5 <i>La progettazione del Business Model.....</i>	59

4.6	La generazione della Value Proposition	62
4.7	A ciascuno la giusta Value Proposition.....	66
4.8	Solo-preneur o entre-preneur? Entre-preneur e anche in team	67
CAPITOLO 5	- La strategia	69
5.1	Un po' di strategia nel design del tuo modello di business.....	69
5.2	L'analisi dei competitor	72
5.3	L'analisi dell'ambiente.....	74
5.4	Il modello delle cinque forze di Porter applicato al consulente finanziario.....	76
5.5	Il cambio di passo: come potrebbe presentarsi il futuro e come trasformarlo in opportunità	80
CAPITOLO 6	- La redditività del modello di business	85
6.1	Profitto o non profitto: questo è il problema.....	86
6.2	Ricavi, profitti, cash flow e valore della tua azienda	87
6.3	La redditività del cliente	91
6.4	Il Customer Lifetime Value: perché vale la pena spendere in marketing per migliorare il tuo servizio aumentando retention e nuovi clienti.....	94
6.5	Il Customer lifetime value: come calcolarlo e alcuni esempi pratici	98
6.6	E se perdessi il tuo cliente più importante?.....	103
Parte seconda - Il cliente		
CAPITOLO 7	- Il cliente	109
7.1	I clienti adorano comprare ma odiano che qualcuno venda loro qualcosa.....	110
7.2	Proviamo ad andare oltre le solite segmentazioni di portafoglio?	111
7.3	Quattro generazioni a confronto: che sfida!	117
7.4	E tu, di che clienti sei fatto?	121
7.5	La fedeltà dei tuoi clienti: come misurarla?	122
7.6	La mappa dell'empatia	124
7.7	Nuovo cliente, nuova Value Proposition, nuovo modello di business.....	127
Parte terza - Il tuo piano di crescita		
CAPITOLO 8	- Il Business Plan	135
8.1	Il tuo piano di crescita	136
8.2	Il Business Plan	136
CAPITOLO 9	- Il piano di marketing.....	147
9.1	Ricerca di mercato: perché?	147
9.2	Ricerca di mercato: come?	148
9.3	Il profilo del settore e del mercato in cui operi.....	148
9.4	Value Proposition, prodotti e servizi.....	150
9.5	Clienti.....	151
9.6	Concorrenti	155
9.7	La nicchia e il tuo posizionamento	157
9.8	La strategia di marketing.....	158

CAPITOLO 10 - Renditi misurabile	171
10.1 <i>Key Performance Indicator (KPI): gli indicatori chiave di prestazione</i>	172
10.2 <i>KPI: cosa misurare</i>	173

Parte quarta - Il metodo o processo

CAPITOLO 11 - Il metodo o processo	187
11.1 <i>L'autovalutazione</i>	188
11.2 <i>Il tuo processo killer</i>	189
11.3 <i>La Customer Experience</i>	192

Conclusioni	195
-------------------	-----

Bibliografia	197
--------------------	-----

Ringraziamenti e riconoscimenti

Siamo le persone che abbiamo incontrato nella nostra vita, non c'è alcun dubbio.

Ciascuno di noi nasce imboccando una direzione, poi gli incontri contribuiscono a fare in modo che questa direzione si modifichi e vari la propria traiettoria.

Incontro dopo incontro, traiettoria dopo traiettoria, ti ritrovi ad aver raggiunto molte mete e accumulato molte esperienze. Ciascuna meta, una volta raggiunta, ti sembra quella definitiva, poi grazie a nuovi incontri, a nuove opportunità, il cammino riprende in una apparente inquietudine che però, guardandoti alle spalle, ti fa realizzare quanta strada hai percorso, quante cose hai fatto, quante persone hai incontrato.

Voglio innanzitutto ringraziare Pietro e Bruna, i miei genitori, per avermi trasmesso il valore della generosità e della disponibilità verso gli altri. Sono stati valori che mi hanno consentito di scambiare costantemente conoscenza, competenze, affetto e amicizia con chi poi ha contribuito professionalmente e personalmente a farmi crescere. Grazie!

Ringrazio Antonio Zoletto, il mio primo direttore quando cominciai a lavorare in Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo: mi insegnò a comprendere il valore della responsabilità in ambito lavorativo. Grazie!

Ringrazio Paola Vangelista. Se non fosse stata così determinata e paziente nel persuadermi a cambiare lavoro e imparare un mestiere - quello del promotore finanziario - difficilmente sarei qui oggi a scrivere di questa bellissima professione. Grazie!

Ringrazio Paolo Panizza per tutto il tempo che mi ha dedicato, per i consigli e i suggerimenti nel cercare di svolgere al meglio la professione di promotore finanziario. Tante delle cose che leggerai nel libro sono frutto dell'applicazione e delle successive elaborazioni dei suoi insegnamenti. Grazie!

Ringrazio Flavio Vanin. Al tempo, quando cominciai a muovere i primi passi a livello manageriale, i consigli di Flavio mi furono molto utili. Tra me e Flavio c'erano pochi anni di differenza in termini anagrafici ma la sua preparazione ed esperienza furono una fonte preziosissima per chi, come me, stava cominciando a muovere i primi passi come manager. Flavio è stato una specie di fratello maggiore professionale. Grazie!

Ringrazio Enzo Ruini per l'opportunità che mi offrì di fare una prima vera esperienza manageriale. Di Enzo ricordo le sue grandi qualità umane e la sua capacità di ascolto. Grazie! Ringrazio Leandro Francesco Bovo per il tempo - tantissimo - che mi ha dedicato. Buona parte delle cose che ho imparato come manager le devo a lui. Chilometri, risate, momenti di grande impegno professionale sono stati gli ingredienti del nostro pezzo di strada fatto insieme. Grazie Leandro.

Ringrazio Gianfranco Dentella, l'ultima figura di riferimento nel settore finanziario prima della mia scelta di diventare imprenditore. Di Gianfranco mi piace ricordare la sua straordinaria cultura manageriale, il suo lato umano e la sua grande apertura mentale: caratteristiche essenziali per poter governare una rete di consulenti, oggi! Grazie Gianfranco.

Quando si è tra i soci fondatori di una società che si occupa di consulenza e strategia di impresa sai già che ti troverai a progettare soluzioni, percorsi di crescita e formazione destinati alle imprese, agli imprenditori e alle persone che in quelle imprese lavorano.

Alberto Fedel è tuttora il mio modello di riferimento di un certo modo di fare formazione. Incarna la figura del formatore di grande preparazione e con la grande capacità di rendere straordinariamente interessanti anche argomenti che, di primo acchito, potrebbero risultare di una noia mortale. Grazie, Alberto, per le cose che ho avuto modo di imparare osservandoti come tuo discente e grazie per i bellissimi libri che hai scritto e che sono stati e sono ancora di grande stimolo per la mia attività professionale e per la scrittura del libro. Qua e là, nel volume, ci sono parecchi tuoi stimoli e intuizioni. Grazie!

Robert Finch è un altro grandissimo professionista. Ho avuto il piacere di essere suo discente in più di una occasione, imparando tantissimo. Grazie, Rob, per le bellissime chiacchierate dove ci siamo scambiati idee e stimoli, e grazie per la tua amicizia.

Paolo Gubitta, straordinario professore di organizzazione aziendale, colui il quale mi ha persuaso a iscrivermi a un MBA e a portarlo a termine. Grazie Paolo, sono onorato della tua amicizia e delle tante chiacchierate fatte insieme sulle tematiche di organizzazione e governance di un'azienda. Grazie Paolo!

Concludo ringraziando i miei formidabili soci: Andrea Bettini, Diego Filippi, Gianluca Perisnotto e Paolo Zanetti. Senza di loro non ci sarebbe Strategike e senza Strategike non ci sarebbe questo libro. Grazie! Siete degli straordinari compagni di viaggio.

Infine vorrei ringraziare Cristina, la mia compagna, che mi è stata vicina e mi ha incoraggiato nel tenere duro anche nei momenti di sconforto, quando il blocco dello scrittore sopraggiungeva! Il suo affetto e la sua stima sono stati di fondamentale importanza. Grazie Cristina!

Per il resto ha provveduto Venezia, questa città meravigliosa dove ho avuto il piacere di scrivere il libro. Grazie!

Venezia, 25 marzo 2016

Prefazione

Quando mi è stato proposto di contribuire a questo testo, la prima cosa che mi ha colpito è stato il titolo. Racchiude in una sola parola la natura dei consulenti finanziari, catturandone la profonda ispirazione, al di là dell'aspetto contrattuale. Sposando il concetto di imprenditorialità di se stessi, questo manuale impone a tutti coloro che svolgono la nostra attività riflessioni di carattere generale e particolare utili a pianificare e sviluppare strategie di crescita nella professione.

La complessità del ruolo e del lavoro che svolgiamo obbliga tutti noi a un costante aggiornamento professionale, di cui peraltro Anasf, l'Associazione dei consulenti finanziari che presiedo, si è fatta portatrice e su cui investe molto, mettendo a disposizione una piattaforma formativa e un approccio interdisciplinare alla professione che agevolano il servizio di consulenza ai risparmiatori. Certo, è anche una questione di mentalità. Non a caso consulenti finanziari consolidati con un portafoglio clienti ormai importante non smettono mai di attrarre nuovi investitori, e spesso questo bacino è rappresentato dalle nuove generazioni, anche figlie dei nostri attuali clienti.

La nostra è una professione sfidante che solo chi sa cogliere con la giusta motivazione e impegno può rendere remunerativa per sé e per i propri clienti.

Per essere vincenti ci si deve differenziare e si deve puntare sul valore del servizio che offriamo agli investitori, a maggior ragione oggi, in un mercato che si è aperto a nuove figure professionali, come gli ex bancari che hanno scelto la nostra professione per il loro futuro lavorativo, facendo registrare flussi verso il nostro albo mai così consistenti.

Cominciare a intendere la propria professione come una piccola impresa da far crescere implica considerare aspetti tecnici del proprio modello di business in modo efficace ed efficiente, tenendo conto degli obiettivi che ci si prefigge e del valore che possiamo trasmettere ai nostri clienti. Il manuale di Enrico Florentino offre ai lettori gli strumenti per potenziare e delineare meglio quella mentalità aperta alle novità che oggi più che mai è un pre-requisito necessario della nostra professione. Ed è proprio questo l'approccio che pretende il risparmiatore, divenuto più esigente perché più consapevole del nostro ruolo e

perché impegnato a compiere scelte in un mercato sempre più articolato che ha notevolmente modificato i propri paradigmi.

Il cambio di denominazione della nostra categoria da promotori a consulenti finanziari ben rappresenta questo scenario e il collega, nel suo contributo, non fa che sottolineare questa nostra precipua caratteristica, sostenendo che il cliente non ama che gli si venda qualcosa, preferendo invece un atto di acquisto autonomo, ma guidato.

La funzione attiva del risparmiatore presuppone la trasformazione in un vero e proprio investitore, in grado di scegliere in modo consapevole, scelta che può essere fatta solo attraverso la preziosa attività di consulenza che gli sapremo offrire. "Mettere il cliente nella condizione di scegliere il nostro servizio, aiutandolo a comprendere cosa possiamo essere in grado di fare per lui è una straordinaria occasione di differenziarci da chi è concentrato solo sul vendere." Questo passaggio del libro ben sintetizza il valore del nostro ruolo e le potenzialità della nostra professione.

Per avere successo è fondamentale quindi conoscere il cliente e per farlo è sicuramente utile possedere alcuni strumenti; il manuale dell'imprendi(promo)tore è uno di questi.

Auguro quindi una buona lettura a tutti i colleghi e buona fortuna a Enrico Fiorentino, socio Anasf, grande professionista e autore di questo libro prezioso per tutti noi.

Maurizio Bufi

Presidente Anasf - Associazione Nazionale Consulenti Finanziari

Introduzione

Non riuscivo a trovare l'auto sportiva dei miei sogni, così l'ho costruita da solo.

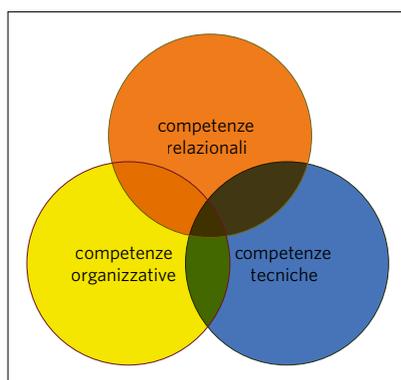
Ferdinand Porsche

Nel coniare il lemma "imprendi(promo)tore", che titola anche questo libro, non potevo non citare Ferdinand Porsche.

Oggi si fa un gran parlare di essere differenti, di posizionamento, di percezione, ma il professionista, oltre che fare i conti quotidianamente con il cliente, deve, una volta per tutte, fare i conti con sé stesso.

Continuare a considerarsi un "semplice" libero professionista rischia di essere una condizione sì necessaria, ma non più sufficiente, per poter competere. Inoltre, ciò rappresenta il confine della propria area di comfort.

La complessità dei mercati, la competizione esasperata, il cliente sempre più esigente e preparato richiedono la contemporanea presenza di competenze di tipo tecnico, organizzativo e relazionale molto più affini ai concetti di "impresa" e "imprenditore" che non a quello di "libera professione".



Le competenze imprenditoriali.

Tutto ciò richiede al professionista impegno e sforzo costante nel migliorare le proprie competenze, sia di tipo *hard* (analisi dei mercati, conoscenza degli strumenti finanziari ecc.) sia di tipo *soft* (capacità di relazionarsi con i clienti, gestione del tempo, delle priorità, leadership ecc.).

Da libero professionista a imprendi(promo)tore

Mi considero veramente fortunato: aver trascorso gli ultimi venticinque anni della mia vita nel settore bancario-assicurativo mi ha concesso il privilegio di poter assistere come discente a numerosi momenti di formazione.

Da sempre il settore registra margini importanti, e con essi la consapevolezza che senza la formazione della forza commerciale difficilmente i risultati possono mantenere costanza e incrementarsi nel tempo: di qui gli investimenti che ciascun istituto fa nel formare la propria rete di distribuzione.

Corsi di vendita, corsi sul prodotto, corsi sulle tecniche di relazione, corsi sulla finanza comportamentale: oggi un consulente finanziario, un private banker, un agente assicurativo non possono non vantare al loro attivo almeno uno o più momenti formativi dedicati a tali argomenti.

Se vendere l'invisibile da sempre è stato il cruccio della forza commerciale di una banca o di una compagnia assicurativa, vendere l'invisibile collegato al denaro diventa ancora più complesso.

Il ventaglio di emozioni collegate ai risultati che il denaro, una volta investito, è in grado di generare nel cliente, è da sempre croce e delizia di chi opera nel settore.

Per questo, buona parte della formazione offerta è concentrata sulla parte tecnica e, in parte minoritaria, su temi più squisitamente relazionali.

Molto poco, invece, viene dedicato a come organizzare e sviluppare strategicamente il business, o, come direbbero i financial advisor d'oltreoceano, alla *practice* di consulente finanziario o private banker libero professionista.

Perché per il consulente finanziario non è più sufficiente considerarsi un libero professionista.

Il promotore finanziario, alla luce della rapidità e complessità con le quali stanno evolvendo i mercati, deve necessariamente cominciare a considerarsi un imprenditore.

Anzi, un *imprendi(promo)tore!*