

## Come creare team efficaci per i consulenti finanziari



**Wassan Kasey**

Advisor Practice  
Management Consultant

Le attività di consulenza di maggior successo hanno tutte in comune un elemento chiave: team ottimizzati per il successo.

Indipendentemente dal fatto che si lavori in una grande azienda o si diriga una piccola società di consulenza, un team è sempre presente. Ma il team è organizzato in maniera ottimale per assistere clienti e attività? Un'allocazione intelligente dei talenti in azienda può aiutare a offrire ai clienti i giusti servizi e a promuovere la successiva generazione di consulenti e clienti.

La gestione del team tende ad andare di pari passo con l'aumento della produttività e i consulenti a crescita elevata vi dedicano più tempo in termini relativi, secondo lo studio 2023 "Percorsi di crescita: analisi comparativa dei consulenti" di Capital Group. Sempre più consulenti apprezzano i vantaggi del lavoro in team. Nel 2007 circa il 15% dei consulenti gestiva il proprio portafoglio clienti in collaborazione con altri; oggi, secondo il rapporto Advisor Brandscape di Cogen, questo dato è arrivato al 32%.<sup>1</sup> L'importante è che il tipo di team costruito sia in linea con gli obiettivi commerciali dell'azienda e l'insieme di competenze dei componenti del team.

Siete soddisfatti delle dimensioni e dell'orientamento dell'attuale team, ma aspirate ad essere più efficienti per incrementare il portafoglio clienti? O forse volete costruire un team che vi permetta di offrire servizi specializzati in linea con le vostre specifiche passioni? O ancora, forse puntate a far crescere il team attuale fino a farlo diventare un business olistico e completo in grado di soddisfare tutte le esigenze dei clienti?

In questo articolo illustriamo tre approcci per costruire un team concentrato sugli obiettivi specifici dell'attività: aumentare la produttività, offrire servizi specializzati o diventare un business completo in grado di soddisfare tutte le esigenze finanziarie dei clienti.

1. Advisor Brandscape di Cogen, giugno 2012 e giugno 2022.

## Team verticali: un team con una struttura top-down può far accelerare la produttività

I team con allineamento verticale possono essere l'ideale per i consulenti che intendono mantenere il controllo della relazione con il cliente e delle decisioni di investimento, ma vogliono anche far crescere l'attività a livello operativo. In questa struttura, il consulente principale è ai vertici dell'organigramma, mentre i consulenti associati e il personale addetto all'assistenza si collocano sotto.

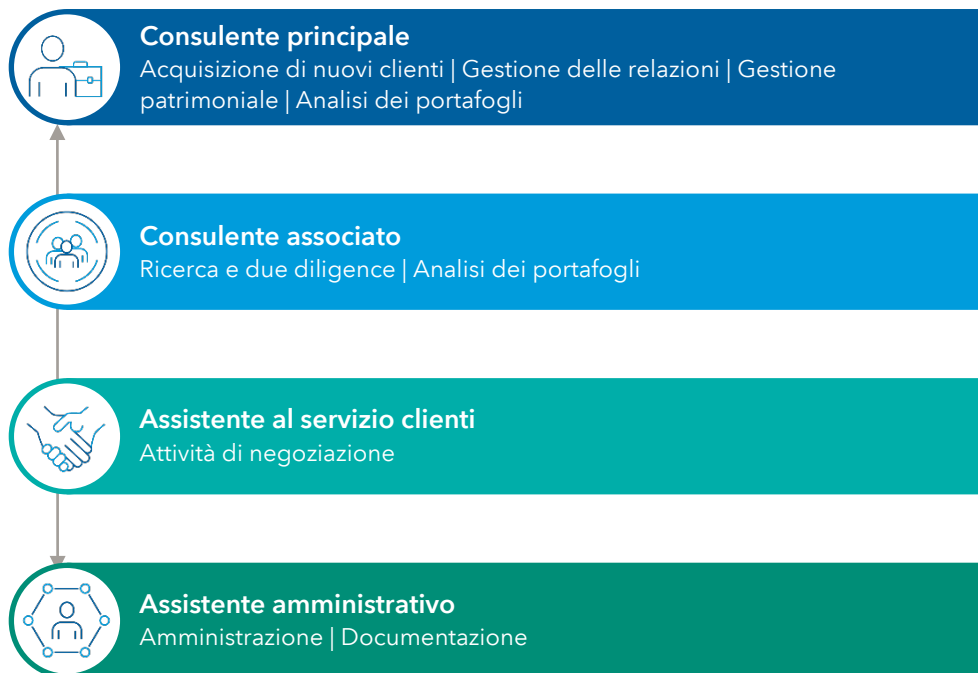
Ad esempio, un libero professionista che a livello operativo si affida agli assistenti al servizio clienti sarebbe considerato un'organizzazione con allineamento verticale.

I componenti del team con ruoli di assistenza si occupano di mansioni, quali onboarding dei clienti e pratiche amministrative, o di fornire supporto alla creazione di piani finanziari, lasciando quindi al consulente principale più tempo per concentrarsi su attività a contatto con il cliente. Sebbene in questa struttura del team i ruoli abbiano per natura una funzione di supporto, è comunque possibile darne una definizione precisa. Per massimizzare la produttività potenziale di questa struttura del team, ogni persona deve avere un'idea chiara di chi fa cosa e di come queste attività si inseriscono nell'operatività e negli obiettivi generali dell'azienda.

"È fondamentale che il team abbia una definizione condivisa di successo", sostiene Wassan Kasey, Advisor Practice Management Consultant presso Capital Group. "I team con risultati migliori hanno costruito ciascun ruolo in base alla loro definizione di successo."

Una struttura verticale del team potrebbe essere diretta dal consulente, responsabile dell'acquisizione di nuovi clienti, della revisione e dell'analisi dei portafogli, e della gestione patrimoniale. Consulenti associati e specialisti sono posizionati appena al di sotto del consulente e si occupano di offrire assistenza nell'attività di marketing, ricerca e due diligence, oltre a utilizzare le relative competenze di pianificazione in ambito assicurativo, fiscale o patrimoniale. Assistenti al servizio clienti e amministrativi si concentrano sulle mansioni quotidiane necessarie al funzionamento dell'attività.

## I team verticali offrono ai consulenti un approccio snello per la gestione dell'attività



**Solo a scopo illustrativo.**

Fonte: Capital Group

### Incentivare i team verticali

I consulenti che gestiscono questi tipi di team devono avere un piano per mantenere sempre il team motivato. In una struttura top-down è al consulente principale che viene attribuito il merito dei "successi", quindi è importante assicurarsi che i dipendenti siano motivati, anche dal punto di vista finanziario. Un modo per farlo è accertarsi di aver predisposto un piano di avanzamento della carriera dei dipendenti. "Alcuni consulenti pensano che se investo nei miei collaboratori e loro migliorano, rischio che poi se ne vadano; in realtà accade proprio il contrario", sostiene Kasey. "Investire sui collaboratori spesso ne aumenta la fedeltà e, con il progressivo miglioramento delle loro competenze, questi diventano più validi e possono creare maggior valore aziendale per il team."

Kasey raccomanda anche ai consulenti di pensare in modo creativo quando si tratta di remunerazione. Un'idea potrebbe essere quella di assegnare ai dipendenti la cosiddetta "phantom equity", un tipo di remunerazione per cui i dipendenti non detengono davvero una percentuale del business ma ricevono un bonus come se la avessero. E continua, "i consulenti possono strutturare la remunerazione a seconda delle aree del business che vogliono far crescere", come le offerte basate su commissioni. "Tutto deve essere definito in maniera precisa, in modo che il dipendente sappia esattamente cosa deve fare per ottenere quel bonus."

I consulenti che gestiscono team verticali si trovano in genere anche a scoprire di dover dedicare più tempo alla gestione dell'attività quotidiana a scapito quindi di attività di marketing e acquisizione mirate. Potrebbero anche essere meno propensi a offrire un'ampia gamma di servizi di pianificazione personalizzati. Tuttavia la creazione di una solida rete di 'centri di influenza' - centre of influence (anche detti con l'acronimo inglese COI) può aiutare a

colmare questa lacuna, consentendo di fornire ai clienti servizi specializzati e, al tempo stesso, di cercare nuovi referral.

*Conclusione: I team verticali offrono maggiore controllo su operatività e visione dell'azienda, ma è fondamentale ricordare di incentivare i dipendenti che contribuiscono a fornire assistenza ai clienti e a raggiungere gli obiettivi dell'attività.*

### **Team orizzontali: condivisione delle responsabilità per consentire ai consulenti di concentrarsi su servizi specializzati**

Un team con allineamento orizzontale può essere l'ideale per un team che dispone di competenze specializzate e intende dare a ciascun consulente maggiore autonomia. In questa struttura ai vertici dell'organigramma c'è più di un consulente, mentre ogni partner si concentra su un particolare insieme di servizi. Ad esempio, un'attività potrebbe avere tre consulenti principali che si occupano rispettivamente di pianificazione previdenziale, pianificazione fiscale e patrimoniale, e pianificazione multigenerazionale.

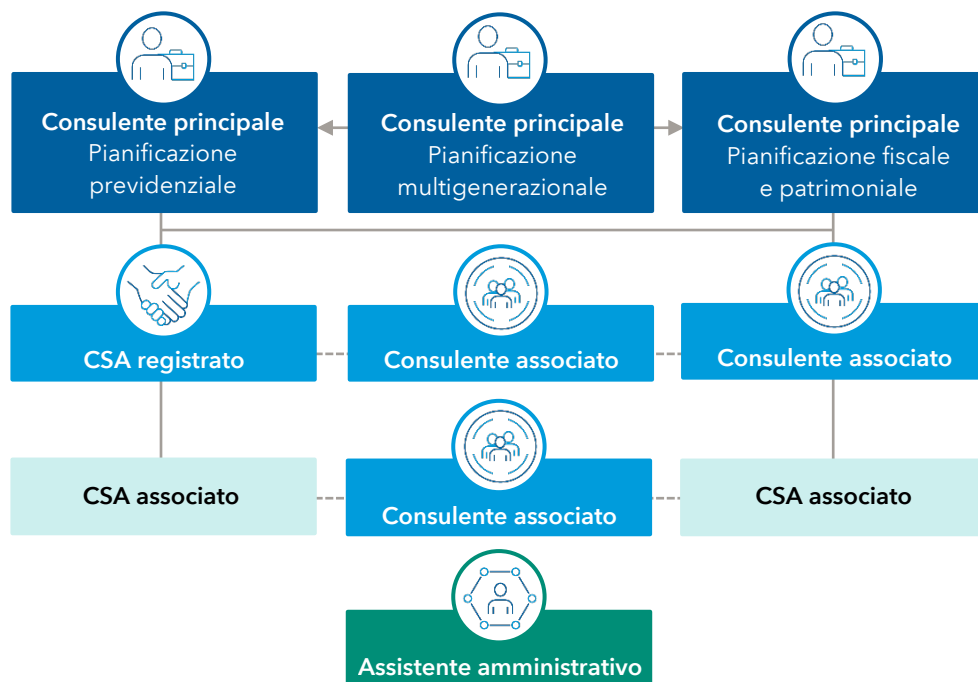
Consulenti associati e membri del personale che offrono assistenza ai clienti con competenze complementari possono essere affiancati al relativo consulente principale e interfacciarsi con i clienti per esigenze più contingenti, come il trasferimento di denaro tra i conti o la compilazione di documenti. Il personale amministrativo sarebbe posizionato al di sotto dei gruppi di specialisti per fornire assistenza. I consulenti principali avrebbero così più tempo per concentrarsi sulla relazione in presenza con i clienti, sulle attività di marketing e di ricerca di nuovi clienti.

Quasi 15 anni dopo aver fondato la statunitense Pegasus Capital Management, Ray Evans si è trovato a fare quattro chiacchiere con altri due consulenti dell'organizzazione Commonwealth. "Non sarebbe interessante metterci tutti assieme e vedere se è possibile concretizzare quella sinergia che abbiamo in mente?", ha ricordato.

Qualche anno dopo, nel 2017, diversi consulenti del Commonwealth hanno costituito tutti insieme Infinitas Wealth Council, che nel tempo è cresciuta fino a diventare una società di gestione patrimoniale composta da 48 persone e 21 consulenti con un team di specialisti. La struttura del team con allineamento orizzontale consente all'organizzazione di concentrarsi su competenze specialistiche ma complementari nell'ambito dell'assistenza ai clienti. "Uno dei partner ha un'enorme esperienza con le persone che lavorano per le società quotate in borsa, quindi è lo specialista delle stock option di incentivazione", spiega Evans. "Abbiamo avuto un consulente che ha un'esperienza di lavoro con le famiglie che hanno membri con esigenze speciali."

Infinitas dimostra in che modo la struttura orizzontale dei team possa consentire alle società di consulenza di sfruttare le competenze dei singoli consulenti per assistere una fascia più ampia di clienti e offrire loro una gamma più estesa di servizi. In genere, i consulenti che dirigono team orizzontali non hanno problemi a condividere il processo decisionale e operare in maniera equa a livello di consulenti principali per concentrarsi su passioni, talenti o specializzazioni.

## I team orizzontali offrono ai consulenti l'assistenza necessaria per offrire servizi specializzati



**Solo a scopo illustrativo.**

Fonte: Capital Group

CSA = Client Service Associate

### Incentivare i team orizzontali

Va ricordato che i team orizzontali possono essere più difficili da gestire, soprattutto quando i leader non sono d'accordo sulla visione o sugli obiettivi dell'attività. Inoltre, la condivisione della leadership potrebbe favorire una mentalità basata sul "conteggio" dei successi e una competizione potenzialmente dannosa tra i consulenti principali per quanto riguarda la remunerazione e il modo migliore di gestire l'attività.

Dividere equamente i ricavi tra i partner potrebbe sembrare una soluzione perfetta, ma in realtà potrebbe non risultare equa, a seconda dell'andamento dell'attività. Un consulente con caratteristiche da "mago degli affari" potrebbe portare più opportunità rispetto a un partner che si concentra su attività di basso profilo, ma probabilmente altrettanto importanti, nell'ambito della gestione dell'attività. Un partner potrebbe portare un grosso cliente, facendo pendere verso di lui l'ago della bilancia dei ricavi dell'anno.

Secondo Kasey, la gestione di questo problema richiede un processo in due fasi. In primo luogo, ogni partner deve avere compreso perfettamente in che modo il suo ruolo si collega a mission e priorità generali dell'attività, nonché alla crescita del patrimonio in gestione e dei ricavi.

I consulenti che operano in team orizzontali dovrebbero prendere in considerazione ulteriori metodi di misurazione della remunerazione che analizzino il contributo di ciascun partner in un determinato anno.

Poiché le performance di mercato, così come i contributi dei singoli partner, possono variare di anno in anno, l'utilizzo di una media mobile triennale per determinare i livelli di partecipazione alla remunerazione è un modo per ridurre questa volatilità e incentivare i consulenti a impegnarsi con costanza per la crescita del business.

Kasey suggerisce di assumere un coach per facilitare quelle che possono essere conversazioni difficili, anche se l'attività è in un momento di successo. L'idea è quella di predisporre uno scenario rispetto al modo in cui il team gestirà i potenziali conflitti. Persone animate da buone intenzioni si troveranno in disaccordo sulla direzione migliore da dare a un'attività di consulenza, sui tipi di clienti a cui dare assistenza e su come strutturare la propria remunerazione e quella dei propri dipendenti.

"A tal fine, i partner dovrebbero dedicare del tempo a una discussione approfondita per assicurarsi che tutti accettino questo processo, possibilmente prima che si verifichi un conflitto", aggiunge.

*Conclusioni: I team orizzontali possono consentire ai consulenti di specializzarsi, ma per garantire la prosperità di una partnership è necessario strutturare in modo creativo le remunerazioni e mantenere linee di comunicazione tra i singoli sempre aperte in modo da consentire di modificare le formule in base alle necessità.*

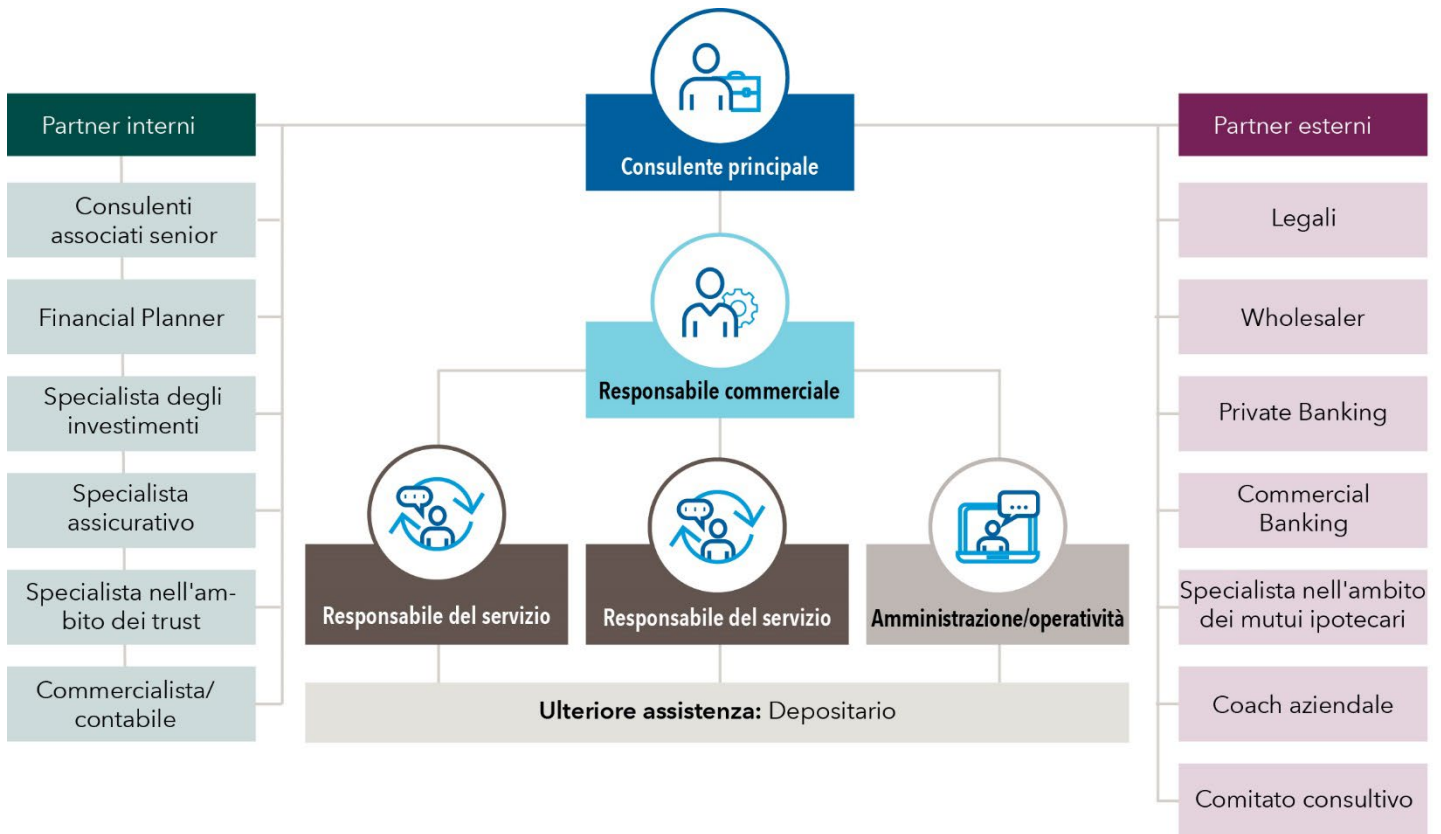
### **Team ibridi: creazione di una struttura di team ibrida per promuovere un'attività di servizi di consulenza olistica**

Una struttura ibrida sfrutta aspetti dei team verticali e orizzontali per cercare di creare un'attività olistica in grado di gestire tutte le esigenze dei clienti. In genere, questi team sono composti da un consulente principale che opera come CEO e gestisce l'operatività quotidiana. I consulenti associati senior definiscono la strategia generale dell'attività insieme al CEO e gestiscono team verticali composti da financial planner associati e specialisti (come quelli in ambito assicurativo, di investimento o trust) per offrire assistenza ai clienti in base alle loro esigenze specifiche.

Spesso ci sono partner esterni, come la rete di COI e il comitato consultivo, a completare il team esteso per collegare i clienti a eventuali altri servizi, come private banking, business coaching o consulenza legale. Un comitato consultivo esterno aiuta i leader dell'attività a conoscere i nuovi mercati o le esigenze emergenti dei clienti, rappresentando al contempo un'importante fonte di referral di clienti.

Con la progressiva crescita dei team ibridi, i consulenti possono limitare ulteriormente la portata dei servizi offerti o il profilo dei clienti a cui è offerta assistenza. "I consulenti diventano più bravi in quello che fanno, la loro capacità di esecuzione migliora e la soddisfazione dei clienti cresce", afferma Kasey.

## I team ibridi presentano elementi dei team verticali e orizzontali



**Solo a scopo illustrativo.**

Fonte: Capital Group

### Incentivare i team ibridi

Affinché i team ibridi operino in maniera efficace, il consulente/CEO deve capire che non assume il ruolo del "mago degli affari", più abituale nei consulenti senior. Queste figure dovrebbero invece avere una funzione più focalizzata sull'interno, occupandosi della comunicazione e della cultura del team, della creazione di processi codificati per l'esperienza del cliente e di periodici resoconti "postumi" sia sui successi che sugli insuccessi.

Le strutture ibride richiedono in genere maggiori attività amministrative, tra cui solide risorse umane e ruoli operativi, per gestire sia i membri interni del team sia le relazioni con i partner esterni. "In genere i consulenti non dedicano molto tempo a queste attività", afferma Kasey. "Ma è fondamentale disporre di un processo disciplinato su chi fa cosa e come, in modo che se qualcuno lascia l'attività o è assente per ferie o malattia, un'altra persona possa subentrare senza alcuno disservizio per il cliente."

Inoltre, i clienti devono essere informati del fatto che lavoreranno con diversi membri del team, a seconda del servizio specifico richiesto. "I consulenti tendono a esagerare con le promesse, dicendo 'Mi chiami pure per qualsiasi cosa', ma questo approccio non è realistico", afferma Kasey. "Se, ad esempio, l'assegno di un dividendo non è stato accreditato su un conto, i consulenti devono sapere che devono chiamare qualcuno del team del cliente o come accedere al portale online dell'azienda per questo tipo di problemi."

Karen DeRose, fondatrice e managing partner della statunitense DeRose Financial Planning Group, dirige un team di 10 persone composto da consulenti, assistenti al servizio clienti e personale addetto ad assistenza e marketing che si occupa di pianificazione individuale, pianificazione aziendale e gestione degli investimenti.

Stando a quanto afferma DeRose, l'onboarding di nuovi clienti potrebbe durare anche sei mesi, con i clienti che vengono contattati almeno 20 volte nel corso del primo anno.

I clienti si abitueranno a interagire con un team di persone, non con un solo consulente, dice DeRose. "Tutti lavorano sul cliente, il che significa che tutti sanno tutto del cliente; a sua volta il cliente ha la percezione di essere seguito bene", sostiene.

*Conclusione: Le strutture ibride possono consentire di offrire un'ampia gamma di servizi specializzati, ma richiedono una solida infrastruttura aziendale e una cultura che abbia codificato le modalità di prestazione dei servizi ai clienti.*

---

**Wassan Kasey** è US advisor practice management consultant presso Capital Group, sede di American Funds. Ha un'esperienza di 19 anni nel settore, di cui cinque in Capital Group. Ha conseguito una laurea in economia aziendale presso la University of Southern California. Opera dalla sede di Los Angeles.

---

Le dichiarazioni espresse da un singolo individuo rappresentano l'opinione di tale persona alla data di pubblicazione e non coincidono necessariamente con le opinioni di Capital Group o delle sue affiliate. Le informazioni fornite possono non essere esaustive e non costituiscono consulenza di investimento. Questa comunicazione è confidenziale, solo per uso interno e non è previsto inoltre a terze parti. La presente comunicazione è a carattere generale e non ha pretese di fornire consulenza di investimento, fiscale o di altra natura, né costituisce una sollecitazione per l'acquisto o la vendita di titoli. Tutti i dati sono aggiornati alla data indicata e attribuiti a Capital Group, salvo diversa indicazione. Capital Group si impegna ragionevolmente per ottenere informazioni da fonti terze che ritiene affidabili, tuttavia non può offrire alcuna garanzia in tal senso.

Salvo altrimenti specificato, questa comunicazione è pubblicata da Capital International Management Company Sàrl (CIMC), che è soggetta alla regolamentazione della Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF, autorità di vigilanza finanziaria in Lussemburgo).

Tutti i marchi commerciali Capital Group sono di proprietà di The Capital Group Companies, Inc. o di una società affiliata. Tutti gli ulteriori nomi di aziende menzionati sono di proprietà delle rispettive società.

© 2024 Capital Group. Tutti i diritti riservati. **WF6158919 IT**