

Client Connect: The Vanguard Advice Survey 2026

Conoscere il valore percepito della consulenza è fondamentale per servire bene i clienti. In questo documento, l'Advisory Research Centre di Vanguard condivide i risultati del primo sondaggio *Client Connect: The Vanguard Advice Survey 2026*, indagine concepita per conoscere l'opinione degli investitori sul valore dei propri consulenti nonché le prassi di questi ultimi e, attraverso il confronto, individuare gli aspetti di allineamento e disallineamento tra il modo di operare dei consulenti e le aspettative dei clienti in Italia.

Il duplice sondaggio ha coinvolto 1.016 investitori che si avvalgono di consulenza e 200 consulenti finanziari in tutta Italia, riscontrando che:

- **Gli investitori traggono significativo valore dalla consulenza.** La quasi totalità (94,9%) degli interpellati ha dichiarato che il proprio consulente genera crescita per il portafoglio, con un contributo percepito in termini di alfa pari in media al 5,7% annuo.
- **Un rapporto ben curato è quello che conta davvero.** Nella valutazione degli investitori l'accento posto sulla personalità del consulente e sul suo livello di servizio è stato superiore a quello sulla performance di portafoglio. È la mancata cura del rapporto e non la performance di portafoglio il motivo principale per cui i clienti abbandonano il proprio consulente.
- **Il supporto comportamentale è un aspetto distintivo rilevante.** I clienti hanno espresso particolare apprezzamento per la guida comportamentale fornita dai consulenti come importante componente del valore che offrono, soprattutto in periodi di elevata volatilità di mercato.
- **La pianificazione successoria è centrale per il valore della consulenza.** I consulenti spesso trattano tardivamente i temi della pianificazione successoria e familiare, mentre i clienti preferirebbero che venissero affrontati prima; inoltre, coinvolgere i familiari del cliente è fondamentale per mantenere la relazione da una generazione all'altra.

Autori



Scott Johnston, CFA,
Head of Offer Development
per Vanguard in Europa



Fabrizio Zumbo, MBA,
Senior Specialist,
Advisory Research Centre



Sebastian Lewis, CFA,
Senior Strategist,
Advisory Research Centre



Warwick Bloore, PFPS,
Senior Specialist,
Advisory Research Centre

Materiale destinato agli investitori professionali, non va distribuito agli investitori al dettaglio, i quali non devono farvi affidamento.

Client Connect: The Vanguard Advice Survey 2026

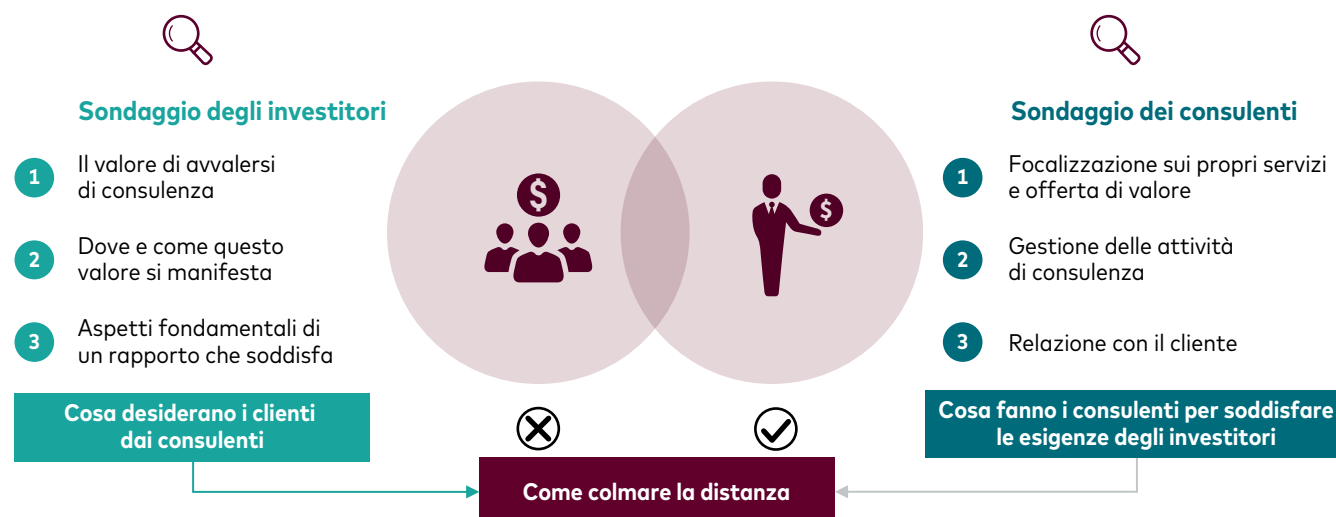
Consulenti e investitori a confronto per conseguire migliori risultati

Vanguard da tempo sostiene il ruolo della consulenza nell'aiutare gli investitori a conseguire i propri obiettivi finanziari a lungo termine. Client Connect: The Vanguard Advice Survey 2026 è un'indagine concepita per conoscere più a fondo come i clienti percepiscono il valore dei consulenti e i vantaggi dei relativi servizi. Il team dell'Advisory Research Centre ha interpellato 1.016 investitori che si avvalgono di consulenza e 200 consulenti finanziari in Italia, che

rappresentano un campione diversificato di imprese, dimensioni dei portafogli e caratteristiche demografiche della clientela¹.

L'approccio del duplice sondaggio ha permesso un confronto diretto tra le aspettative degli investitori, le loro preferenze e la loro percezione del valore dei consulenti con le prassi di questi ultimi, facendo emergere gli aspetti di allineamento e quelli cruciali di distanza.

Client Connect: The Vanguard Advice Survey 2026



Fonte: Vanguard Advisory Research Centre.

Advisory Research Centre di Vanguard

L'Advisory Research Centre di Vanguard è stato istituito per aiutare i consulenti finanziari a conseguire migliori risultati per gli investitori fornendo studi, indicazioni e strumenti pratici incentrati sulla costruzione di portafoglio, sulla pianificazione finanziaria e sulla gestione delle attività, tutto sulla base dei principi *Adviser's Alpha*® di Vanguard.

¹ I dati completi del campione del sondaggio sono riportati in Appendice.

1. Il valore percepito della consulenza finanziaria

Definire e quantificare il valore che i consulenti apportano ai clienti non è facile. L'entità esatta del valore generato varia da cliente a cliente ma il nostro modello *Adviser's Alpha*[®] stima che può essere pari o superiore al 3% in termini di rendimento netto². Inaugurato nel 2001 negli Stati Uniti, lo studio *Adviser's Alpha* di Vanguard quantifica il valore misurabile che i consulenti possono generare e individua le azioni che possono portare benefici per gli investitori.

Dalla prima edizione, *Adviser's Alpha* si è evoluto e ha aiutato a ridefinire l'offerta di valore dei consulenti, evidenziando il valore regolare e affidabile che si consegue tramite un'asset allocation strategica, un'attenta selezione dei fondi con attenzione ai costi, una pianificazione e gestione patrimoniale completa, e attraverso il supporto comportamentale.

Client Connect: The Vanguard Advice Survey 2026 rivela che il 95% degli investitori ritiene che il proprio consulente abbia contribuito positivamente alla crescita del portafoglio,

con alfa medio ponderato percepito pari al 5,7%, che è un valore superiore rispetto al 3% suggerito da *Adviser's Alpha*.

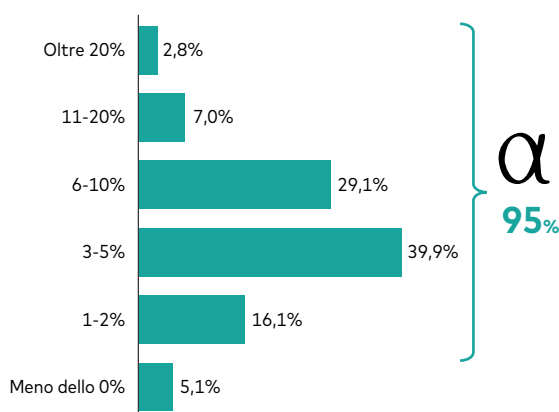
Se ci si focalizza sul valore finanziario tuttavia si trascurano altri importanti benefici che gli investitori traggono dalla consulenza finanziaria professionale remunerata. Nel sondaggio, abbiamo analizzato quanto incidono i consulenti sulla fiducia degli investitori in relazione a importanti aspetti legati agli investimenti. A tal riguardo, il 74,4% degli investitori interpellati in Italia si è dichiarato fiducioso di conseguire i propri obiettivi finanziari a lungo termine grazie al proprio consulente. Inoltre, il 74,1% ha affermato che il proprio consulente conferisce loro serenità, migliorando il loro benessere mentale ed emotivo, e il 66,4% di aspettarsi di godere di uno standard di vita ragionevole negli anni in pensione. In un mondo in cui gli aspetti finanziari sono intrinsecamente complessi, le agende fitte di impegni e il sovraccarico di informazioni è causa di burnout, la serenità resta un aspetto importante del valore generato dai consulenti.

FIGURA 1
Alpha generato dai consulenti percepito dagli investitori

Alfa generato dai consulenti percepito dagli investitori (media ponderata)

5,7%

Alfa generato dai consulenti percepito dagli investitori (distribuzione delle risposte)



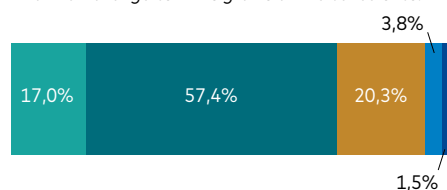
Agli investitori è stato chiesto: *Se dovesse stimare il valore che il suo consulente genera in ulteriori punti percentuali per il suo portafoglio, quanto valore annuo pensa che il suo consulente contribuisca al netto delle sue commissioni?* Nota: media ponderata calcolata da Vanguard sulla base delle risposte degli investitori.

2 Fonte: Vanguard, 2025, *Putting a value on your value: Quantifying Adviser's Alpha in Europe*.

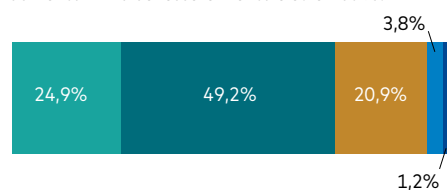
La nostra indagine conferma che il valore della consulenza è multidimensionale e va al di là degli aspetti finanziari. Esso ha a che vedere con la fiducia degli investitori, il loro senso di sicurezza e di benessere personale. Non riconoscere e non esprimere questi benefici rischia di comportare una sottovalutazione del valore effettivo dei servizi forniti dai consulenti finanziari. È un valore che gli investitori percepiscono al di là della performance di portafoglio e i risultati indicano che abbraccia una sfera più ampia di quella che i consulenti possono pensare. Per i clienti, la fiducia nel proprio futuro dal punto di vista finanziario, compreso negli anni in pensione, e la serenità sono almeno altrettanto importanti se non addirittura di più dei risultati degli investimenti.

FIGURA 2:
Vantaggi percepiti di avvalersi di un consulente

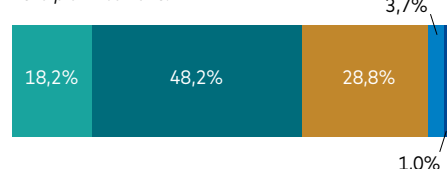
Ho fiducia nel conseguimento dei miei obiettivi finanziari a lungo termine grazie al mio consulente.



Avvalermi di un consulente mi dà serenità il che aumenta il mio benessere mentale ed emotivo.



Confido in uno standard di vita ragionevole durante la pensione grazie all'aiuto del mio consulente nella pianificazione.

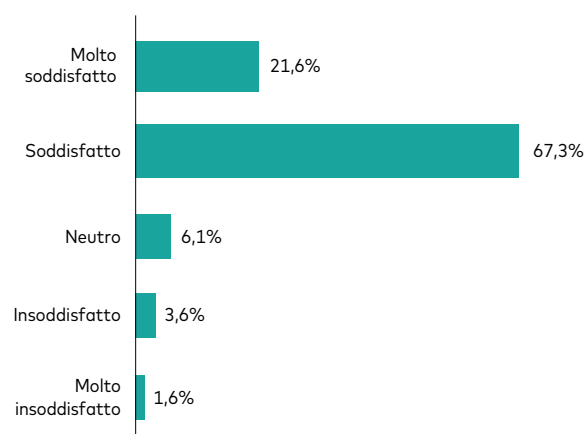


■ Sono molto d'accordo ■ Sono d'accordo
 ■ Neutro ■ Sono in disaccordo
 ■ Sono molto in disaccordo

Agli investitori è stato chiesto: Quanto è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni: Ho fiducia nel conseguimento dei miei obiettivi finanziari a lungo termine grazie al mio consulente; Avvalermi di un consulente mi dà serenità, il che aumenta il mio benessere mentale ed emotivo; e Confido in uno standard di vita ragionevole durante la pensione grazie all'aiuto del mio consulente nella pianificazione.

Il valore di avvalersi di un consulente è riflesso anche nel grado di soddisfazione del cliente, con l'89% degli interpellati che si dichiara soddisfatto o molto soddisfatto del proprio attuale consulente, come illustrato in **Figura 3**. I risultati della nostra indagine indicano anche che il 70% degli investitori interpellati in Italia è disponibile a pagare per la consulenza per il valore che le riconoscono.

FIGURA 3:
Grado di soddisfazione dell'investitore rispetto al proprio attuale consulente



Agli investitori è stato chiesto: Quanto è soddisfatto del suo attuale consulente?

Il motivo principale di insoddisfazione o di risposte neutre è stato il costo/beneficio del rapporto di consulenza³. I consulenti che riconoscono e comunicano il valore dell'offerta dei loro servizi a 360 gradi possono essere meglio posizionati per sviluppare rapporti duraturi con i loro clienti e distinguersi in un mercato competitivo.

³ Agli investitori che hanno risposto "Neutro", "Insoddisfatto" o "Molto insoddisfatto" alla domanda "Quanto è soddisfatto del suo attuale consulente?" è stato chiesto Qual è il motivo principale per cui è insoddisfatto?

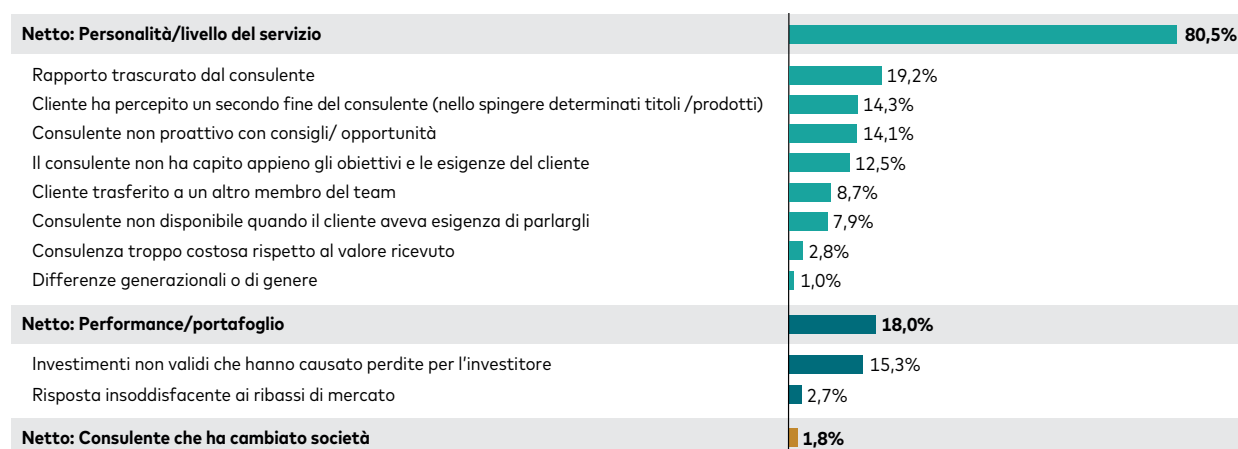
2. Un rapporto ben curato è quello che conta davvero

Per capire meglio come i consulenti possono mantenere solidi rapporti con i clienti, abbiamo sondato i motivi per cui i clienti cessano il rapporto con il proprio consulente. Come illustrato in **Figura 4**, la performance di portafoglio è importante per i clienti ma potrebbe essere un fattore non così significativo come pensano molti consulenti per il mantenimento del rapporto. In generale, la nostra indagine ha riscontrato che la performance del consulente potrebbe essere più importante della performance del portafoglio, con l'80,5% degli investitori che indica aspetti come differenze di personalità e livelli di servizio deludenti come i motivi più comuni per l'interruzione del rapporto. Nello specifico, un rapporto trascurato (19,2%) risulta essere la motivazione più comune per cui i clienti si allontanano dal consulente. I risultati

insoddisfacenti degli investimenti (15,3%) sono al secondo posto tra i motivi citati, seguiti da fattori relazionali tra cui la percezione da parte del cliente di un secondo fine (es. consulente che spinge determinati titoli/prodotti) (14,3%), e la non sufficiente proattività del consulente nel consigliare/indicare opportunità (14,1%).

Curare il rapporto con il cliente in linea con le sue preferenze e priorità incide in modo significativo sul mantenimento del rapporto. La nostra indagine ha riscontrato un disallineamento tra quello che gli investitori ricercano e quello che i consulenti offrono. Come indicato in **Figura 5**, gli aspetti più apprezzati dagli investitori nel rapporto con il consulente sono la trasparenza sulle commissioni (20,6%), i costi degli investimenti (19,8%) e la personalizzazione (18,7%).

FIGURA 4:
Motivi di cessazione del rapporto con il consulente



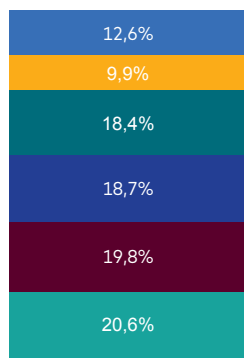
Agli investitori è stato chiesto: *Indichi i principali 3 motivi più probabili per cui i clienti hanno interrotto il rapporto con voi?* **Note:** la somma delle percentuali potrebbe non corrispondere al 100% a causa di arrotondamenti.

Coltivare la fiducia dei clienti

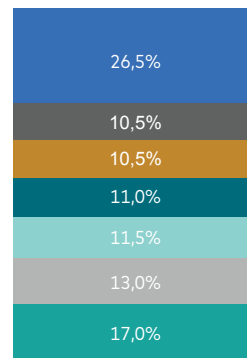
La fiducia è il pilastro di un rapporto di successo fra cliente e consulente e della crescita delle attività a lungo termine. A prescindere dalla generazione a cui appartiene il cliente o dai suoi valori, il comune denominatore che caratterizza i rapporti solidi è la fiducia. Quando i consulenti finanziari dimostrano costantemente comportamenti che costruiscono fiducia, i risultati si vedono: accresciuta fidelizzazione della clientela, incremento delle masse e un flusso costante di referenze. Le principali caratteristiche del consulente che aiutano a costruire la fiducia del cliente sono: impegno (33,1%), comunicazione (20,0%) e competenza (19,8%). I risultati positivi degli investimenti sono importanti ma i clienti desiderano che il proprio consulente comprenda i loro obiettivi, comunichi in modo efficace, dimostri impegno nei loro riguardi e per le loro attività nonché operi nel loro migliore interesse. La fiducia è difficile da costruire e facile da perdere.

FIGURA 5:
Aspetti più apprezzati del consulente

Primi 5 aspetti più apprezzati dell'avvalersi di un consulente:
punto di vista degli investitori



Primi 5 aspetti più apprezzati dell'avvalersi di un consulente:
punto di vista dei consulenti



Legenda:
 ■ Trasparenza delle commissioni ■ Conoscenza degli investimenti ■ Capacità di relazionare del consulente ■ Costi investimenti ■ Altri
 ■ Performance degli investimenti ■ Capacità di capire la prospettiva del cliente ■ Personalizzazione ■ Tempo e attenzione dedicati al cliente
 ■ Capacità del consulente di comunicare in modo chiaro

Agli investitori è stato chiesto: *Quale dei seguenti aspetti sono più importanti per lei nel rapporto con il suo consulente? La preghiamo di indicarli in ordine di importanza.* Ai consulenti è stato chiesto: *Quale dei seguenti aspetti sono più importanti per i suoi clienti nel rapporto con lei? La preghiamo di indicarli in ordine di importanza.*

Anche i consulenti considerano la trasparenza delle commissioni (17%) l'aspetto più apprezzato dai clienti nel rapporto. Tuttavia, né i costi degli investimenti né la personalizzazione figurano tra i primi cinque aspetti indicati dai consulenti, segnalando una distanza di rilievo rispetto ai clienti sugli elementi più importanti del rapporto cliente/consulente.

I risultati della nostra indagine, oltre a confermare che la fiducia è fondamentale per la soddisfazione del cliente (95% degli investitori)⁴, indicano anche che oltre tre quarti (79%) degli investitori ritengono che la trasparenza delle commissioni aiuti a costruire fiducia nel proprio consulente⁵.

Tuttavia quasi la metà (49%) dei rispondenti tra gli investitori ha dichiarato di non conoscere esattamente o di non sapere quale sia la remunerazione del proprio consulente per i servizi che fornisce⁶ e quasi la stessa percentuale (50%)

ha affermato di non sapere se il proprio consulente percepisce commissioni dal gestore per i prodotti consigliati ai clienti⁷.

La conoscenza degli investimenti da parte del consulente è al quarto posto tra gli aspetti più importanti sia per gli investitori (18,7%) sia per i consulenti (11%), mentre la performance degli investimenti si posiziona al quinto posto per gli investitori (9,9%) e all'ottavo posto per i consulenti (5,5%), segnalando un livello di allineamento anche su questo aspetto.

In uno studio separato condotto da CONSOB sul rapporto tra clienti e consulenti⁸, la competenza è risultata il fattore principale che porta gli investitori ad affidarsi al proprio consulente. Lo studio ha riscontrato che i fattori più importanti nel rapporto tra il cliente e il proprio consulente sono: la competenza del consulente (68%), la fiducia personale (19%) e i timori rispetto a investire per conto proprio (13%).

⁴ Agli investitori è stato chiesto: *Quanto è importante la fiducia nel contribuire al suo livello di soddisfazione rispetto al suo consulente?* Il dato riportato è quello ottenuto combinando le risposte: "Altamente importante" e "Importante".

⁵ Agli investitori è stato chiesto: *Quanto è d'accordo o in disaccordo con la seguente affermazione? La trasparenza delle commissioni aiuta a sviluppare fiducia nel mio consulente.* Il dato riportato è quello ottenuto combinando le risposte: "Molto d'accordo" e "D'accordo".

⁶ Agli investitori è stato chiesto: *Quanto sa del modo in cui il suo consulente le addebita i servizi che fornisce?* Il dato riportato è quello ottenuto combinando le risposte: "Non so esattamente" e "Non so".

⁷ Agli investitori è stato chiesto: *Il suo consulente percepisce commissioni dai gestori a lei raccomandati?* Il dato riportato è quello relativo a chi ha risposto: "Non so".

⁸ Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB), 2024, *Rapporto sulle scelte di investimento delle famiglie italiane*.

FIGURA 6:

Consulenza personalizzata: distanza tra percezione e realtà

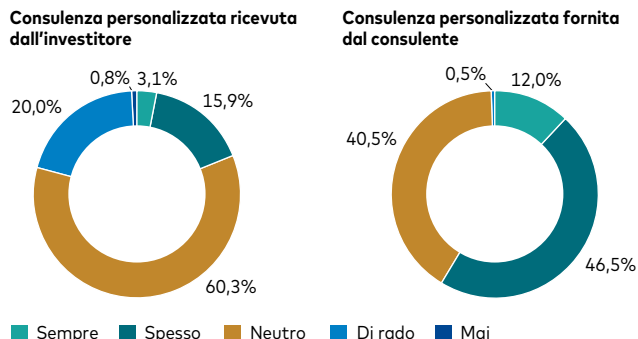


Grafico di sinistra: Agli investitori è stato chiesto: *Quanto è importante per lei che le raccomandazioni del suo consulente siano davvero personalizzate per lei?* Grafico di destra: Ai consulenti è stato chiesto: *In che misura fornisce ai clienti raccomandazioni davvero personalizzate?*

Come illustrato in **Figura 6**, gli investitori non pensano che la personalizzazione venga offerta loro dal proprio consulente.

3. La consulenza è intrinsecamente umana

La nostra indagine ha rilevato che la maggioranza degli investitori apprezza l'aspetto umano nel rapporto con il consulente. A tal riguardo, il 91% degli investitori ritiene che avere "un essere umano con cui parlare" sia estremamente importante. Lo stesso pensano i consulenti, di cui il 100% riconosce l'importanza dell'elemento umano. I clienti desiderano consulenti che li ascoltino, si rapportino con empatia e comprendano le loro circostanze personali, desiderano inoltre che il consulente si prenda cura non solo dei loro investimenti ma anche del loro benessere, dei loro obiettivi e si interessi dei familiari. In una precedente indagine di Vanguard,⁹ soltanto il 24% dei clienti che si avvalgono di un consulente umano ha dichiarato che sarebbe sereno se dovesse occuparsi in autonomia dei propri investimenti. Allo stesso tempo, l'80% dello stesso gruppo ha riferito di sentirsi tranquillo con l'aiuto del proprio consulente. In generale, è emerso che i consulenti umani aumentano la serenità degli investitori del 56% contro solo il 12% di quelli che ricorrono a consulenza digitale. L'attaccamento alla consulenza umana persiste nonostante l'ubiquità dell'offerta digitale, in quanto gli investitori

Appena il 20% degli investitori interpellati ritiene di ricevere sempre una consulenza su misura rispetto alle proprie esigenze, mentre soltanto il 40% dei consulenti dichiara di fornire sempre un servizio personalizzato ai propri clienti. Per il cliente, il rapporto con il consulente coinvolge sia la sfera emotiva sia quella finanziaria. Capire le esigenze del cliente, i suoi obiettivi, valori e il suo stile di vita consente ai consulenti di elaborare un piano di investimento personalizzato e sviluppare un rapporto che riflette la visione e le preferenze del cliente. Rapportandosi al cliente in questa maniera, i consulenti possono dimostrare la personalizzazione del piano d'investimento sulla base delle esigenze e degli obiettivi specifici del cliente. Se quest'ultimo non si sente compreso dal proprio consulente, è probabile che si senta meno sicuro e che la sua fiducia diminuisca. Gli studi di Vanguard dimostrano che quanto più la consulenza è personalizzata tanto maggiore è il valore che può conseguire.

considerano la propria serenità e la fiducia che ripongono nel proprio consulente come componenti cruciali del valore che traggono dalla consulenza.

FIGURA 7:

Importanza dell'aspetto umano

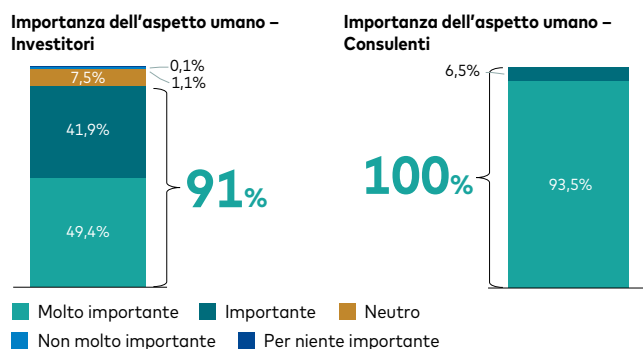


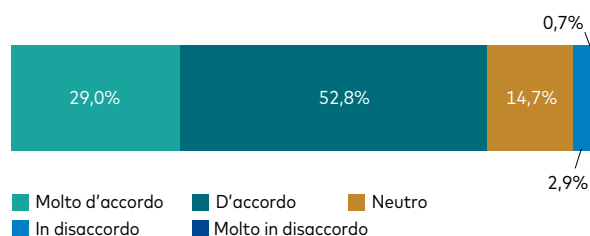
Grafico di sinistra: agli investitori è stato chiesto: *Quanto è importante l'aspetto umano nel rapporto con il suo consulente ('un essere umano con cui parlare quando ha bisogno') rispetto alla performance di portafoglio/selezione degli investimenti?* Grafico di destra: ai consulenti è stato chiesto: *Quanto è importante secondo lei l'aspetto umano nel rapporto con lei per i suoi clienti ('un essere umano con cui parlare quando ha bisogno') rispetto alla performance di portafoglio/selezione degli investimenti?* Le cifre in verde indicano la percentuale di chi ha risposto "molto importante" e "importante".

⁹ Fonte: Vanguard, 2022, *Quantifying the investor's view on the value of human and robo-advice*.

Inoltre, come indicato in **Figura 8**, il sondaggio ha riscontrato che l'82% degli investitori apprezza un consulente che dà importanza al loro portafoglio o alle loro attività. Gli investitori hanno bisogno di attenzione e di tempo per sviluppare fiducia e un rapporto con il proprio consulente. In uno studio separato di Vanguard¹⁰, è emerso che non prestare abbastanza attenzione all'investitore o al suo portafoglio è una delle cause principali di mancanza di fiducia.

FIGURA 8:
Gli investitori desiderano attenzione da parte del proprio consulente

Apprezzo un consulente che dà importanza al mio portafoglio/alle mie attività



Agli investitori è stato chiesto: *Quanto è d'accordo o in disaccordo con la seguente affermazione: Apprezzo un consulente che dà importanza al mio portafoglio/alle mie attività.*

A tal riguardo, il 44% degli investitori interpellati nel sondaggio ha indicato mancanza di fiducia nel proprio consulente indicando la seguente motivazione: "non ha prestato sufficiente attenzione a me o al mio portafoglio".

Questi risultati sono in linea con precedenti studi di Vanguard¹¹ in cui oltre il 90% dei clienti che si avvalgono di consulenza umana ha dichiarato che non considererebbe di passare a un servizio di consulenza digitale mentre l'88% dei clienti che ricorre ai robo-adviser ha indicato che valuterebbe di passare a un consulente umano in futuro.

La nostra indagine ha inoltre riscontrato che il 78% degli investitori ritiene che i soft skill del consulente, come l'empatia, l'ascolto attivo e lo sviluppo di una relazione, siano essenziali per costruire un rapporto solido. Secondo gli investitori, le principali tre caratteristiche del consulente per sviluppare fiducia in esso sono l'impegno, la comunicazione e la competenza, che sono tutti tratti umani. Questi risultati rafforzano l'idea che l'intelligenza emotiva sia importante quanto l'acume finanziario per generare valore per i clienti.

4. Il supporto comportamentale fa la differenza

Nel complesso mondo degli investimenti, la competenza tecnica non basta più. *Client Connect: The Vanguard Advice Survey 2026* evidenzia la crescente importanza del supporto comportamentale, vale a dire la capacità del consulente di essere una guida per i clienti nelle decisioni dai risvolti emotivi, in periodi di volatilità di mercato e nel mantenere la disciplina a lungo termine. Gli investitori sono chiari rispetto al tipo di supporto che apprezzano di più da parte del proprio consulente. Gran parte di loro desidera aiuto per resistere a decisioni che potrebbero essere controproducenti per i propri obiettivi finanziari a lungo termine: il 79% degli investitori apprezza un consulente che li aiuta a evitare di reagire a ogni movimento del mercato e il 78% un consulente che aiuta a evitare di inseguire i rendimenti, come illustrato in **Figura 9**.

FIGURA 9:
Gli investitori apprezzano il supporto comportamentale

Apprezzo un consulente che mi aiuta a evitare di reagire a ogni movimento del mercato



Apprezzo un consulente che mi aiuta a evitare di inseguire i rendimenti



Agli investitori è stato chiesto: *Quanto è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni: Apprezzo un consulente che mi aiuta a evitare di reagire a ogni movimento del mercato; e Apprezzo un consulente che mi aiuta a evitare di inseguire i rendimenti.*

¹⁰ Fonte: Vanguard, 2017, *Trust and Financial Advice*.

¹¹ Fonte: Vanguard, 2022, *Quantifying the investor's view on the value of human and robo-advice*.

Quelle di natura comportamentale sono tra le sfide più rilevanti per gli investitori. Gli studi di Vanguard dimostrano che il supporto fornito dai consulenti in questo ambito può migliorare dell'1,5%¹² i risultati netti annualizzati a lungo termine dei clienti. Si tratta probabilmente del servizio più importante che i consulenti possono fornire ai clienti e anche uno dei fattori di maggiore impatto per i risultati del consulente stesso.

Il supporto comportamentale rafforza il rapporto di fiducia tra consulente e cliente. Questo tipo di servizio non è solo qualcosa che è 'bello avere' ma è centrale nella consulenza per offrire ai clienti serenità e valore a lungo termine. Sia gli investitori sia i consulenti ne riconoscono l'effetto positivo per il successo negli investimenti. Ci sono tuttavia differenze di rilievo nella percezione di ciascuna delle due categorie dell'entità dell'effetto, che è ritenuto "molto positivo" o "positivo" dal 97% dei consulenti e dal 79,8% degli investitori (**Figura 10**). A fronte della vasta maggioranza dei consulenti che ha fiducia nel valore che offre attraverso il supporto comportamentale, c'è tuttavia un quinto (19,5%) dei clienti che non lo percepisce o risponde che "non sa". Questo evidenzia quanto sia importante che i consulenti lo comunichino in modo chiaro poiché gli investitori non sempre lo percepiscono.

FIGURA 10:
Effetto del supporto comportamentale sul successo negli investimenti

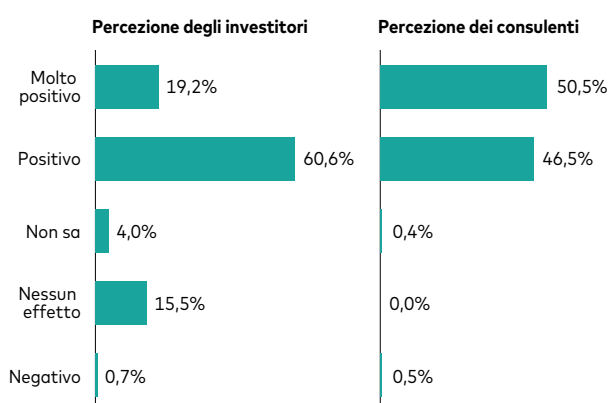


Grafico di sinistra: agli investitori è stato chiesto: *Quale impatto secondo lei ha il 'supporto comportamentale' fornito dal suo consulente sul successo dei suoi investimenti?* Grafico di destra: ai consulenti è stato chiesto: *Quale impatto secondo lei ha il 'supporto comportamentale' sul successo degli investimenti dei suoi clienti?*

Allo stesso tempo, la nostra indagine conferma che gli investitori apprezzano molto gli interventi del proprio consulente, soprattutto quando i mercati sono volatili.

Investire sui mercati finanziari infatti può suscitare forte emotività. Se ci si lascia guidare dall'emotività, si rischia di compromettere gli obiettivi di investimento a lungo termine. Compito del consulente è guidare i clienti nei momenti di incertezza per aiutarli a superare le crisi di mercato, uscendone rafforzati. A tal proposito, abbiamo chiesto a investitori e consulenti di stimare quanto del valore di portafoglio avrebbe potuto andare in fumo ogni anno senza l'intervento del proprio consulente negli ultimi tre anni. La perdita media annua stimata dagli investitori è stata dell'11,3% mentre quella stimata dai consulenti è stata del 16,0%. L'allineamento delle risposte rafforza il valore tangibile del supporto comportamentale, specialmente in periodi di volatilità di mercato.

Un efficace supporto comportamentale tuttavia funziona al meglio quando i clienti vengono preparati in anticipo, aiutandoli a evitare future decisioni penalizzanti quando le condizioni di mercato sono avverse. A tal riguardo, ogni conversazione che il consulente intrattiene con il cliente, sia che si tratti di un rapporto di lunga data o da acquisire, è un'opportunità per fornire orientamento. La **Figura 11** evidenzia che gli investitori apprezzano la guida del consulente nell'evitare decisioni che potrebbero essere controproducenti rispetto ai propri obiettivi finanziari a lungo termine e che gran parte dei consulenti soddisfa questa esigenza.

Il supporto comportamentale non è solo reattivo ma è una strategia proattiva che rafforza la fiducia, migliora i risultati e, in un mercato competitivo, mette in risalto il valore dei consulenti che lo offrono. Per massimizzarne l'impatto, i consulenti possono renderlo parte integrante delle conversazioni abituali con i clienti, spiegando i bias emotivi e l'importanza della disciplina a lungo termine. Così facendo, i consulenti possono crescere dal ruolo di addetti alla gestione finanziaria a guida fidata, aiutando i clienti non solo a orientarsi sui mercati ma a farlo con il corretto assetto mentale.

¹² Fonte: Vanguard, 2025, *Putting a value on your value: Quantifying Adviser's Alpha® in Europe*.

FIGURA 11:

I clienti apprezzano il supporto comportamentale fornito dal proprio consulente

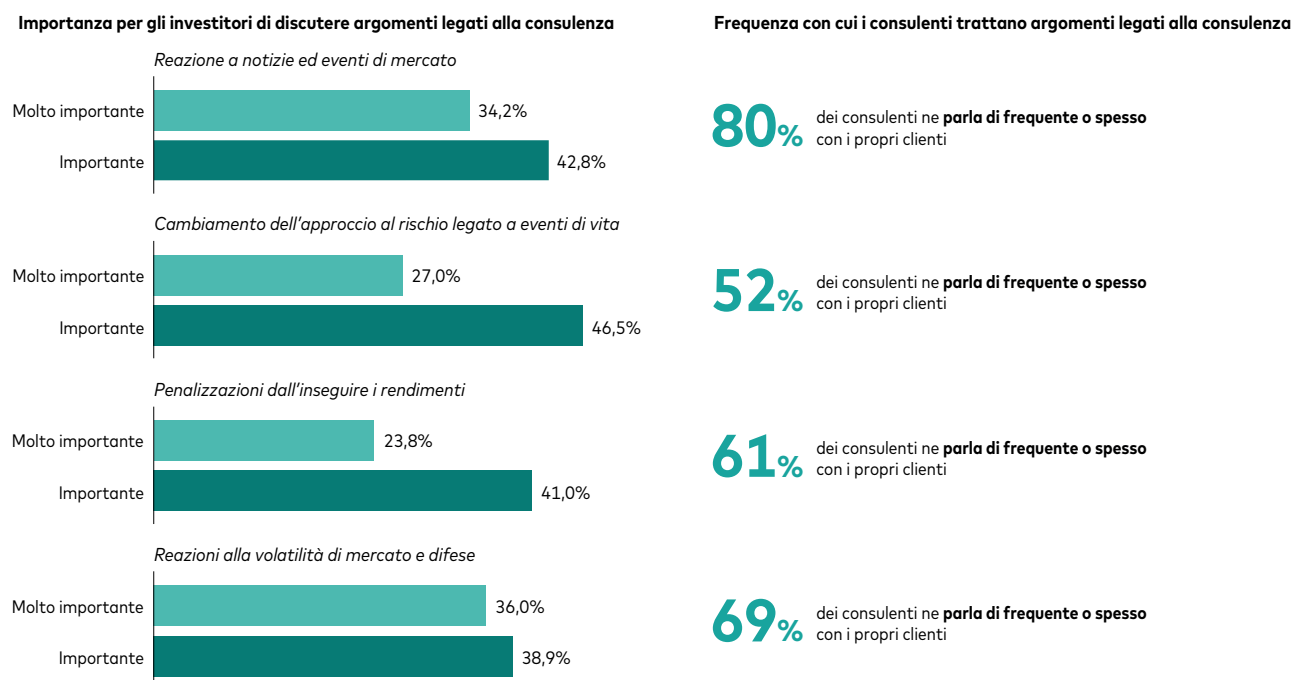


Grafico di sinistra: agli investitori è stato chiesto: Quanto sono importanti per lei ciascuno dei seguenti argomenti da discutere con il suo consulente? Le barre nel grafico si riferiscono soltanto ai risultati di chi ha risposto "Molto importante" e "Importante". Grafico di destra: ai consulenti è stato chiesto: Con quale frequenza tratta con i suoi clienti i seguenti argomenti in relazione ai loro portafogli di investimento? I dati indicati si riferiscono soltanto ai risultati di chi ha risposto "di frequente" e "spesso".

5. La pianificazione successoria genera significativo valore

In un contesto in cui in ci si appresta a un passaggio di patrimoni da una generazione all'altra senza precedenti, il ruolo del consulente finanziario nella pianificazione successoria non è mai stato più cruciale. I nostri studi indicano che gli investitori guardano sempre più al proprio consulente per una guida su come preservare e trasferire i patrimoni, tuttavia molti consulenti stanno perdendo l'opportunità di coinvolgere in modo significativo i clienti e le loro famiglie. Riguardo al trasferimento dei patrimoni, la nostra indagine ha rilevato che soltanto il 7% degli investitori ha discusso di pianificazione successoria con il proprio consulente, mentre l'11% dei consulenti nel nostro campione ha dichiarato di averne discusso in modo dettagliato con la maggioranza dei propri clienti. Da uno studio di FINER¹³ emerge che solo il 17% degli italiani ha affrontato e risolto la questione del trasferimento di patrimonio tra generazioni. Come illustrato in **Figura 12**, il 79% degli investitori interpellati reputa importante o molto importante occuparsi di

pianificazione successoria con il proprio consulente e il 78% ritiene importante o molto importante farlo in fase precoce.

FIGURA 12:

Importanza della pianificazione successoria

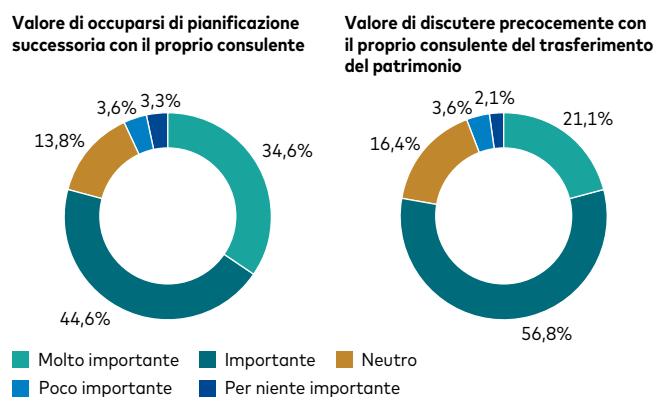


Grafico di sinistra: agli investitori è stato chiesto: Quanto è importante per lei pianificare con il suo consulente l'eredità per la sua famiglia? Grafico di destra: sempre agli investitori è stato chiesto: Quanto è importante per lei discutere con il suo consulente di trasferimento del patrimonio tra generazioni in fase precoce di vita per conseguire i suoi obiettivi a lungo termine?

¹³ Fonte: Finer, 2021, Imprenditori il passaggio generazionale questo sconosciuto, Insurance Daily.

Appena l'8,5% dei consulenti ritiene che affrontare presto l'argomento del trasferimento patrimoniale sia importante per il conseguimento degli obiettivi del cliente a lungo termine. Dalla nostra indagine emerge una differenza tra investitori e consulenti in merito all'età in cui è preferibile cominciare a trattare questo tema. Mentre la maggior parte degli investitori preferirebbe cominciare a discuterne a 40-50 anni, gran parte dei consulenti tende a introdurre l'argomento quando i propri clienti hanno 50-60 anni.

Il nostro sondaggio indica inoltre che i consulenti spesso non coinvolgono a sufficienza il coniuge o partner del cliente e sovente non coinvolgono affatto i figli. Pertanto gli eredi sono poco incentivati a mantenere lo stesso consulente del partner o dei genitori dopo aver ricevuto l'eredità. Soltanto il 28% dei consulenti interpellati in Italia ha dichiarato di incontrare di frequente anche il coniuge o partner del cliente e appena il 18% di incontrare di frequente i figli dei clienti. Allo stesso tempo, gli investitori e i consulenti del nostro campione concordano che coinvolgere gli eredi porti valore, come indicato in **Figura 13**.

FIGURA 13:
Importanza del coinvolgimento

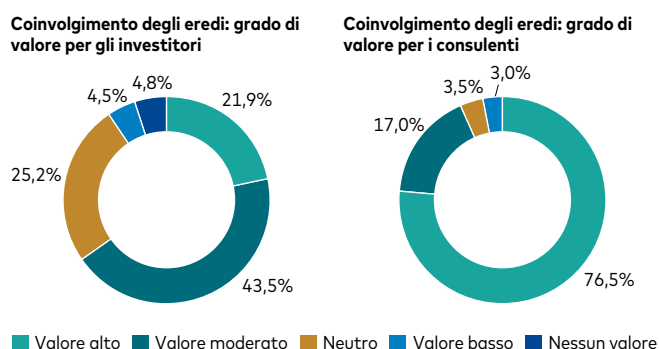


Grafico di sinistra: agli investitori è stato chiesto: *Che grado di valore attribuisce al coinvolgimento del suo coniuge e dei suoi figli da parte del suo consulente in relazione alla pianificazione e delle disposizioni di trasferimento del patrimonio tra generazioni?* Grafico di destra: ai consulenti è stato chiesto: *Che grado di valore attribuisce al coinvolgimento del coniuge e dei figli dei suoi clienti in relazione alla pianificazione e delle disposizioni di trasferimento del patrimonio tra generazioni?*

Inoltre, in particolare i clienti con cospicui patrimoni potrebbero volere mettere in atto specifiche salvaguardie, compreso rispetto al grado di divulgazione del valore degli attivi.

I consulenti che si relazioneranno in maniera più profonda con gli eredi saranno meglio posizionati per aiutarli a orientarsi nel labirinto di emozioni nel passaggio dei patrimoni. La nostra indagine evidenzia che coinvolgere gli eredi è un'impresa irta di difficoltà, come illustra la **Figura 14**.

Per i consulenti interpellati, la mancanza di interesse o di coinvolgimento del coniuge o dei figli del cliente è il motivo principale dell'insufficiente coinvolgimento degli eredi.

FIGURA 14:
Perché i consulenti non coinvolgono gli eredi

Perché i consulenti non coinvolgono?

- 1 Mancanza di interesse o coinvolgimento del coniuge o dei figli **30%**
- 2 Mancanza di tempo **23%**
- 3 Il cliente principale non è interessato **20%**
- 4 Problematiche all'interno della famiglia **12%**
- 5 Argomento delicato da affrontare nelle conversazioni con **10%**
- 6 Distanza geografica degli eredi e difficoltà a mettersi in contatto **5%**

Ai consulenti è stato chiesto: *Si prega di elencare i 3 principali ostacoli nello sviluppo di un rapporto con il coniuge/i figli dei vostri clienti.*

Non solo il coinvolgimento precoce degli eredi aiuta a preservare i patrimoni da una generazione all'altra ma può anche sostenere il futuro professionale del consulente. Ad esempio, solo il 44% degli investitori che si avvalgono di consulenti crede che i propri figli manterranno il rapporto con il loro consulente quando erediteranno, mentre il 64% ritiene che il coniuge manterrà il rapporto.

Per gestire il Grande Trasferimento di Ricchezza, i consulenti finanziari devono affrontare la pianificazione degli investimenti, previdenziale e successoria comprendendo gli obiettivi e le preferenze anche degli eredi. Per facilitarne il coinvolgimento, spesso serve flessibilità. I consulenti potrebbero dover incontrare i familiari con diverse modalità in base ai desideri del cliente principale o assegnare specifici consulenti a particolari discendenti o gruppi di discendenti.

Con l'avvio del Grande Trasferimento di Ricchezza, i consulenti che cominciano a sviluppare rapporti con la generazione successiva e recepiscono le loro esigenze, nella maniera giusta e al momento giusto, godranno di un considerevole vantaggio. Capire le differenze generazionali e di genere può aiutare a confermare la fiducia dei clienti e ottenere continuità di rapporto nel passaggio epocale da una generazione all'altra.

Conclusioni

Client Connect: The Vanguard Advice Survey 2026 fa emergere in modo chiaro che i clienti hanno esigenze che vanno oltre i risultati finanziari, aspirano a rapporti di consulenza trasparenti e personalizzati che diano loro più fiducia e serenità. I consulenti capaci di soddisfare queste esigenze, oltre a conseguire risultati d'investimento, forgeranno rapporti duraturi e si distingueranno dagli altri.

Curare i clienti richiede tempo e impegno. I consulenti rischiano di perdere i clienti non per mancanza di competenza ma per carenze nella relazione. I clienti ricercano interazioni personalizzate e significative con consulenti che comprendano le loro esigenze individuali. Per una vera personalizzazione occorre che i consulenti conoscano e comprendano gli obiettivi di vita dei clienti, le loro priorità sul fronte emotivo e le loro specifiche circostanze. La guida offerta da un consulente finanziario di fiducia nell'aiutare i clienti a non farsi travolgere dall'emotività, che porta a decisioni controproducenti, è molto apprezzata dagli investitori. Ciò detto, un supporto comportamentale efficace è proattivo e preventivo rispetto ai momenti importanti.

La cura del passaggio dei patrimoni è una componente cruciale della consulenza finanziaria. I consulenti che costruiscono solidi rapporti con i clienti e i loro eredi generano significativo valore. Rafforzare questi rapporti può anche aiutare ad assicurare prospettive a lungo termine per l'attività del consulente.

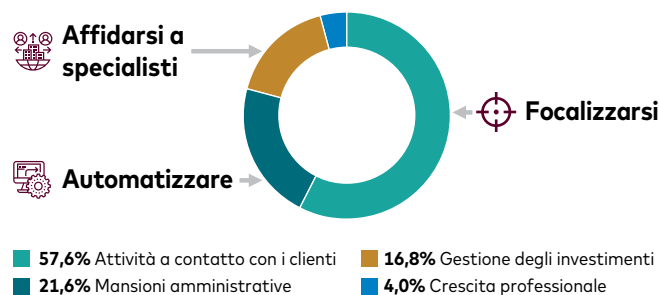
Sulla base dei risultati del sondaggio, per gli investitori in Italia il livello di incontri e contatti telefonici con il proprio consulente è superiore alle

loro aspettative; pertanto, i consulenti potrebbero dovere ripensare come meglio soddisfare le esigenze dei clienti su altri aspetti del rapporto (es. trasparenza delle commissioni, personalizzazione, costi degli investimenti e questioni relative al passaggio dei patrimoni). Come dimostra la nostra indagine, affrontare il Grande Trasferimento di Ricchezza esige un significativo livello di coinvolgimento ed anche una consulenza davvero personalizzata, l'orientamento e il supporto comportamentale proattivo indubbiamente richiedono più tempo al consulente per le attività a contatto con il cliente.

La **Figura 15** illustra come i consulenti americani distribuiscono il loro tempo tra le varie attività. Affidandosi a specialisti e alla tecnologia, i consulenti possono avere più tempo a disposizione per le attività a contatto con i clienti. L'uso dell'automazione e l'affidamento a specialisti degli investimenti consentono ai consulenti di focalizzarsi sui compiti a maggior valore aggiunto che aiutano a mantenere e a rafforzare il rapporto con il cliente.

FIGURA 15:
Affidarsi a specialisti, automatizzare e focalizzarsi

Allocazione del tempo dei consulenti americani per attività, 2024



Fonte: Vanguard, sulla base di dati 2024 di Cerulli Associates.

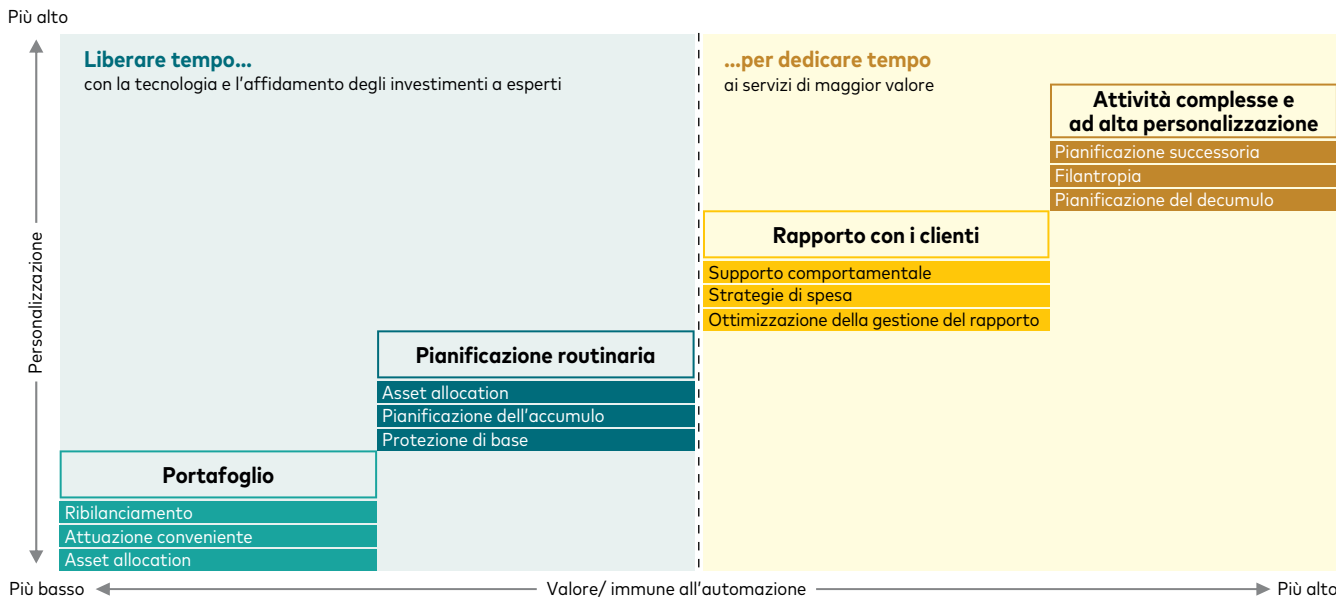
Un uso efficace della tecnologia è cruciale per attività di successo. I compiti che sono ripetibili e su larga scala e non richiedono creatività o pensiero critico squisitamente umani sono quelli più suscettibili di essere automatizzati, liberando tempo che i consulenti possono dedicare ad attività più delicate, come curare e mantenere i rapporti con i clienti e la generazione successiva.

Uno studio condotto negli Stati Uniti ha rilevato che il 67% dei consulenti ritiene che l'automazione consenta loro di dedicare più tempo a servire i clienti, con il 70% che ha dichiarato che l'automazione permette loro di concentrarsi su attività di maggior valore¹⁴. Lo stesso vale per l'affidamento della gestione degli investimenti a società come Vanguard capaci di offrire

esposizione ampiamente diversificata ai mercati locali e internazionali a basso costo su scala globale.

Uno studio americano separato ha riscontrato che i consulenti che si affidano a esperti degli investimenti hanno recuperato circa nove ore alla settimana che hanno potuto indirizzare a dedicare più tempo ai clienti¹⁵.

FIGURA 16:
Quadro di riferimento per i consulenti per fornire il massimo valore agli investitori



Fonte: Vanguard.

La **Figura 16** illustra come i consulenti possono allocare meglio il proprio tempo per generare più valore per i propri clienti, tramite:

- L'uso di soluzioni automatizzate che aiutano a snellire i processi amministrativi di routine nelle loro attività.
- L'affidamento delle attività di gestione dei portafogli a società d'investimento autorevoli come Vanguard.

Snellendo compiti routinari e affidando a società esperte la gestione di portafoglio, i consulenti possono recuperare tempo prezioso da dedicare a curare il rapporto con i clienti.

In questo modo possono focalizzarsi maggiormente sugli aspetti non mercificabili: il contatto umano e la guida strategica. Dedicando più tempo al rapporto con i clienti, i consulenti possono assicurare che il loro ruolo di guida vada oltre la gestione del portafoglio e abbracci il benessere finanziario dell'investitore a 360 gradi.

I risultati della nostra indagine confermano che gli investitori in Italia si aspettano un diverso rapporto con i propri consulenti: un rapporto incentrato sugli aspetti a cui tengono maggiormente, che comprendono la trasparenza, la personalizzazione e i costi degli investimenti.

¹⁴ Fonte: World Economic Forum, 2024: *The Future of Financial Advice*

¹⁵ Fonte: AssetMark, 2024: *The Impact of Outsourcing*.

La consulenza a remunerazione diretta può soddisfare meglio le esigenze dei clienti italiani rispetto al modello basato su commissioni predominante nel Paese. I risultati della nostra indagine confermano che un modello di consulenza remunerata è più allineato alle preferenze degli investitori italiani in quanto può offrire:

- Maggiore trasparenza sulla struttura commissionale e sul modello di remunerazione del consulente, il che aiuta a costruire fiducia e rapporti più solidi con la clientela
- Un livello più alto di personalizzazione della consulenza
- Costi complessivi degli investimenti più bassi¹⁶
- Maggiore allineamento con le preferenze dei segmenti di clientela più facoltosa¹⁷ e delle generazioni più giovani, il che aumenta la probabilità che i figli eredi mantengano il rapporto con il consulente dei genitori.

A tal riguardo, secondo un'indagine condotta dal World Economic Forum sugli investitori al dettaglio¹⁸, l'84% di quelli che appartengono alla Generazione Z e l'88% dei Millennial ritiene le basse commissioni importanti. Inoltre, un'indagine UE del 2023¹⁹ indica che il 62% della popolazione adulta in Europa non ha fiducia che la consulenza sugli investimenti fornita dalla propria banca, compagnia di assicurazione o consulente finanziario sia nel migliore interesse del cliente, mentre il 67% non si fida della consulenza d'investimento che riceve.

La consulenza a remunerazione diretta può presentare una serie di vantaggi anche per l'attività del consulente tra cui:

- Trasformare le masse amministrative in patrimonio gestito
- Stabilizzare la propria redditività
- Disaccoppiare i propri utili dagli attivi oggetto di consulenza
- Ridurre al minimo il tempo trascorso a gestire i portafogli
- Ridurre la dipendenza dalla vendita di prodotti

I modelli a remunerazione diretta stanno facendo breccia in Italia. I dati di Assoreti²⁰ indicano che il modello di "consulenza evoluta" ha registrato afflussi per 14 miliardi di euro nel 2024, e pari a 10 miliardi di euro a fine agosto 2025, vale a dire il 27% della raccolta netta delle reti nel periodo. Negli Stati Uniti, la consulenza a remunerazione diretta è cresciuta in popolarità dopo la grande crisi finanziaria e oggi è adottata da circa il 75% dei consulenti che operano nel mercato²¹.

I clienti preferiscono un modello a remunerazione diretta perché offre più trasparenza e maggiore allineamento degli interessi fra clienti e consulenti e consente più alti livelli di personalizzazione, il che a sua volta aiuta ad alimentare la soddisfazione e la fiducia dei clienti.

¹⁶ Vanguard, *Total cost of investing: Improving outcomes for Europe's retail investors*, 2023. Nota: lo studio ha confrontato l'impatto di strutture commissionali a remunerazione diretta e basate su commissioni sul rendimento totale del medesimo investimento iniziale di €100.000 in un portafoglio composto per il 60% da azionario e per il 40% da obbligazionario su un orizzonte temporale di 30 anni, ipotizzando un rendimento annualizzato del 6%. Il portafoglio con consulenza a remunerazione diretta ha ottenuto un rendimento totale del 23% più alto di quello con consulenza basata su commissioni. Il costo annuo medio ponderato con la consulenza a remunerazione diretta e con quella basata su commissioni è stato rispettivamente di 152 punti base e 225 punti base.

¹⁷ FINER 2025, il 73% dei private banker e consulenti finanziari che gestiscono clienti private e con grandi patrimoni dichiara che i servizi di consulenza a remunerazione diretta assicurano in generale maggiore profittabilità rispetto all'offerta di prodotti con remunerazione basata su commissioni.

¹⁸ World Economic Forum, *The future of financial advice*, 2024.

¹⁹ Unione Europea, luglio 2023, *Monitoring the level of financial literacy in the EU*, <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2953>.

²⁰ Assoreti, Rapporto Trimestrale, 3Q 2025.

²¹ Cerulli Associates, *US Advisor Metrics* 2025, 2025.

Appendice

FIGURA 17:
Dati del campione d'indagine relativo agli investitori

Numero di rispondenti: **1.016** investitori che si avvalgono di consulenti

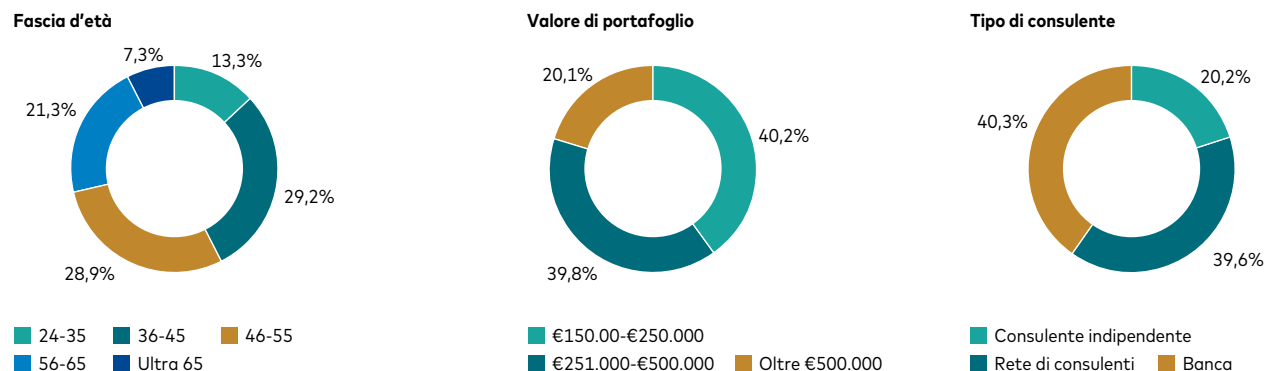
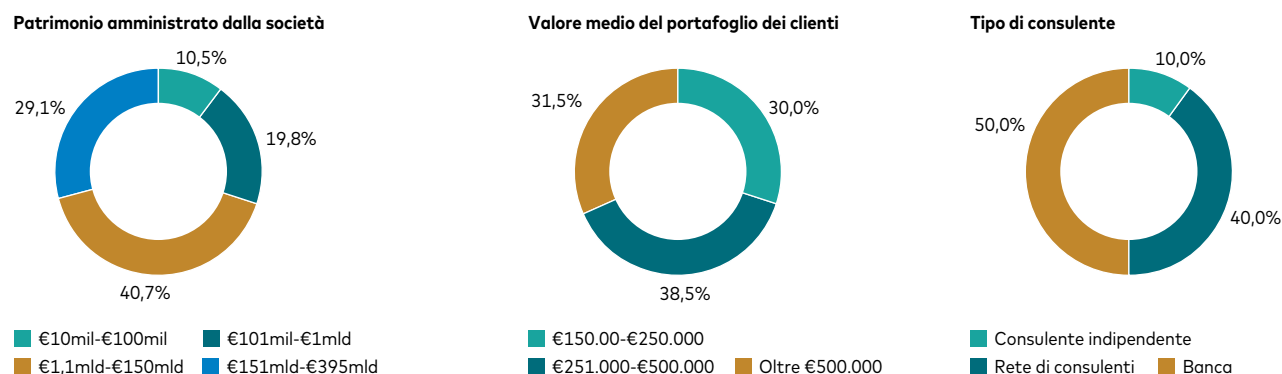


FIGURA 18:
Dati del campione d'indagine relativo ai consulenti

Numero di rispondenti: **200** consulenti finanziari



Riferimenti bibliografici

Kinniry, Francis M., Jr.; Jaconetti, Colleen M.; Di Joseph, Michael A; Walker, David J; Bloore, Warwick; Lewis, Sebastian; and Zumbo, Fabrizio, 2025. *Putting a value on your value: Quantifying Adviser's Alpha in the UK*. Vanguard.

Bennyhoff, Donald G., 2020. *The Vanguard Advisor's Alpha Guide to Proactive Behavioral Coaching*. Vanguard.

Costa, Paulo; Martino, Marsella; and De la Fuente, Malena, 2025. *The emotional and time value of advice*. Vanguard.

Costa, Paulo, and Jane E. Henshaw, 2022. *Quantifying the Investor's View on the Value of Human and Robo-Advice*. Vanguard.

SmartAsset, 2022. *Financial advisor and client communications in 2022*.

World Economic Forum, 2024. *The future of financial advice*.

Quinn, Maria C., Michael A. DiJoseph, Francis M. Kinniry Jr., Colleen M. Jaconetti, and David J. Walker, 2023. *Right mindset, wrong market: Understanding investor decision-making and coaching for success*. Vanguard.

Madamba, Anna, and Uktus, Stephen P, 2017. *Trust and Financial Advice*. Vanguard.

Cerulli Associates, 2024. *US Advisor Metrics 2024*.

Cerulli Associates, 2025. *US Advisor Metrics 2025*.

Kinniry, Francis M., Jr.; DiJoseph, Michael A.; Jaconetti, Colleen M; Walker, David; and Quinn, Maria C., 2022. *The Evolution of Vanguard Advisor's Alpha: From Portfolios to People*. Vanguard.

Bloore, Warwick; Lewis, Sebastian; Zumbo, Fabrizio; and Johnston, Scott, 2025. *The great UK wealth transfer*. Vanguard.

Yarwood, Georgina; McGhee, Paul; and Andy Reed, PhD, 2023. *Total cost of investing: Improving outcomes for Europe's retail investors*. Vanguard.

Assoreti, 2025. *Rapporto Trimestrale 3Q 2025*.

Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB), 2024. *Rapporto sulle scelte di investimento delle famiglie italiane*.

AssetMark, 2024: *The Impact of Outsourcing*.

Connect with Vanguard®

global.vanguard.com

Informazioni sui rischi d'investimento

Il valore degli investimenti e il reddito da essi derivante possono diminuire o aumentare e gli investitori potrebbero recuperare un importo inferiore a quello investito.

Informazioni importanti

Le informazioni contenute nel presente materiale non devono essere considerate offerte di acquisto o di vendita né sollecitazioni di offerte di acquisto o di vendita di titoli in qualsiasi paese in cui tali prassi siano vietate dalla legge, né possono essere rivolte a soggetti cui non sia lecito effettuare tali offerte o sollecitazioni né possono essere effettuate da soggetti non qualificati. Le informazioni contenute nel presente materiale non devono essere interpretate come consulenza legale, fiscale o d'investimento. Pertanto non ci si deve basare sui contenuti di questo materiale per eventuali decisioni d'investimento.

Le informazioni contenute in questo materiale hanno finalità puramente di carattere educativo e non costituiscono una raccomandazione né una sollecitazione ad acquistare o vendere investimenti.

Pubblicato nel SEE da Vanguard Group (Ireland) Limited, società regolamentata in Irlanda dalla banca centrale irlandese.

© 2026 Vanguard Group (Ireland) Limited. Tutti i diritti riservati.

Vanguard®