

Costruire relazioni nella nuova era del coinvolgimento

July 15, 2022



Questo articolo si basa su prove e osservazioni nel settore della gestione patrimoniale globale; tuttavia, gli apprendimenti possono applicarsi ugualmente ad altri settori in cui le relazioni tra imprese sono state tradizionalmente supportate attraverso la partecipazione faccia a faccia.

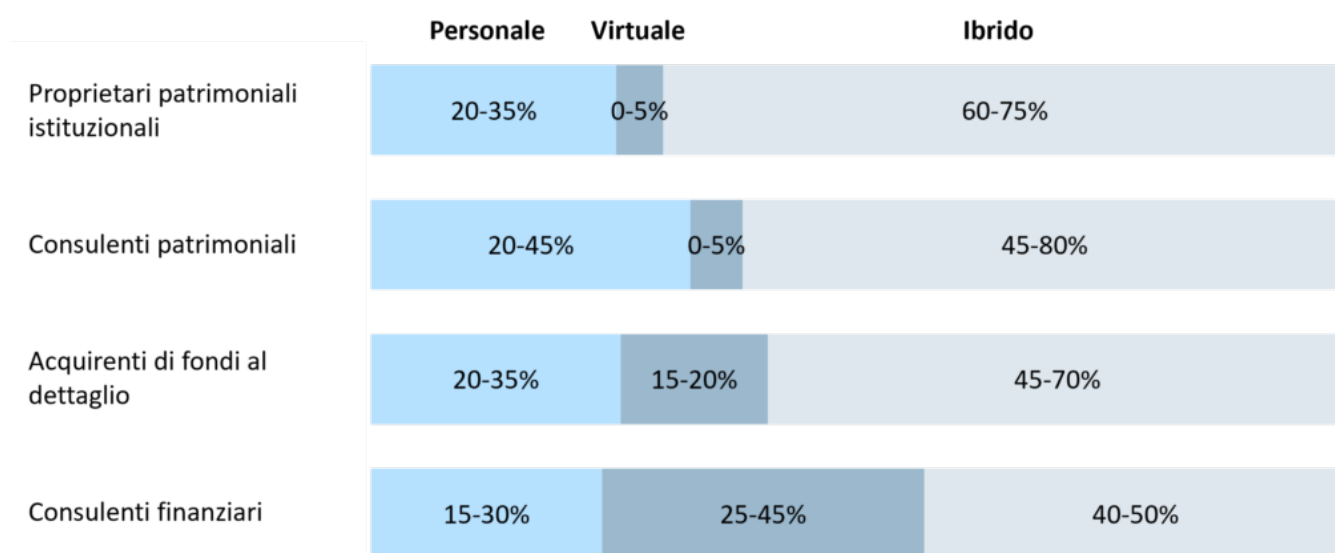
Il processo per convertire un potenziale cliente target in un cliente, generalmente si basa sullo sviluppo della fiducia, in particolare sulla sicurezza che il fornitore garantisca prodotti e servizi di un valore atteso. Nel settore competitivo della gestione patrimoniale, questa costruzione di fiducia è stata tradizionalmente permessa da interazioni faccia a faccia ("F2F") che forniscono un'affabile connessione con il gestore patrimoniale; questo è fondamentale per spiegare la filosofia e le capacità di investimento, coordinare i servizi e attribuire responsabilità. Tuttavia, la pandemia ha cambiato le norme d'interazione F2F e quindi ha avuto un impatto sul processo di costruzione della fiducia.

Profili di preferenza dei clienti emergenti

Attraverso i questionari lungimiranti su oltre 3.000 professionisti degli investimenti (investitori istituzionali, consulenti patrimoniali, acquirenti di fondi al dettaglio e consulenti finanziari) in 14 paesi,

abbiamo riconosciuto tre profili cliente^[1] (“Personale”, “Virtuale” e “Ibrido”) basati sulle preferenze del coinvolgimento futuro e abbiamo stabilito la dimensione relativa di ciascun profilo in base all’audience del cliente (come mostrato nella Figura 1).

Figura 1: Suddivisione dell’audience della gestione delle risorse in base al profilo di coinvolgimento



L'intervallo di % rappresenta le differenze regionali tra Nord America, EMEA, APAC
 Fonte: Studio NMG Global Asset Management

Ogni profilo è significativo, ma le sue dimensioni variano in base al pubblico e al paese. La proporzione di professionisti con un profilo “Personale” (che preferiscono F2F e le interazioni tramite videochiamate) variava maggiormente in base al paese e alla cultura, ma era più consistente tra il pubblico professionale, ad eccezione dei “consulenti patrimoniali” che avevano avuto la percentuale “personale” più alta (che si allinea con la proposta di valore del consulente di eseguire una due diligence approfondita con i gestori patrimoniali).

“ Anche se le riunioni online sono diventate la comunicazione principale, ci piacciono le riunioni faccia a faccia, soprattutto per la comunicazione iniziale.”

(entita’ istituzionale giapponese)

Il profilo “virtuale” (che preferisce il self-service online e il coinvolgimento in remoto) è stato più prominente tra i consulenti finanziari, con un terzo dei consulenti a livello globale che preferiva un approccio altamente virtuale e self-service. Questo è efficiente ma pone sfide ai gestori patrimoniali che cercano di rafforzare la fiducia e il coinvolgimento con consulenti target (non clienti).

“Preferisco un accesso facile e veloce a un sito Web pertinente con tutte le risorse disponibili con un clic.”

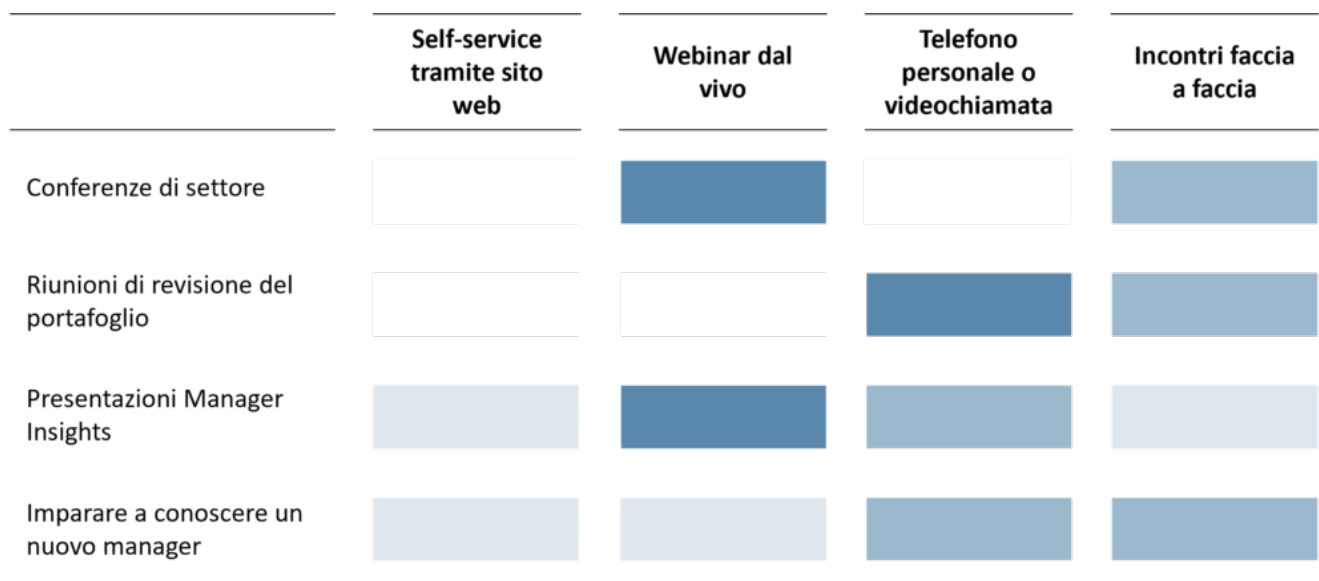
(Consulente finanziario canadese)

Il profilo “Ibrido” è dominante in tutti i segmenti di pubblico e aree geografiche. I decision makers ibridi saranno selettivi nello scegliere tra opzioni virtuali e personali caso per caso, a seconda del valore associato all’opzione e delle loro preferenze di coinvolgimento sottostanti (come illustrato nella Figura 2).

“C’è stata un’esperienza positiva con le videochiamate. Mi aspetto che questo aumenti il loro utilizzo. Meno incontri faccia a faccia per ridurre i viaggi, anche se sarà necessario un incontro faccia a faccia dei manager ogni anno”.

(entità istituzionale statunitense)

Figura 2: Decisori istituzionali “ibridi”: preferenze di coinvolgimento per tipo di interazione



Percentuale di decisori che preferiscono ogni approccio: <15% >=15% >=30% >=50%

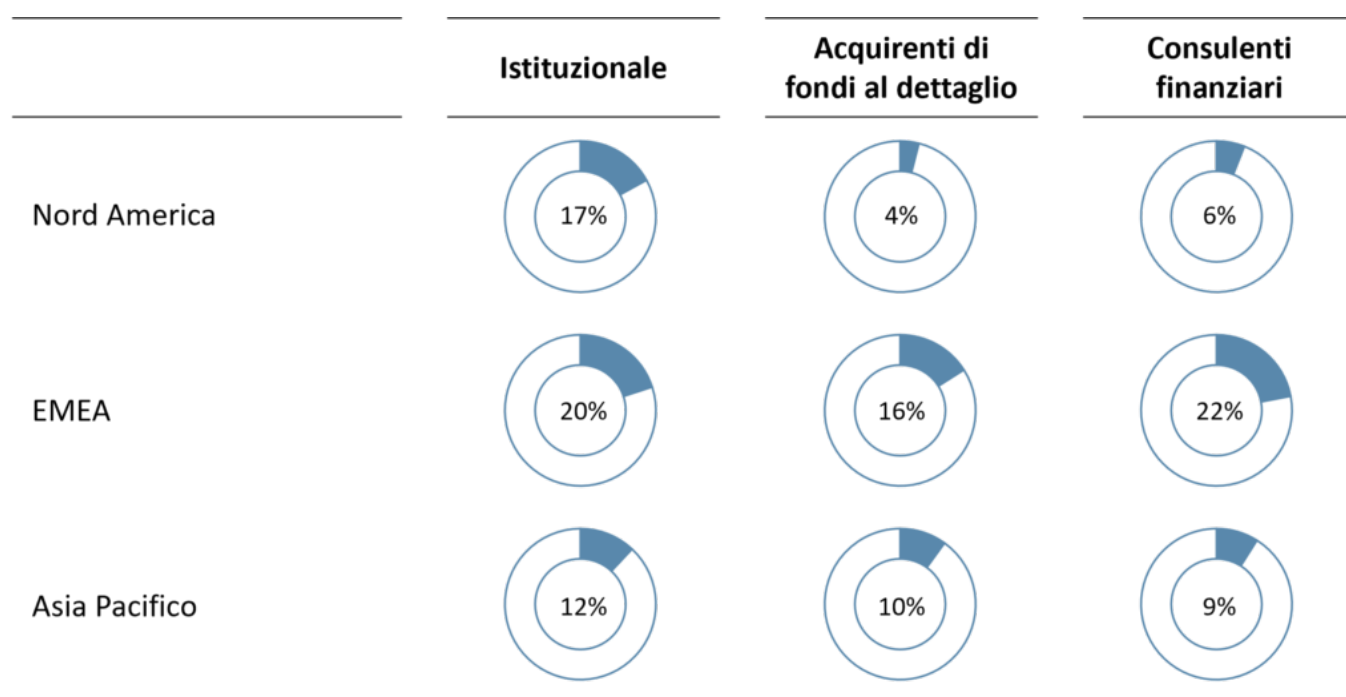
Fonte: Studio NMG Global Asset Management

I driver alla base delle regole del coinvolgimento

Il feedback dei gestori patrimoniali indica che gli attuali risultati del coinvolgimento sono vari e articolati da un'ondata di domanda post-pandemica di interazione F2F, che è stata ottemperata dalle preferenze di coinvolgimento remoto di clienti e potenziali clienti che si allineano con i profili "virtuali" o "ibridi" di cui sopra.

Oltre agli ovvi fattori di cambiamento (lavoro da casa^[2], efficienza virtuale^[3]), l'adozione di ESG, soprattutto in Europa, sta avendo anche un impatto permanente sul modo in cui i clienti desiderano essere coinvolti. Come mostrato nella Figura 3, una parte dei decisori della gestione del patrimonio e le loro aziende si impegnano a ridurre i viaggi verso l'azienda e ridurre gli eventi dei gestori patrimoniali a causa delle direttive ambientali. Prevediamo che la proporzione di entità influenzate dalle direttive ambientali aumenterà a livello globale in sintonia con lo slancio dell'adozione degli ESG.

Figura 3: Percentuale di entità in cui le direttive ambientali hanno un forte impatto sulla loro intenzione di recarsi meno in azienda e agli eventi dei manager



Fonte: Studio NMG Global Asset Management

Osservare, imparare e adattarsi

Mentre i gestori patrimoniali si sono adattati eccezionalmente bene per servire i clienti business-to-business da remoto durante la pandemia, come emerso nei paesi dalle restrizioni covid-19, i gestori devono affrontare una nuova serie di sfide quando cercano di intraprendere nuove relazioni con i clienti.

Riteniamo che l'impegno personale sia fondamentale per creare inizialmente fiducia e conquistare nuovi clienti, ma il dilemma (per i gestori patrimoniali) è che un'ampia percentuale di clienti target respingerà un contatto faccia a faccia inefficiente. I gestori patrimoniali devono quindi essere creativi per capovolgere le preferenze e perseguire interazioni faccia a faccia di alto valore con potenziali clienti e nuovi clienti e, parallelamente, offrire i vantaggi del self-service virtuale e del coinvolgimento personale a distanza, che saranno valutati una volta che le relazioni si saranno create.

Nel complesso, riteniamo che le seguenti strategie aiuteranno i gestori patrimoniali a far progredire il loro modello di coinvolgimento:

- **F2F di alto valore:** testare il coinvolgimento di F2F di alto valore mostrando vantaggi tra cui il networking, la partnership, la condivisione di informazioni e/o conversazioni critiche. Testare la Località/vicinanza della sede del test, giorno della settimana, argomenti e opzioni di partecipazione (solo F2F, ibrida/registrata)
- **Tracciamento dei comportamenti:** raccoglie informazioni sulle preferenze di coinvolgimento del potenziale cliente/cliente e sui comportamenti di interazione (ad es. partecipazione a eventi e webinar, utilizzo del sito Web), in modo da poter adattare la cadenza delle interazioni personali rispetto a quelle virtuali
- **Esperienza digitale:** continuare a migliorare le informazioni e l'interfaccia online, per facilitare il self-service scalabile e il coinvolgimento virtuale. Anticipa come personalizzare al meglio l'esperienza digitale per ogni cliente
- **Servizio personale remoto:** investire in un servizio personale remoto, per soddisfare il gran numero di clienti ibridi che, una volta investito, apprezzeranno un servizio reattivo, responsabile e personalizzato fornito attraverso canali remoti

Il vantaggio finale sarebbe comprendere a pieno le preferenze di ciascun cliente target e quindi personalizzare le interazioni di conseguenza. Questo vantaggio è lungi dall'essere realizzato, ma i gestori patrimoniali che sono attenti nel loro approccio, testando, imparando e adattando continuamente, saranno in una posizione migliore in futuro per creare fiducia con i nuovi clienti e rafforzare le relazioni con i clienti esistenti, nella nuova era di coinvolgimento.

^[1]Una sintesi delle caratteristiche di ciascun profilo è contenuta in appendice a questo articolo.

^[2]Molti professionisti si sono adattati a un equilibrio tra il tempo trascorso a lavoro tra l'ufficio e lo smart working. Con l'aiuto della tecnologia, le riunioni che erano state precedentemente condotte F2F possono essere efficacemente condotte da casa. Questo equilibrio è più a favore dell'home-office, dove il tragitto giornaliero verso l'ufficio è costoso in termini di tempo o costi, o dove l'ambiente dell'ufficio non è attraente o produttivo.

^[3]L'accettazione del lavoro a distanza, una migliore integrazione tecnologica e l'accesso online a informazioni e strumenti ha portato a miglioramenti in termini di efficienza e produttività, che rafforzano i risultati finali.

Appendice: Profili dei clienti basati sulle preferenze di coinvolgimento

	'Personale'	'Virtuale'	'Ibrido'
 Caratteristiche	Preferisci il contatto personale (videochiamate faccia a faccia o uno a uno) per la maggior parte delle interazioni con i gestori patrimoniali	Preferire il self-service dai siti Web e partecipare virtualmente a conferenze, webinar e seminari	Selettivo in termini di scelta tra F2F, partecipazione virtuale e self-service, a seconda del valore percepito rispetto a sforzo/costo
 Differenza rispetto al coinvolgimento pre-covid	Un'elevata percentuale di interazioni personali può essere condotta da videochiamate uno a uno (o uno a pochi), soprattutto una volta che si è formata la relazione	È passato quasi interamente al lavoro da remoto e non intratterrà il coinvolgimento F2F dei gestori patrimoniali a meno che non sia ad alto valore aggiunto (oltre a ciò che è disponibile in remoto)	Opzioni estese per il coinvolgimento del gestore patrimoniale e sceglierà tra le opzioni in base alle preferenze e al valore percepito
 Implicazioni per la costruzione della fiducia	▶ Il coinvolgimento faccia a faccia è fondamentale per costruire la fiducia iniziale ▶ Combinazione di F2F e videochiamate personali importante per rafforzare le relazioni	▶ La consapevolezza del marchio, i rinvii e le raccomandazioni sono catalizzatori per un coinvolgimento iniziale affidabile ▶ L'esperienza online e il facile accesso a informazioni affidabili sono importanti fattori di soddisfazione	▶ Costruzione di una relazione iniziale attraverso opportunità faccia a faccia mirate e di alto valore, integrate da videochiamate personali proattive ▶ L'assistenza remota di qualità dedicata migliorerà le relazioni esistenti



By [Hamish Worsley](#)



By [Karen Lau](#)