

Wall Street Italia

www.wallstreetitalia.com

N. 2 | FEBBRAIO 20 | 5,0 EURO

MENSILE | ANNO 10 | P.I. 5/02/2020 | POSTE ITALIANE SPA - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - 70% - LQ/M1

LET'S SOLVE IT!

**Tassi negativi, liquidità, nuovi scenari
demografici e sostenibilità.
J.P.Morgan AM li affronta così...**



DOSSIER LE NUOVE SFIDE DELLA CONSULENZA

ANDREA DOVIZIOSO | DAN PETERSON | CONSULENTIA: A ROMA IL NUOVO APPUNTAMENTO DI ANASF

RICERCA MIKALINE

RELAZIONI INTERPERSONALI

Per il cliente una customer experience positiva è importante quasi quanto il rendimento degli investimenti

DI GIOVANNI RICCI

Il settore della consulenza finanziaria non è solo governato da trend, fondi azionari, tassi d'interesse, andamenti di borsa, investimenti sostenibili...

Il contesto è anche animato dalle esperienze vissute dai clienti investitori e si evolve grazie a un sistema articolato di relazioni interpersonali tra tutti gli attori coinvolti.

Spiccate doti relazionali del professionista, unite a strumenti di lettura dei contesti interpersonali, portano a raccolte superiori e, di conseguenza, a portafogli in gestione sopra la media per numero di clienti, per masse gestite e per qualità. Ce lo hanno detto 883 consulenti finanziari su circa 1.000 intervistati (indagine Mikaline per Consulentia 2019 in collaborazione con Anasf e Wall Street Italia).

Ce lo dicono tutti i giorni quei clienti che intercettiamo attraverso i nostri modelli di prevenzione all'abbandono (Churn prevention), i quali considerano "in esaurimento" (o già del tutto esaurito) il rapporto professionale in essere con i rispettivi

883

CONSULENTI
FINANZIARI
CHE HANNO
PARTECIPATO
ALLA RICERCA DI
MIKALINE PUNTANO
SULLE DOTI
RELAZIONALI

Spiccate doti relazionali del professionista, unite a strumenti di lettura dei contesti interpersonali, portano a raccolte superiori e, di conseguenza, a portafogli in gestione sopra la media



consulenti finanziari; si tratta di clienti che stanno pensando di cambiare il consulente o la banca tradizionale di riferimento o che già hanno in atto un processo di nuovo affidamento dei loro risparmi, poiché non considerano più soddisfacente la relazione professionale in atto.

Le parole di un cliente intervistato sono esplicative: "Io sono esigente e ricordo per filo e per segno tutto quello che insieme (al consulente ndr) abbiamo condiviso prima degli investimenti; poi abbiamo discusso perché lui si ostinava a cambiare le carte in tavola... a un certo punto è sparito, avevo difficoltà a contattarlo, mi diceva che mi avrebbe richiamato; alla fine ho chiamato la banca e chiesto di essere seguito da un altro consulente... il nuovo è serio, e soprattutto più affidabile, ci troviamo bene...". Sorprende questa dichiarazione, soprattutto se si pensa a quanto riverbero negativo può portare all'immagine della professione o della banca. E come accade per tanti altri clienti "delusi", tra le motivazioni di abbandono non si evince direttamente l'aspetto "risultati" ma quasi sempre emerge



l'aspetto relazionale e le incapacità del consulente nel gestire il rapporto.

Senza dubbio è vero che i risultati positivi sugli investimenti sanerebbero difficoltà relazionali ma è altrettanto vero e dimostrato che spiccate capacità relazionali costituiscono una leva, forse l'unica, capace di gestire il cliente in un contesto di up & down sugli andamenti dei mercati.

Per “misurare” la relazione in atto tra un professionista e i propri clienti è necessario prima di tutto rendersi conto di come il professionista stesso è da loro percepito, uscendo dalla convinzione che questo aspetto si conosca di già.

Le persone (intese tanto come clienti quanto come consulenti) cambiano nel tempo e di conseguenza cambiano i rapporti. Spesso, le persone “nascondono” i loro reali sentimenti che sono dunque diversi da quelli che vengono manifestati. Perché è importante misurare la relazione?

Lord Kelvin affermava che “ciò che non è misurabile non è migliorabile”. Ecco dunque una prima risposta al nostro quesito: se non si ha un termine di misura non si può organizzare un'azione di miglioramento strutturata ed efficace.

Il modello del “vostro” primo cliente. Per analizzare la relazione interpersonale in atto con i vostri clienti, occorre un “modello”. Semplificando al massimo il contesto, le nostre analisi si concentrano su un portafoglio composto da un solo cliente; vengono dunque approfonditi tutti gli aspetti relazionali legati a lui e sarà più facile costruire poi un sistema performante, applicabile a tutto il portafoglio.

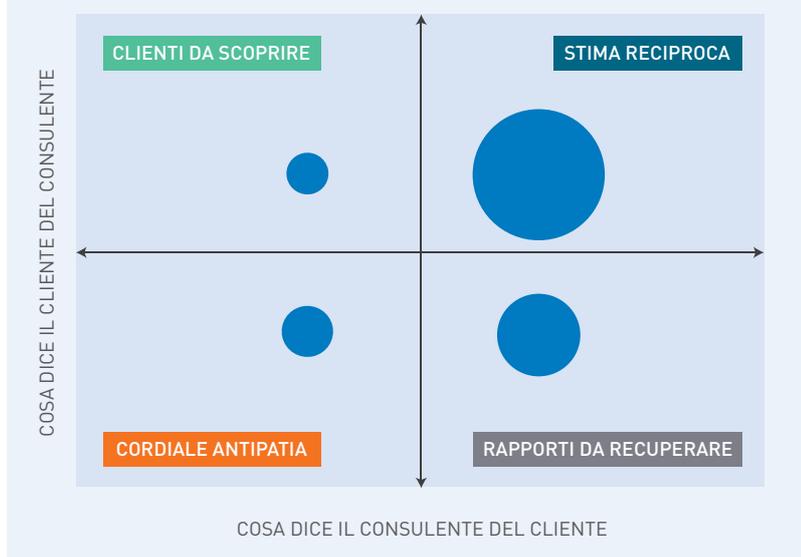
Per la scelta del vostro “unico” cliente, torniamo al primo che vi ha sottoscritto un contratto (magari una polizza quando ancora eravate “produttori”). Elenchiamo dunque gli aspetti principali che hanno contribuito a farlo sottoscrivere.

Il cliente aveva una necessità (manifesta o latente) nel campo finanziario. Era il vostro primo cliente potenziale, il vostro primo contratto e avreste fatto di tutto per farlo sottoscrivere, anche rispondendo al telefono a qualunque ora o recandovi da lui tempestivamente! Introduciamo quindi il concetto di “disponibilità”.

Andiamo avanti; dopo aver fatto emergere il bisogno, ed essere stati disponibili per lui, avrete fatto il massimo per trasmettere un'immagine da professionista affidabile, preparato, una persona solare, >

I QUATTRO CLUSTER DI CLIENTELA

fonte: Mikaline



> trasparente, comunicativa, gradevole; insomma, piacevole ai suoi occhi.

Infine, ciascuno di voi, nella conquista del suo primo cliente, avrà usato la leva del rapporto personalizzato, dell'attenzione all'investitore come persona unica; lo avrete fatto sentire appartenente a uno "Status", avrete parlato degli eventi organizzati dal manager superiore o dalla banca mandante invitando i clienti più importanti.

Pensate ora all'entusiasmo messo nella conquista di quel cliente e alla soddisfazione provata alla firma del contratto: era il vostro primo rapporto di fiducia, sancito con un investitore che vi aveva affidato i propri risparmi.

Un modello matematico di misura. Inquadrate questi semplici concetti legati alla forza relazionale e alle competenze trasversali, facciamo prendere corpo al modello attraverso una prima fase d'indagine, un sistema di interviste strutturate sui temi della fiducia nel rapporto e nella soddisfazione del bisogno, sulla facilità di accesso (Customer Effort Score), sulla piacevolezza e sullo status.

Le interviste vengono condotte tanto sui clienti in portafoglio (cosa pensano del proprio consulente finanziario), quanto sui consulenti (cosa pensano del loro cliente). Dall'incrocio degli indicatori di CX utilizzati, vengono individuati 4 cluster di clientela:

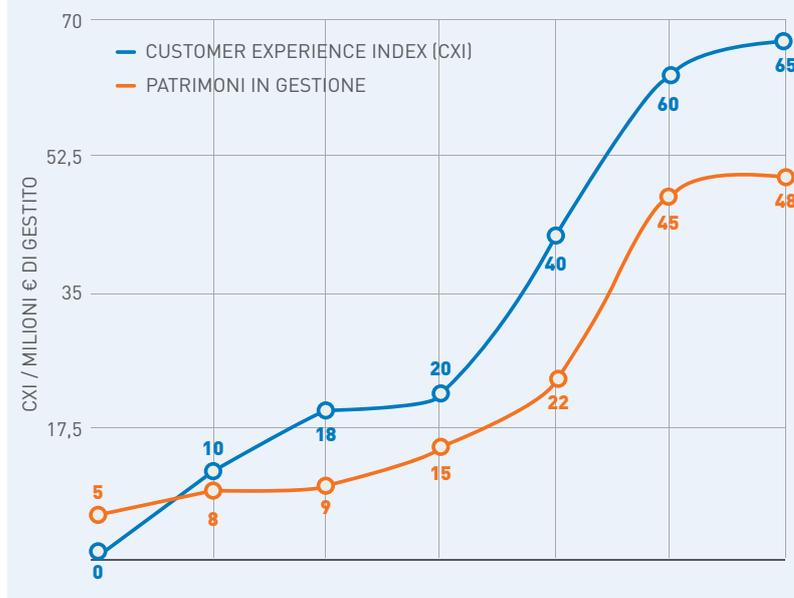
- stima e fiducia reciproca. Le reciproche opinioni coincidono: la relazione è solida;
- rapporti da scoprire. Le opinioni negative del consulente sul cliente non sono reciproche;
- rapporti da recuperare. Il cliente ha opinioni negative inaspettate;
- cordiale antipatia. Le opinioni di cliente e consulente sono reciprocamente negative.

Per ciascun cluster, il modello prevede azioni mirate al recupero del rapporto con il cliente, all'ingaggio o alla ri-assegnazione preventiva.

La correlazione tra le esperienze relazionali "memorabili" vissute dai clienti ed i volumi di patrimonio in gestione da parte dei consulenti finanziari, è altissima

CORRELAZIONE ESPERIENZA CLIENTE/PATRIMONI IN GESTIONE

dati in milioni di euro - fonte: Mikaline



CHURN PREVENTION
I MODELLI DI PREVENZIONE DELL'ABBANDONO DEI CLIENTI ELABORATI DA MIKALINE

La performance degli investimenti che ruolo gioca? "Daniele ci ha sempre seguito come se i nostri soldi fossero i suoi. Ci sono stati alti e bassi, ora le cose vanno un po' male, è il momento di investire ora! Lui dice che è il modo migliore per recuperare in fretta la fase di ribasso. È sempre entusiasta e riesce a trasmettere positività anche a me. Mi ha mostrato i suoi investimenti e siamo sulla stessa barca... comunque vada ci fidiamo di lui e siamo certi che in banca non avremmo mai avuto queste attenzioni ... il direttore non mi ha mai chiamato, neanche quando abbiamo spostato tutti i soldi e chiuso il conto corrente".

Come si può evincere dal quanto scritto poco sopra, il mancato conseguimento di un risultato positivo, pur stando alla base della piramide dell'esperienza del cliente, non viene considerato come elemento di tradimento della fiducia, purché naturalmente vi sia stata trasparenza nell'ingaggio e la trattativa sia stata fondata su elementi relazionali stabili e sinceri. Nel grafico sopra riportato viene evidenziata la correlazione tra gli indici di Esperienza del cliente (misurati su oltre 100 portafogli di consulenti finanziari) e il relativo patrimonio in gestione.

La correlazione tra esperienze relazionali "memorabili" vissute dai clienti ed i volumi di patrimonio in gestione da parte dei consulenti finanziari, è altissima. Ed alle stesse conclusioni si giunge correlando i patrimoni in gestione agli indici di passaparola positivi (Net Promoter Score) rilevati con metodi analoghi agli indicatori di CX (TAB.1). Attenzione dunque al pensiero reale del cliente su di voi, e buona Customer Experience a tutti.