

SOLO PER GLI INVESTITORI PROFESSIONALI
Documento a fini promozionali



Percorsi di crescita

**Analisi comparativa 2022
sui consulenti statunitensi**

Che caratteristiche ha oggi una società di consulenza di successo?

Per prima cosa, è in crescita. In un anno che ci ha posti dinanzi a difficoltà senza precedenti, la società statunitense di consulenza media non solo è sopravvissuta, ma ha prosperato.

Nel 2021, i solidi rendimenti di mercato hanno contribuito a incrementare dell'11% la crescita dei ricavi dei consulenti medi intervistati. Tuttavia, un segmento elitario di uffici di consulenza ha registrato risultati persino migliori, crescendo in media di oltre il 26% nello stesso periodo - un incremento del 138%. Cosa fanno dunque di diverso questi consulenti?

Nella seconda analisi comparativa annuale dei consulenti di Capital Group, ci proponevamo di confermare le nostre rilevazioni iniziali su ciò che differenzia i consulenti a crescita più elevata e su quali sono i comportamenti e le competenze che ne hanno incentivato la crescita.

Sebbene la ricerca sia stata condotta sui consulenti statunitensi, diverse osservazioni possono essere rilevanti anche per gli investitori al di fuori degli Stati Uniti. Le presenti informazioni sono fornite a scopo puramente illustrativo. Tutti i dati in questa ricerca sono aggiornati a giugno 2021.

Punti chiave della relazione

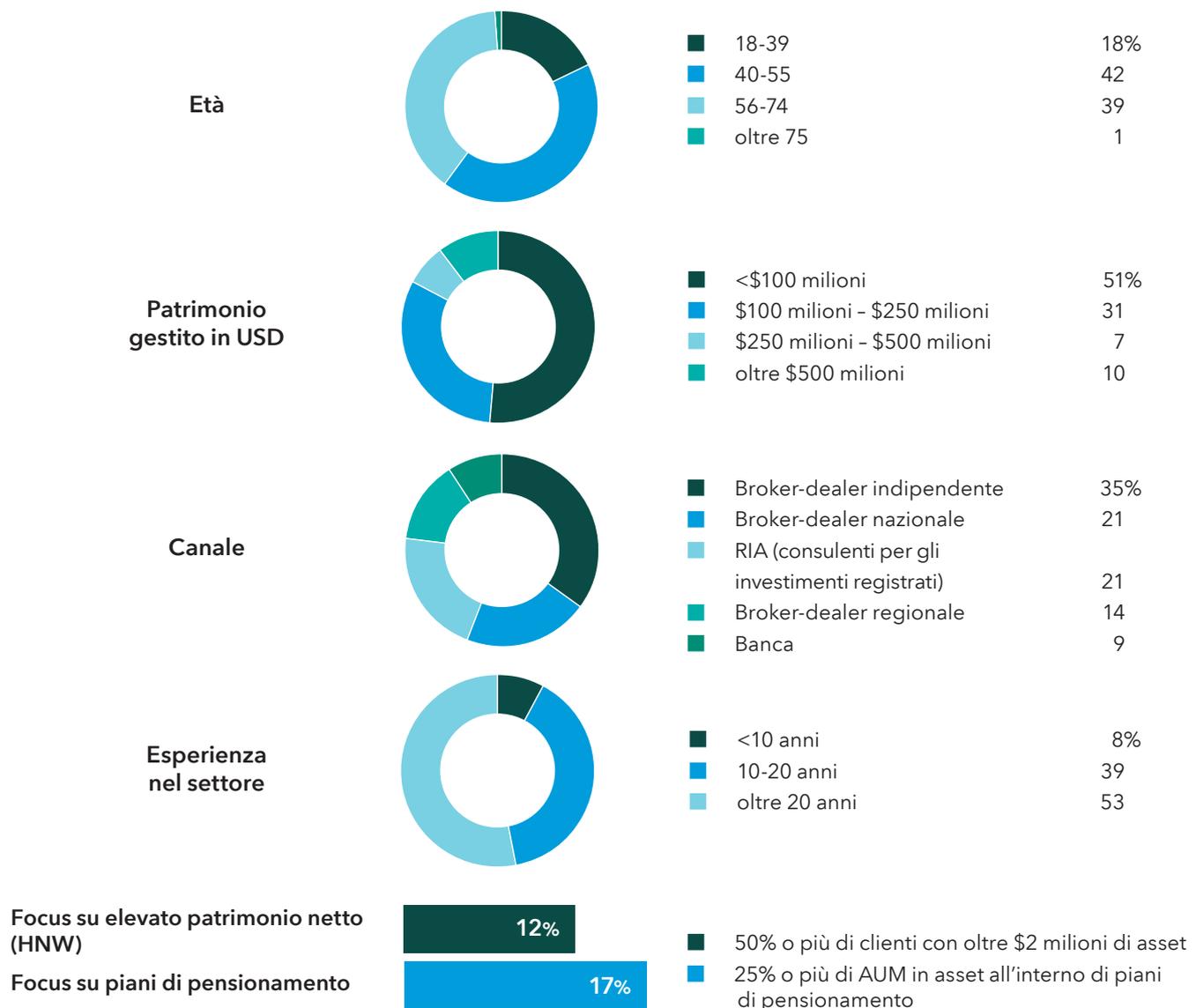
- 1 **Un'analisi pluriennale completa con uno scopo ben preciso**
- 2 **Sintesi**
- 3 **Tre fattori di crescita**
- 4 **Acquisizione di clienti**
- 8 **Alfa relazionale**
- 12 **Portata strategica**
- 16 **Come impiegano il loro tempo i consulenti**
- 17 **Un percorso di crescita in cinque fasi**

Un'analisi pluriennale completa con uno scopo ben preciso: capire i fattori trainanti della crescita

Nel 2020 e nel 2021 abbiamo intervistato in forma anonima oltre 2.300 professionisti del settore finanziario che insieme hanno fornito una visione rappresentativa del panorama dei consulenti statunitensi.* I partecipanti andavano da professionisti esperti a quelli all'inizio della propria carriera, e da registered investment advisor (RIA, consulenti per gli investimenti registrati) a consulenti presso società regionali o presso uffici nazionali. Alcuni uffici erano di modeste dimensioni, altri presentavano portafogli clienti da miliardi di dollari.

Abbiamo analizzato i risultati sulla base di diversi fattori, tra cui l'utilizzo di un portafoglio modello, la crescita del patrimonio gestito (AUM), gli asset presenti nei piani di pensionamento, l'adozione della tecnologia e i comportamenti adottati nella gestione dell'attività. Abbiamo inoltre incluso le risposte di consulenti focalizzati su segmenti specifici, ad esempio quelli che gestiscono un numero significativo di clienti con patrimonio netto elevato (HNW) o che si occupano principalmente dell'offerta di piani pensionistici. Il quadro risultante colloca i vari uffici di consulenza in segmenti, da crescita bassa a elevata, e individua i comportamenti e le competenze associati a ciascuno. Concentrarsi sulle caratteristiche dei segmenti a crescita più elevata può aiutare i consulenti a tracciare i propri percorsi di crescita.

2021 Profili degli intervistati (n=1.533)



*Consultare la quarta di copertina della relazione per i dettagli sulla metodologia ad essa relativa.

Percorsi di crescita

Il nostro ultimo sondaggio comparativo sui consulenti ha evidenziato le ipotesi iniziali in merito ai comportamenti e alle competenze degli uffici di consulenza che hanno registrato una crescita più elevata. Le scelte di gestione dell'attività continuano a ricoprire un ruolo di grande rilievo nel trainare una crescita superiore alla media, mentre alcune attività di gestione della clientela e degli investimenti rimangono meno correlate alla crescita.

Tre aree specifiche su cui si focalizzano gli uffici di consulenza che hanno registrato una crescita più rapida

1. Acquisizione di clienti: un approccio intenzionale e continuo all'acquisizione di nuovi clienti

- **Intenzionalità di acquisizione:** gli uffici a crescita più elevata presentavano il 44% di probabilità in più di avere obiettivi di acquisizione definiti in maniera chiara, e il 62% di probabilità in più di avere in atto procedure standard per le attività di acquisizione.
- **Il marketing conta:** i consulenti a crescita più elevata avevano 2 volte e mezzo più fiducia nelle proprie competenze di marketing e impiegavano determinate strategie basate sul marketing a tassi superiori dell'83%.

2. Alfa relazionale: un'ampia gamma di servizi che apportano valore e favoriscono l'engagement

- **Pianificazione finanziaria migliore:** gli uffici di consulenza a crescita più elevata offrivano una gamma più ampia di servizi di pianificazione oltre alla gestione degli investimenti, tra cui la pianificazione patrimoniale, l'istruzione familiare, il trasferimento del patrimonio tra generazioni e la pianificazione fiscale.
- **Connessione tra generazioni:** i consulenti a crescita più elevata presentavano il 22% di probabilità in più di offrire servizi di istruzione familiare e trasferimento del patrimonio tra generazioni, un fattore di crescita più solido rispetto ad avere un'alta percentuale di clienti HNW (High Net Worth).
- **Offerta di piani di pensionamento:** gli uffici di consulenza a crescita più elevata presentavano il 50% in più di clienti con piani di pensionamento.

3. Portata strategica: gestire l'attività come un'impresa

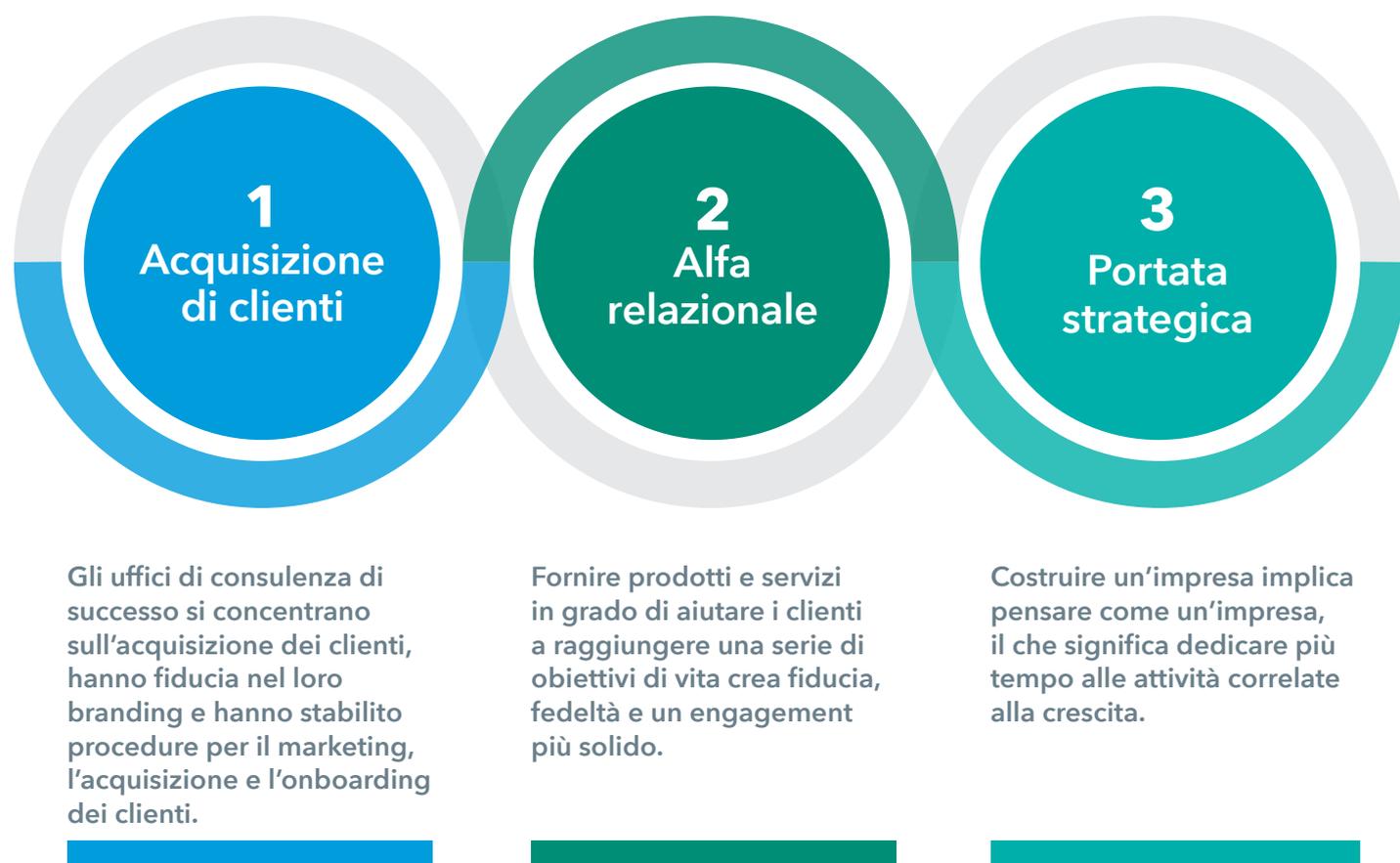
- **Perseguire l'efficienza:** gli uffici di consulenza a crescita più elevata definivano e misuravano la produttività, l'efficienza e il ROI (Return on Investment - Ritorno sull'investimento) delle operazioni tecnologiche e di marketing in percentuali più elevate.
- **Sfruttare la tecnologia e i modelli:** l'utilizzo di determinate soluzioni tecnologiche e di portafogli modello a tassi superiori alla media per creare portata ed efficienza è risultata una prassi correlata agli uffici a crescita più elevata.
- **Definire procedure operative standard (SOP):** nella nostra relazione iniziale, le procedure operative standard in una serie di attività (dall'onboarding dei clienti al ribilanciamento del portafoglio) risultavano associate al segmento a crescita più elevata. L'uso di procedure operative standard è risultato meno costante negli ultimi risultati, ma rimane tra le best practice in termini di efficienza.

Per i consulenti che cercano una crescita, la nostra analisi ha evidenziato che con solo 30 minuti a settimana non più dedicati a determinati compiti di gestione dei clienti a basso impatto, quanto ad attività a più alto impatto (come la gestione del team o il marketing strategico), il patrimonio gestito cresceva del 3%.

I servizi offerti possono variare a seconda dell'azienda. I consulenti finanziari dovrebbero consultare le politiche aziendali per ulteriori informazioni.

Tre fattori alla base degli uffici di consulenza a crescita più elevata

Sebbene non esista un unico percorso per arrivare al successo, la nostra analisi continua a dimostrare che sono tre i fattori alla base degli uffici di consulenza a crescita più elevata. Comprendere i fattori in gioco, cosa li motiva e il loro rapporto reciproco può aiutare i consulenti a ricalibrare il proprio tempo e le proprie energie favorendo comportamenti che consentiranno loro di plasmare i propri percorsi di crescita.



Un approccio intenzionale all'acquisizione dei clienti

1

Acquisizione di clienti

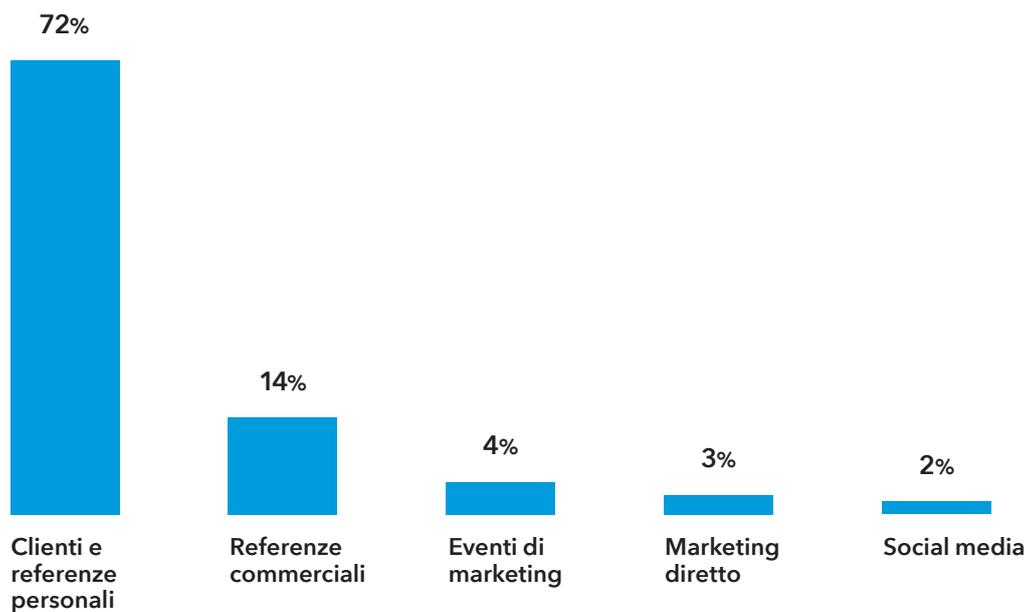
I clienti sono la linfa vitale di ogni ufficio di consulenza e i nuovi clienti sono fattori chiave per la crescita del patrimonio gestito e dei ricavi. Pertanto, sarebbe naturale disporre di una strategia intenzionale per acquisirli. Eppure la nostra analisi ha confermato che l'ufficio medio continua ad affidarsi a una singola fonte per l'86% dei nuovi clienti: le referenze dei clienti attuali e dei partner commerciali. Al contrario, alle strategie di acquisizione dei clienti basate sul marketing, compresi eventi, marketing diretto e social media, è attribuibile solo il 9% dei nuovi clienti in media.

Nonostante un'attività di marketing orientata all'acquisizione di nuovi clienti molto limitata, i consulenti continuano a riconoscerne l'importanza. Quando è stato chiesto di prevedere le fonti di crescita futura dell'attività, il 42% degli intervistati ha citato i nuovi clienti quale fattore principale.

Trattandosi dunque di un fattore di crescita riconosciuto, il ridotto livello di attività di marketing e l'elevata dipendenza dalle referenze suggeriscono una mancanza di intenzionalità. Eppure questa è una delle aree in cui una strategia consapevole è davvero importante, poiché più della metà dei consulenti nei due segmenti a crescita più elevata considerano l'acquisizione di clienti un obiettivo di business consolidato. Inoltre, in un anno molto incerto, la nostra analisi ha dimostrato che gli uffici di consulenza che si sono concentrati costantemente sull'acquisizione dei clienti e hanno continuato a usare strategie basate sul marketing hanno guadagnato una quota maggiore di nuovi clienti, ottenendo anche una crescita superiore alla media.

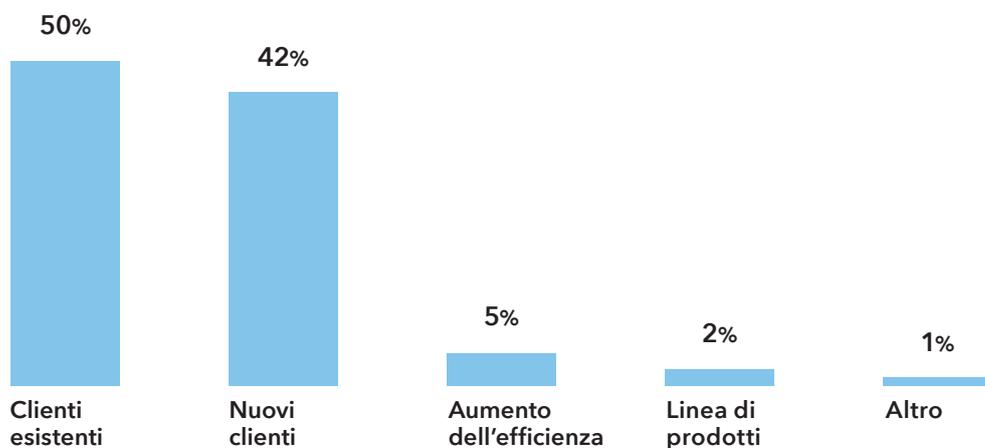
La maggior parte dei nuovi clienti proviene dalle referenze, pochissimi dal marketing

Fonte di nuovi clienti



Nonostante la limitata attività di marketing, i consulenti ricercano nuovi clienti per favorire la crescita

Fonte di crescita prevista



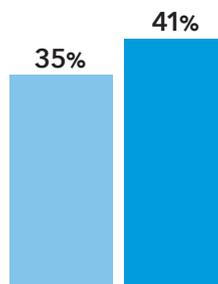
Il segmento a crescita più elevata ha più fiducia nelle proprie competenze di marketing

Il basso livello di attività di marketing del consulente medio diventa meno sorprendente se si considera che solo il 10% dei consulenti si ritiene esperto in marketing o nel digitale. Per contro, il 25% degli uffici di consulenza a crescita più elevata si considera esperto in questo settore. Forse prevedibilmente, il gruppo a crescita più elevata si valuta con un più alto livello di fiducia in una vasta gamma di aree esaminate, dalla pianificazione finanziaria basata sugli obiettivi alla pianificazione aziendale e alla definizione degli obiettivi. Tuttavia, secondo la nostra indagine, le lacune nell'autovalutazione sono state più pronunciate nelle aree relative a marketing e pratiche digitali, identità distintiva del marchio e strategia di acquisizione e di targeting dei clienti. È importante notare che il marketing non è un'abilità innata, quanto appresa, il che significa che concentrarsi sulla costruzione delle competenze è una considerazione chiave per coloro che cercano una maggiore crescita.

Gli uffici di consulenza a crescita più elevata hanno maggiore fiducia nelle proprie competenze di marketing

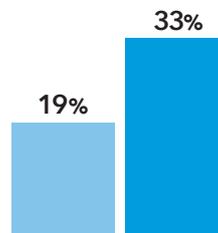
Percentuale di studi di consulenza con fiducia nelle seguenti aree (%)

Determinazione dei prezzi e proposte di valore ai clienti

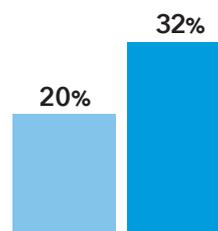


■ Totale
■ Crescita più elevata

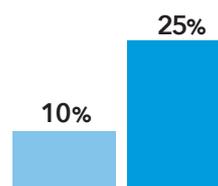
Identità distintiva del marchio



Strategia di acquisizione e di targeting dei clienti



Marketing e presenza digitale



Sviluppare le capacità di acquisizione dei clienti

Naturalmente, ogni consulente sa che i clienti nuovi sono importanti. Tuttavia, la nostra analisi rivela che ciò che distingue gli studi di consulenza a crescita elevata è la gamma di comportamenti e competenze associati alle loro strategie di acquisizione dei clienti.

Di seguito si riportano alcuni comportamenti specifici associati agli uffici a crescita più elevata:

Definizione degli obiettivi di acquisizione

Se il consulente medio si affida ai clienti esistenti per la crescita del business, i consulenti nel segmento a crescita più elevata ricercano nuovi clienti come strategia di crescita. Gli uffici di consulenza a crescita più elevata hanno il 22% di probabilità in più di focalizzarsi sull'acquisizione di clienti.

Segmentazione basata sulle referenze

La maggior parte degli intervistati del nostro sondaggio ha riferito che la maggior parte dei nuovi clienti proviene dalle referenze - il 72% dai clienti esistenti e il 14% dalle referenze aziendali. Nell'ambito del segmento a crescita più elevata, i consulenti si affidano meno alle referenze per la crescita del business. Ma questi intervistati affermano di incorporare "possibili referenze" nella loro strategia di segmentazione dei clienti nel 47% dei casi rispetto al 40% di tutti gli intervistati.

Un mix di marketing ottimizzato

Tra gli uffici di consulenza a crescita più elevata, i consulenti hanno incrementato la loro competenza digitale del 20% rispetto all'anno precedente. I consulenti di questi uffici hanno il doppio delle probabilità di fare marketing attraverso e-mail, posta o messaggistica di testo, e in percentuale maggiore hanno acquisito nuovi clienti tramite questi canali.

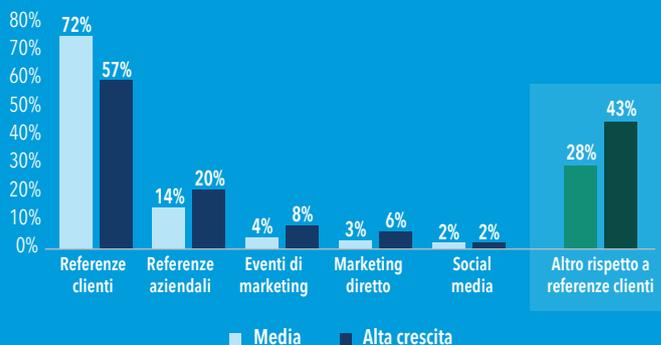
Processo di onboarding dei clienti

Le procedure operative standard di onboarding sono comuni tra i consulenti, e sono utilizzate dal 62% del gruppo a crescita elevata. Inoltre, una percentuale maggiore dei consulenti in più rapida crescita segnala una competenza negli accordi sui servizi ai clienti, suggerendo che la raccolta di informazioni durante l'onboarding dei clienti è fondamentale.

Un approccio costante al marketing

Un settore in cui si possono osservare nette differenze comportamentali è il marketing. Nonostante la pandemia, i consulenti a crescita più elevata hanno dedicato un tempo cinque volte superiore al marketing rispetto agli altri intervistati. La strategia di portare costantemente avanti il marketing li ha aiutati a ottenere una crescita superiore alla media in un anno complicato.

In generale questo segmento a crescita elevata è molto meno dipendente dalle referenze per l'acquisizione di nuovi clienti, e ha l'81% in più di probabilità di acquisire nuovi clienti tramite eventi di marketing, marketing diretto o social media. Questi consulenti avevano inoltre il 142% di probabilità in più di avere obiettivi definiti e misurabili a livello di ritorno sugli investimenti (ROI) nel marketing.



Il segmento a crescita elevata si è inoltre distinto per l'uso di tecniche di marketing digitale. Mentre il consulente medio intervistato aveva più probabilità di investire il budget dedicato al marketing in eventi o pubblicità su scala locale o campagne di e-mail diretta, i consulenti a crescita elevata sono stati più propensi a utilizzare e-mail di marketing specifiche o webinar.

Strategie di marketing dei consulenti a crescita più elevata:



Ampliare i servizi professionali per migliorare l'engagement

2 Alfa relazionale

La nostra analisi originaria ha evidenziato che alcuni prodotti e servizi rappresentano il minimo offerto da tutti gli uffici di consulenza. Tra questi vi sono la pianificazione finanziaria e di pensionamento e la gestione degli investimenti. Il segmento a crescita più elevata continua a distinguersi offrendo servizi "a valore aggiunto" in percentuale nettamente più alta, ad esempio la pianificazione fiscale, la pianificazione patrimoniale e dell'istruzione, nonché la consulenza sui trasferimenti del patrimonio tra generazioni. Da un anno all'altro, i consulenti a crescita elevata hanno incrementato la loro offerta per la pianificazione fiscale dell'11%. L'engagement in quest'area può spianare la strada ai rapporti multigenerazionali, che rimangono correlati agli uffici a crescita più elevata.

I nostri risultati più recenti hanno inoltre dimostrato che gli uffici a crescita elevata hanno curato maggiormente i rapporti con i clienti nel 2021: hanno infatti segnalato il 63% in più di interazioni con i clienti rispetto al consulente medio.

Per il gruppo a crescita più elevata, un servizio offerto in percentuale significativamente più alta rispetto alla media è rappresentato dall'attività di consulenza e gestione dei piani di pensionamento per le aziende. Infatti, gli uffici a crescita più elevata continuano a collocare una quota dell'AUM significativamente più alta della media in piani di pensionamento.

Gli uffici di consulenza a crescita più elevata offrono più servizi a tutti i clienti

Prodotti e servizi offerti direttamente dal consulente

	Totale %	Crescita più elevata %	
Pianificazione pensionistica	93	95	Questi servizi rappresentano l'offerta minima di quasi tutti i consulenti.
Gestione degli investimenti	96	98	
Pianificazione finanziaria	91	93	
Rendite vitalizie	79	82	
Assicurazione vita	78	85	
Pianificazione formativa	63	67	
Pianificazione patrimoniale	59	72	Tuttavia, i consulenti a crescita più elevata erano molto più propensi a offrire servizi a valore aggiunto.
Istruzione familiare e trasferimento del patrimonio tra generazioni	57	69	
Pianificazione e strategia fiscale	56	66	
Pianificazione a fini caritatevoli	47	49	
Servizi bancari	32	39	

I servizi offerti possono variare a seconda dell'azienda. I consulenti finanziari dovrebbero consultare le politiche aziendali per ulteriori informazioni.

Miglioramento del servizio clienti e dei piani di pensionamento

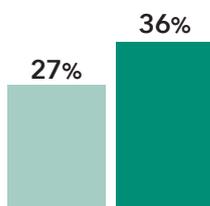
Oltre a offrire semplicemente più servizi, gli uffici a crescita più elevata li forniscono in modo differenziato. Questo segmento garantisce offerte di prodotti e servizi personalizzati, informative sulla politica di investimento e piani finanziari completi in forma scritta in percentuale superiore alla media. Questi uffici di consulenza offrono trasparenza e un alto livello di assistenza ai clienti, permettendo ai consulenti di concentrarsi su attività più correlate alla crescita.

Gli uffici a crescita più elevata collocano inoltre un livello più alto di patrimonio gestito all'interno di piani di pensionamento. Oltre a soddisfare un'esigenza chiave delle aziende, presentare una percentuale più alta di asset nell'ambito dei piani di pensionamento ha aumentato di due volte le probabilità per i consulenti di cui alla nostra analisi di registrare una crescita del patrimonio gestito. Gli asset in piani di pensionamento sono risultati altresì collegati a maggiori referenze.

In che modo gli uffici a crescita più elevata generano alfa relazionale

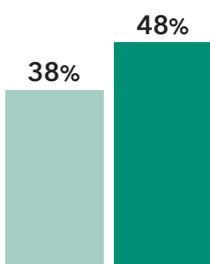
Servizio personalizzato e differenziato

Prevedono offerte di prodotti e servizi personalizzati

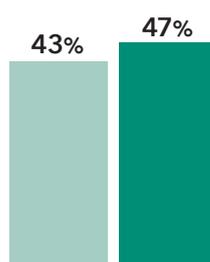


■ Totale
■ Crescita più elevata

Offrono un piano finanziario completo in forma scritta

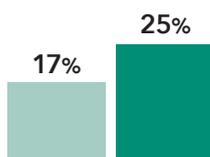


Offrono accordi sui servizi ai clienti



Eseguono più operazioni con i piani di pensionamento

Presentano il 25% o più di patrimonio gestito in asset all'interno di piani di pensionamento



Generare alfa relazionale

L'engagement e la fedeltà dei clienti sono importanti come non mai per la solidità di un'attività, ma sembra essere la qualità di tale engagement a favorire la crescita. Gli step indicati di seguito possono aiutare i consulenti orientati alla crescita a offrire ai clienti un'esperienza differenziata:

Definire obiettivi legati alla soddisfazione dei clienti

La definizione degli obiettivi è di per sé un'importante competenza gestionale, ma i consulenti a crescita più elevata hanno più probabilità di definire degli obiettivi legati alla soddisfazione e alla fidelizzazione dei clienti. In un anno difficile, questo si è tradotto in un focus più marcato sulle esigenze dei clienti. I consulenti a crescita più elevata interagivano il 63% in più con i loro clienti e hanno potenziato il loro focus sull'offerta di servizi di pianificazione fiscale.

Considerare l'attività connessa ai piani di pensionamento per diversificare e creare asset permanenti

Disporre di una percentuale più alta di asset in piani di pensionamento ha aumentato di due volte le probabilità per i consulenti di registrare una crescita del patrimonio gestito. Questo ha senso in quanto l'aggiunta di piani di pensionamento alla propria attività è sempre stata vista come un chiaro fattore di crescita. Tuttavia, oltre a garantire una fonte affidabile di flussi, alti livelli di asset presenti in piani di pensionamento risultano inoltre collegati alle referenze di clienti con patrimonio netto più elevato. Disporre di competenze legate ai piani di pensionamento, in particolare insieme alla standardizzazione dell'approccio al servizio clienti, offre l'opportunità di sviluppare in modo efficace la propria attività.

Guardare oltre la gestione degli investimenti

I consulenti a crescita più rapida nella nostra analisi hanno trascorso il 13% in meno del loro tempo a gestire gli investimenti rispetto ai consulenti medi. Piuttosto, in misura maggiore hanno offerto servizi focalizzati sul supportare obiettivi finanziari specifici, come la pianificazione dell'istruzione, la pianificazione patrimoniale e la pianificazione fiscale. Inoltre, sebbene la segmentazione sia importante per la crescita e l'efficienza, questi tipi di servizi sono stati offerti a tutti i clienti, indipendentemente dal segmento. Tali servizi hanno contribuito a un aumento della lealtà, della fidelizzazione e delle referenze da parte dei consumatori.

Engagement multigenerazionale

Sebbene un'ampia quota di clienti con elevato patrimonio netto sembrerebbe caratterizzare gli uffici di consulenza a crescita più elevata, questo non è necessariamente vero. La nostra analisi ha evidenziato che i migliori indicatori di una crescita superiore alla media si riscontrano negli uffici che creano un engagement multigenerazionale e piani di trasferimento del patrimonio. Non sorprende che abbiano una percentuale più alta di famiglie multigenerazionali e il doppio delle probabilità di raggiungere una crescita elevata.

Comunicazione e accesso da parte dei clienti semplici e trasparenti

Oltre alle offerte di servizi, ci sono comportamenti legati alla crescita che sembrano prendere in considerazione le esigenze specifiche dei clienti, le loro preoccupazioni, le motivazioni o la costruzione di abitudini fondamentali. Fornire informative scritte sulla politica di investimento o documenti relativi al piano finanziario per infondere fiducia e chiarezza, o usare piattaforme di aggregazione dei dati finanziari dei clienti, denota trasparenza e rende più facile per i clienti l'accesso alle informazioni. Insieme a un approccio al servizio a più livelli, consentono inoltre di fornire un'assistenza clienti di alta qualità, permettendo ai consulenti di concentrarsi su attività più correlate alla crescita.

I servizi offerti, la corrispondenza e le politiche di comunicazione possono variare a seconda dell'azienda. I consulenti finanziari dovrebbero consultare le politiche aziendali per ulteriori informazioni.

Gestire l'attività come una vera e propria impresa

3

Portata
strategica

Sebbene non sorprenda che i consulenti dedichino l'80% del loro tempo alla gestione dei clienti e degli investimenti, i nostri risultati continuano a indicare che dedicare più tempo alla gestione del business porta a una maggiore crescita. Utilizzare determinate discipline riscontrabili spesso in ambienti più aziendali, in modo flessibile e in conformità al proprio stile e alle proprie preferenze, è una prassi associata agli uffici di consulenza a crescita più elevata.

Ad esempio, mentre l'universo generale dei consulenti si concentra sui ricavi, il segmento a crescita più elevata si focalizza anche sulla crescita dei ricavi, probabilmente un'unità di misura più sofisticata della solidità di un'attività.

Inoltre i consulenti nel segmento a crescita più elevata continuano ad operare con maggiore intenzionalità in termini di definizione degli obiettivi in aree come l'efficienza, la produttività, la soddisfazione dei clienti e la crescita dell'AUM. Il gruppo a crescita più elevata dedica inoltre quasi il 50% di tempo in più alla gestione del team, e l'11% di tempo in meno alla gestione del portafoglio clienti. E mentre tutti i consulenti, ivi inclusi quelli del segmento a crescita più elevata, hanno indicato un uso delle procedure operative standard meno costante lo scorso anno rispetto a quelli precedenti, la standardizzazione rimane una best practice in termini di efficienza.

Un'ulteriore fonte di efficienza per il segmento in più rapida crescita è l'uso di determinate tecnologie per migliorare la produttività, tra cui software di ribilanciamento del portafoglio e sistemi di gestione dei rapporti con i clienti (customer relationship management, CRM). Inoltre, l'impiego superiore alla media di portafogli modello rimane una caratteristica distintiva degli uffici a crescita più elevata.

Gli uffici di consulenza a crescita più elevata perseguono attivamente l'efficienza e la produttività

Percentuale di consulenti che stabiliscono obiettivi definiti e misurabili nelle seguenti aree

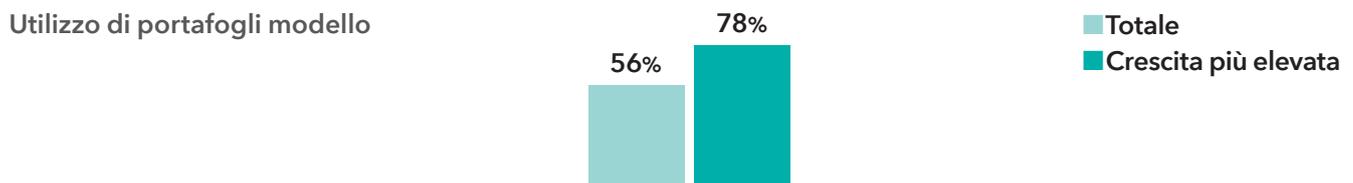
	Totale %	Crescita più elevata %
Patrimonio gestito (AUM)	68	79
Ricavi	60	64
Fidelizzazione dei clienti	51	60
Percentuale di crescita del patrimonio gestito	45	56
Acquisizione di clienti	40	57
Soddisfazione dei clienti	42	52
Crescita dei ricavi	43	51
Produttività	20	28
Efficienza	13	23
ROI marketing	9	21
ROI tecnologia	3	5
Nessuno dei precedenti	8	3

Gli uffici a crescita più elevata presentavano una maggiore intenzionalità nella definizione degli obiettivi nella maggior parte delle aree.

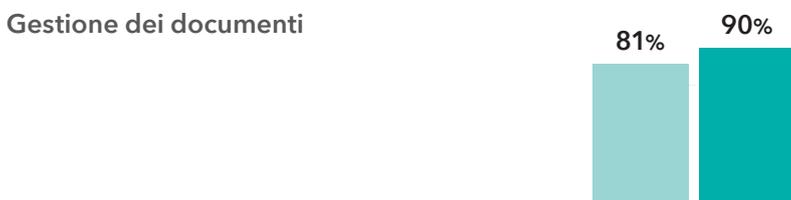
Un maggiore utilizzo di portafogli modello e di determinate tecnologie è una caratteristica degli uffici a crescita più elevata

Più consulenti nel segmento a crescita più elevata cercano efficienza mediante l'uso di strumenti che consentono loro di dedicare più tempo alle attività ad alto valore. Ad esempio, usano portafogli modello in percentuali superiori alla media. Inoltre, in misura maggiore rispetto a tutti i consulenti in generale, utilizzano strumenti quali software per la gestione dei portafogli, software di negoziazione/ribilanciamento, piattaforme CRM e software di gestione dei documenti.

L'impiego di portafogli modello è decisamente maggiore negli uffici a crescita più elevata



Gli uffici a crescita più elevata fanno maggiore uso di tecnologie orientate all'efficienza



Costruire una portata strategica

Uno dei risultati più evidenti della nostra analisi è che i consulenti a crescita più elevata hanno speso molto più tempo nella gestione dell'attività ovvero comportamenti associati alla portata strategica, concentrandosi su pratiche commerciali efficienti e produttive in grado di far guadagnare tempo per attività di valore superiore. I consulenti che cercano di accelerare la propria crescita farebbero bene a considerare quanto segue:

Fissare obiettivi aziendali chiari e misurabili

I consulenti a crescita elevata hanno il 42% di probabilità in più di attuare una pianificazione di business e definire e misurare regolarmente gli obiettivi, ivi inclusi quelli di acquisizione dei clienti, di fidelizzazione degli stessi, gli obiettivi legati all'AUM e all'efficienza.

Cercare l'efficienza attraverso modelli e tecnologia

I consulenti nel segmento a crescita più elevata hanno il 40% di probabilità in più di utilizzare portafogli modello e trascorrono meno tempo a monitorare i mercati. Inoltre, utilizzano strumenti informatici quali software di gestione dei portafogli, software di negoziazione/ribilanciamento, sistemi CRM e software di gestione dei documenti in percentuale maggiore rispetto alla totalità dei consulenti.

Le efficienze ottenute grazie a queste tecnologie consentono ai consulenti di dedicare più tempo a servizi quali la pianificazione patrimoniale e a fini caritatevoli, o la consulenza sul trasferimento del patrimonio tra generazioni che, in base alla nostra analisi, contribuiscono a una maggiore crescita.

Attuare procedure operative standard (SOP)

Tutti i consulenti nella nostra analisi, compresi quelli del segmento a crescita più elevata, sono stati meno costanti nell'uso delle SOP nel 2021 rispetto al 2020. I consulenti in più rapida crescita erano tuttavia più propensi ad attuare procedure operative standard nei rispettivi uffici. Disporre di processi consolidati per il prospecting, l'onboarding e l'assistenza può rendere i consulenti più sicuri nel targeting e nell'acquisizione della clientela, nonché nel supporto e nella soddisfazione dei clienti. Inoltre, istruzioni chiare e coerenti per lo standard di diligenza dell'attività di consulenza contribuiscono a rendere le operazioni quotidiane più efficienti e a garantire un'esperienza di assistenza clienti ottimale.

Adottare un approccio di squadra

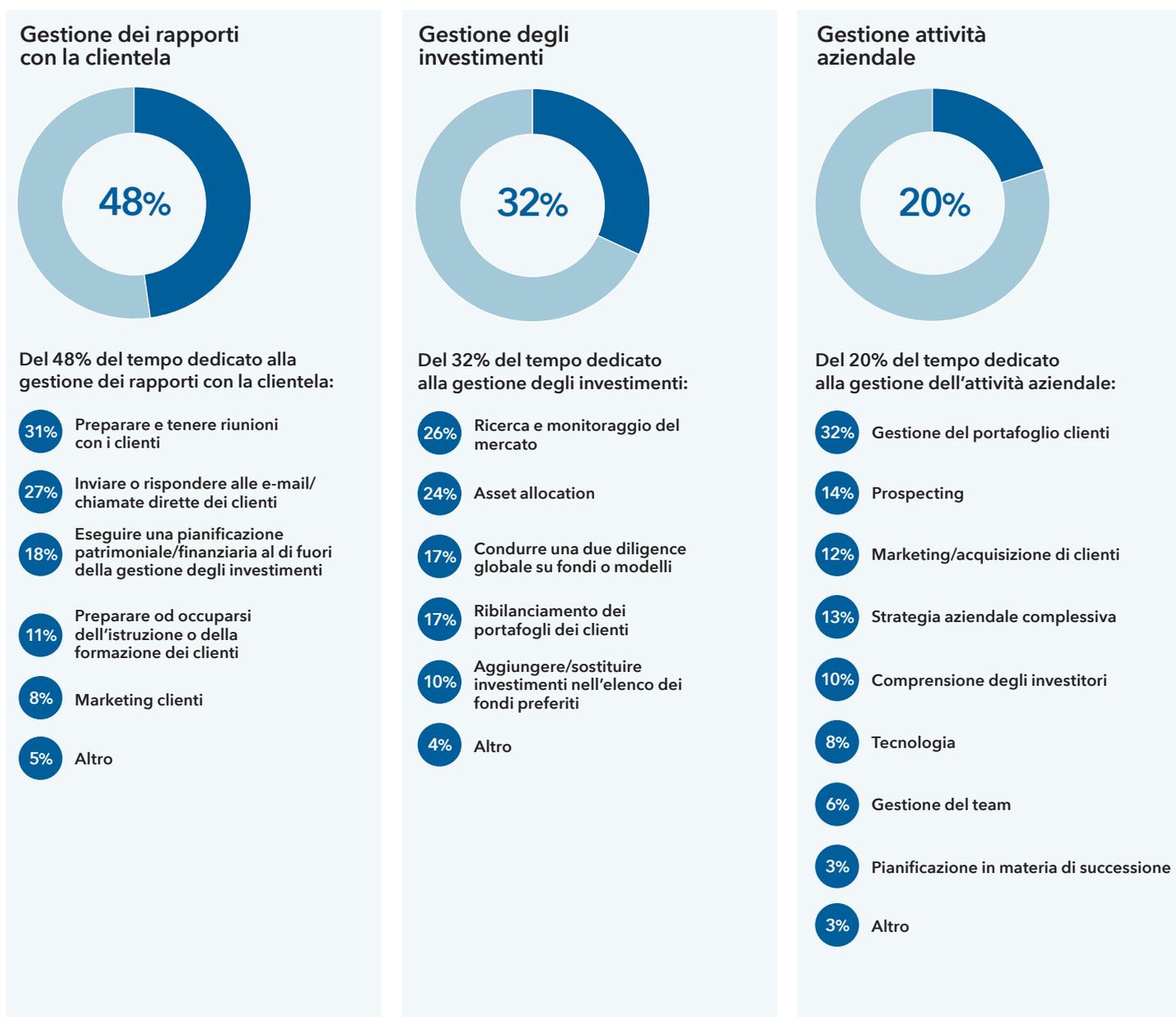
La gestione del team tende ad andare di pari passo con l'aumento della produttività, e i consulenti focalizzati sul business avevano il 50% di probabilità in più di sentirsi sicuri a livello di gestione, retribuzione e selezione del team. I segmenti ad alta crescita dedicano relativamente più tempo alla gestione del team e molto meno tempo alla gestione del portafoglio clienti rispetto al consulente medio. Anche la diversità a livello di assunzione può avere un impatto. I consulenti di sesso femminile nella nostra analisi erano molto più propensi a migliorare le loro competenze rispetto allo scorso anno.

Come impiegano il loro tempo i consulenti

L'analisi ha dimostrato che i consulenti dedicano generalmente il loro tempo alle seguenti attività, nell'ordine: gestione dei clienti, gestione degli investimenti e gestione dell'attività/business.

In media i consulenti dedicano l'80% del loro tempo ad attività come la preparazione alle riunioni con i clienti e il ribilanciamento dei portafogli, dato rimasto invariato rispetto allo scorso anno. Ci sono ancora alcuni comportamenti che differiscono nettamente, in funzione dei profili di crescita dei consulenti. Tuttavia va rilevato che il divario si sta riducendo ora che in generale i consulenti adottano in misura crescente queste prassi di gestione dell'attività. Ad esempio, abbiamo rilevato che il gruppo a crescita più elevata impiega il 10% di tempo in più nella gestione dell'attività e il 10% di tempo in più nella gestione del team. Questo gruppo dedica inoltre il 7% di tempo in meno alla gestione del portafoglio clienti, ma il 38% di tempo in più al prospecting.

Percentuale di tempo speso nelle seguenti aree



Le cifre potrebbero non arrivare a 100 a causa degli arrotondamenti.

Le linee guida su ruoli e attività possono variare a seconda dell'azienda. I consulenti finanziari dovrebbero consultare le politiche aziendali per ulteriori informazioni.

Un percorso di crescita in cinque fasi

Al livello più alto, i consulenti a crescita media e alta impiegano il loro tempo in modo analogo. Tuttavia, all'interno delle categorie generali di gestione dei clienti, gestione degli investimenti e gestione dell'attività, emergono differenze significative.

Le seguenti cinque fasi possono aiutare i consulenti a ridistribuire il tempo da dedicare alle operazioni associate agli uffici a crescita più elevata:

1 Stabilire obiettivi per l'acquisizione di clienti e il prospecting: quando si tratta di acquisizione dei clienti, conta essere risolti. I consulenti con competenze in discipline di marketing chiave quali il branding e il prospecting, nonché quelli con livelli più elevati di attività di marketing, sono cresciuti più velocemente.

2 Ampliare l'offerta di prodotti e servizi: la pianificazione finanziaria e la gestione degli investimenti sono offerte standard per quasi tutti gli uffici di consulenza. I consulenti a crescita più elevata offrono una gamma più ampia di servizi in aree a valore aggiunto quali la pianificazione fiscale, patrimoniale e dell'istruzione e il trasferimento del patrimonio tra generazioni. Nella costruzione di queste competenze, i consulenti possono ampliare le proprie reti professionali e creare connessioni con più generazioni della stessa famiglia, prassi correlata a una maggiore crescita.

3 Standardizzare le pratiche relative al servizio clienti: stabilire processi chiari aiuta a promuovere un team più funzionale e una migliore esperienza per il cliente. Ad esempio, le procedure operative standard di onboarding sono comuni tra gli uffici a crescita più elevata, con oltre il 62% a farne uso. Inoltre, una percentuale maggiore dei consulenti in più rapida crescita segnala una competenza negli accordi sui servizi ai clienti, suggerendo che la raccolta di informazioni durante l'onboarding dei clienti è fondamentale.

4 Dedicare meno tempo al monitoraggio del mercato e incrementare portata ed efficienza attraverso portafogli modello: i consulenti a crescita più elevata seguono il consiglio spesso dato ai clienti di concentrarsi su ciò che si è in grado di controllare. Questo si traduce in un 9% in meno di ricerca sul mercato. Inoltre, sebbene la maggior parte degli uffici dedichi un tempo comparabile all'asset allocation, un numero inferiore di uffici presenti nel segmento ad alta crescita dedica tempo a ribilanciare i portafogli dei clienti. L'impiego del 40% in più di modelli tra gli uffici a crescita elevata potrebbe spiegare il perché.

5 Dedicare più tempo all'ottimizzazione delle prestazioni del team: un team produttivo ed efficiente è al centro di molte delle attività di alto valore individuate dalla nostra analisi. I consulenti a crescita più elevata dedicano il 47% di tempo in più alla gestione del team e l'11% di tempo in meno alla gestione del portafoglio clienti.

I servizi offerti, la corrispondenza e le politiche di comunicazione possono variare a seconda dell'azienda. I consulenti finanziari dovrebbero consultare le politiche aziendali per ulteriori informazioni.

Capital Group, in collaborazione con l'ufficio di consulenza specializzato in analitica e comportamento Escalent, ha condotto un'analisi comparativa pluriennale su un totale rappresentativo di oltre 2.300 consulenti. L'analisi ha stabilito uno standard di riferimento per i comportamenti e ha studiato la relazione tra tali comportamenti e il successo. I sondaggi online sono stati effettuati nei mesi di luglio e agosto 2020 e ripetuti nei mesi di maggio e giugno 2021, senza rivelare Capital Group quale sponsor. I dati contenuti nella presente relazione sono le rilevazioni tratte dall'analisi 2021. Gli intervistati rappresentavano la gamma e la diversità dei consulenti finanziari statunitensi, e come minimo dovevano avere 18 anni o più, possedere personalmente un portafoglio clienti come singolo individuo o all'interno di un team, nonché disporre di un patrimonio gestito per il 2021 di almeno 5 milioni di dollari. Per comprendere i collegamenti con il la crescita dell'attività, sono stati elaborati un'analisi dell'albero di decisione e un modello di efficienza temporale.

Il presente materiale, pubblicato da Capital International Management Company Sàrl ("CIMC"), 37A avenue J.F. Kennedy, L-1855 Lussemburgo, è distribuito a scopo puramente informativo. CIMC è regolamentata dalla Commission de Surveillance du Secteur Financier ("CSSF" - Financial Regulator of Luxembourg) ed è una controllata di Capital Group Companies, Inc. (Capital Group). In Italia è regolamentata anche tramite la sua filiale dalla Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB). Capital Group si impegna ragionevolmente per ottenere informazioni da fonti terze che ritiene affidabili, tuttavia non rilascia alcuna dichiarazione o garanzia sull'accuratezza, affidabilità o completezza delle informazioni. La presente comunicazione non ha pretesa di essere esaustiva né di fornire consulenza sugli investimenti, di carattere fiscale o di altra natura.

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