



# Comunicazione flessibile

## L'arma vincente degli operatori del credito

**Esiste un modello che consente di migliorare i rapporti con la clientela. Individuare la persona che si ha di fronte permette di adottare il comportamento più efficace. Purché la professionalità e la competenza siano elevate**

di Egidio Vacchini\*

Quanti operatori si sono domandati per quale motivo con alcuni clienti riescono a stabilire una relazione efficace e soddisfacente, mentre con altri incontrano difficoltà e incomprensioni o addirittura percepiscono quasi un senso di ostilità e antipatia?

Facendo attenzione ci si renderà conto che al primo gruppo appartengono circa il 25% delle persone incontrate (con le quali le probabilità di concludere una trattativa con reciproca soddisfazione sono buone), al secondo tipo appartiene circa il 50% dei consumatori (con essi il raggiungimento di un accordo è meno probabile), mentre con la parte rimanente non si riesce neanche a superare la fase di contatto iniziale.

### Problemi di comunicazione

I rapporti professionali sono fortemente condizionati dal linguaggio che viene utilizzato. In alcuni casi è come se il consulente parlasse nella sua lingua nativa, ad esempio l'italiano, con un utente che utilizza a sua volta una sua lingua, che può essere l'italiano ma anche lo spagnolo, il

francese o il tedesco. Naturalmente il successo dell'incontro è condizionato da quanto le due parti riescono a capirsi: ragionevolmente, un operatore che parla italiano sarà pienamente compreso da un cliente che parla la medesima lingua, e potrà essere capito in parte da chi parla lingue neolatine - spagnolo e francese - ma non da chi parla tedesco. Questa metafora ha lo scopo spiegare come una relazione difficile possa nascere da un banale problema di comunicazione. Per superare queste difficoltà non sono sufficienti le tradizionali tecniche di vendita, che presentano il limite di affrontare in modo indifferenziato qualsiasi cliente. Sarà vincente invece la capacità del consulente di comunicare in modo flessibile, per intrattenere rapporti positivi con tutti coloro che si rivolgono a lui.

**Individuare l'atteggiamento più efficace. Si può**  
Proponiamo perciò alcuni suggerimenti che consentono di adottare il comportamento più adatto al cliente che si ha di fronte.

Useremo a questo scopo il modello *PsicoBenchmark* (vedi box), un sistema d'interpretazione che supporta l'operatore nell'individuare l'atteggiamento professionale più efficace da utilizzare con l'utente, per trasferire i propri contenuti professionali e individuare il prodotto che più si avvicina alle sue esigenze.

Ci occuperemo della relazione tra mediatore creditizio e potenziale mutuatario, ma le medesime considerazioni possono essere applicate in genere a tutti i rapporti commerciali.

### Considerare le aspettative dei clienti

Indipendentemente dalla visione professionale che l'operatore ha di sé, è importante per prima cosa conoscere le aspettative dei clienti, senza esprimere giudizi o entrare nel merito della loro correttezza. Essi rappresentano dei vincoli dai quali non si può prescindere.

In particolare, il **cliente risoluto** vede l'operatore come un semplice fornitore di servizi, prodotti e informazioni, che possono essergli utili per raggiungere i propri obiettivi. Si aspetta di trattare con un consulente pratico e concreto, preparato e competente. Chiede efficienza e velocità nel fornire i dati e le informazioni di cui necessita.

Il **cliente leader** vede nell'operatore una sorta di supporter, in grado di affiancarlo nelle decisioni e di sostenerlo nella realizzazione del suo progetto. Si aspetta che il mediatore creditizio rappresenti istituzioni di prestigio, sia informato sulle novità del mercato e sui nuovi prodotti. E prevede che la professionalità sia riconosciuta da attestati e diplomi. Desidera interesse per i suoi progetti, grande capacità di ascolto e strumenti e tecnologie all'avanguardia.

Il **cliente preciso** vede nell'operatore un erogatore di dati, in grado di fornire informazioni sull'affidabilità degli istituti di credito e dettagli sui vari aspetti contrattuali e sui costi. Si aspetta che il consulente rappresenti un'istituzione solida e affidabile, capace di mantenere un certo riserbo e le giuste distanze. Desidera che siano esaudite pazientemente le sue richieste di approfondimento, preferibilmente attraverso documentazione scritta. E si attende puntualità negli appuntamenti, nel fornire le informazioni richieste e un'alta affidabilità su quanto promesso e/o dichiarato.

Il **cliente disponibile** vede nell'operatore un consigliere che fornisce le rassicurazioni di cui necessita. Il mediatore creditizio è per lui la persona di fiducia cui affidarsi totalmente e alla quale delegare la scelta del mutuo più adatto. Si aspetta perciò che il consulente sia disponibile

## PsicoBenchmark Il modello per capire il cliente

Il modello *PsicoBenchmark*, delineato da **Progetica**, si pone l'obiettivo di individuare le modalità di comunicazione da utilizzare per sintonizzarsi sulla medesima lunghezza d'onda dei clienti. Il suo utilizzo permette di proporre prodotti e servizi in modo personalizzato, stabilendo una relazione efficace e mantenendola nel tempo. In pratica il modello propone dei *benchmark* (dall'inglese punti di riferimento), che consentono di individuare, attraverso l'assimilazione e il confronto, dei profili comportamentali.

*Psicobenchmark* considera tre dimensioni psicologiche capaci di rappresentare la complessità del contesto comportamentale sia del cliente che dell'operatore.

La prima dimensione è definita dalla **polarità introversione-estroversione**. Alla **introversione** corrisponde la tendenza del cliente ad un atteggiamento di autonomia nelle decisioni, mediante l'acquisizione di dati, statistiche ed elementi oggettivi, la riservatezza nella relazione con l'operatore e l'orientamento ai risultati come criterio di scelta. Il tratto di **estroversione** è invece correlato con un atteggiamento di ricerca della collaborazione, con un orientamento positivo nella relazione con l'operatore e con la progettualità. La seconda dimensione è definita dalla **polarità compiacenza-dominanza**. La **compiacenza** evidenzia la tendenza del cliente ad un atteggiamento di apertura e di fiducia verso le indicazioni e i

consigli forniti da altre persone per lui significative, alla riflessione nelle decisioni e alla prudenza nelle scelte.

La **dominanza**, viceversa, è contraddistinta da un atteggiamento di sicurezza nel prendere le decisioni, da fiducia nelle proprie capacità e da concretezza e velocità nelle scelte. La terza e ultima dimensione è definita dalla **polarità emotività-razionalità**. Alla dimensione di **emotività** corrisponde la tendenza del cliente a seguire sensazioni e intuizioni nelle decisioni, al basso orientamento alla pianificazione, alla bassa propensione alla visione del proprio futuro e

dunque all'orientamento al breve termine. Al tratto di **razionalità** è invece associata la tendenza a seguire ragionamenti basati sulla logica e sui dati oggettivi, l'elevata propensione alla pianificazione e un orientamento al lungo termine. Queste tre dimensioni, opportunamente combinate tra loro, generano un modello che può essere raffigurato da 4 quadranti (vedi figura 1) ciascuno dei quali definisce un macro-profilo di operatore e cliente. Il dialogo è "naturalmente" sintonico tra profili omologhi e diventa più difficoltoso, a volte conflittuale, tra profili diversi.



all'interazione, attento ed empatico, sicuro di sé, energico e in grado di infondere sicurezza. Cerca soprattutto appoggio e sostegno; ha bisogno di consigli e di una guida sicura e meritevole della sua fiducia. Prendere atto di queste aspettative permetterà di comprendere il senso e le motivazioni profonde delle richieste che arrivano dai clienti. In caso contrario si rischia di percepire le loro domande come estranee, magari ostili, e di mettere in atto dei comportamenti che risulterebbero sgraditi. Per l'operatore è poi della massima importanza conoscere il proprio profilo, per acquisire la necessaria consapevolezza dei propri atteggiamenti e comportamenti.

### Considerare i criteri di valutazione dei clienti

Individuare il profilo del cliente non serve solo a rendere più efficace la comunicazione commerciale. Le caratteristiche dei singoli profili, infatti, influiscono anche sulle modalità e sui criteri che ogni persona

## I profili degli operatori

### Operatore risoluto

- concepisce i clienti come avversari che deve convincere e/o combattere;
- la sua attività consiste in un processo destinato ad abbattere le resistenze di chi si reca nel suo ufficio;
- preferisce acquisire nuovi clienti piuttosto che mantenere quelli già;
- nella fase di rilevazione delle esigenze tende ad essere sintetico e generico. Nella proposizione della soluzione privilegia l'esposizione dei risultati;
- il suo atteggiamento generale è: "Io sono ok, tu non sei ok";
- è sicuro e determinato;
- prova disagio verso tutti gli atteggiamenti colloquiali o di approfondimento, che sente come perdite di tempo.

### Operatore leader

- i clienti rappresentano per lui una fonte di gratificazione personale;
- la sua attività è concentrata nel convincere il potenziale mutuatario dell'opportunità delle soluzioni proposte;
- assegna grande importanza, per la sua produttività, ai nominativi riferiti dai clienti;
- nella fase di rilevazione dei dati è vivace e attento alle esigenze e ai progetti personali. Nella proposta della soluzione evidenzia gli elementi di eccezionalità e di innovazione;
- il suo atteggiamento personale è: "Io sono ok, tu sei ok";
- vive con disagio la freddezza e lo scarso coinvolgimento dei consumatori.

### Operatore preciso

- concepisce gli utenti come persone con le quali entrare necessariamente in contatto;
- vive la sua attività in modo fatalistico, pensando che il cliente decide quando la situazione è matura, indipendentemente dalla sua azione;
- la sua produttività deriva dalla quantità di lavoro che riesce a realizzare;
- nella fase di rilevazione dei dati si presenta puntiglioso. La sua proposta è accompagnata da un'ampia dotazione di materiale e documentazione commerciale;
- il suo atteggiamento complessivo è: "Io non sono ok, tu non sei ok";
- è formale e distaccato;
- si sente a disagio con i clienti evasivi e con quelli invadenti.

### Operatore disponibile

- per lui i consumatori sono persone simpatiche che si rivolgono ad un amico;
- ritiene che la sua attività viva sul mantenimento di buone relazioni e delle convenienze reciproche;
- la sua produttività è demandata alla assidua frequentazione dei clienti;
- la sua rilevazione dati è essenzialmente un colloquio informale. La sua proposta è sostenuta principalmente da garanzie personali;
- il suo atteggiamento generale è: "Io non sono ok, tu sei ok";
- è amichevole e teme i conflitti e i rifiuti dei clienti.



adotta per assumere informazioni, valutare le alternative e scegliere quale mutuo sottoscrivere.

In particolare, il **cliente risoluto** cerca soluzioni che presentano un rapporto favorevole tra rischio e costo. Analizza perciò con attenzione i dati e le informazioni che gli vengono fornite. Considera favorevolmente la possibilità di rinegoziare periodicamente il proprio mutuo, per beneficiare delle eventuali variazioni positive. Valuta con oggettività e razionalità i possibili andamenti futuri del mercato.

Il **cliente leader** cerca soluzioni innovative ed esclusività dei prodotti. Ama soluzioni originali, costruite appositamente per rispondere ai suoi bisogni. Considera favorevolmente la possibilità di inserire il mutuo all'interno di una pianificazione complessiva. E valuta in modo ottimistico i possibili andamenti futuri del mercato.

Il **cliente preciso** cerca di perseguire il minimo rischio possibile. A questo scopo chiede e analizza attentamente i dati e le informazioni che ritiene indispensabili per evitare rischi o imprevisti. Considera definitiva la scelta effettuata, e non la metterà più in discussione perché vive con ansia questa eventualità. Ha una visione pessimistica dei possibili andamenti futuri del mercato.

Il **cliente disponibile** cerca soluzioni che garantiscano sicurezza per sé e per i propri cari. Ama i prodotti in grado di minimizzare eventuali conseguenze negative, e apprezza i consigli e le informazioni

## I profili dei risparmiatori

### Cliente risoluto

- tende a essere pragmatico e deciso nelle proprie scelte, che si basano sull'analisi di dati e numeri;
- è sicuro di sé e delle proprie capacità di valutazione e di scelta tra le alternative disponibili;
- le sue modalità di decisione sono autonome;
- le sue scelte sono basate sulla razionalità;
- è propenso all'attività di pianificazione.

### Cliente leader

- con l'operatore esperto è disinvolto e aperto;
- è orientato alla progettualità e alla costruzione di un piano personalizzato;
- è intraprendente ed è aperto alle novità;
- le sue scelte sono tendenzialmente basate sulla razionalità;
- è propenso all'attività di pianificazione.

### Cliente preciso

- nell'interazione con l'operatore è riservato;
- esamina dati e numeri e analizza i dettagli e le clausole contrattuali;
- preferisce le soluzioni sperimentate e tradizionali;
- decide in autonomia e tende ad essere emotivo;
- ha scarsa propensione alla pianificazione.

### Cliente disponibile

- con l'operatore ha una relazione amichevole e confidenziale;
- è disponibile a confrontarsi prima di prendere una decisione, perciò chiede consigli e pareri;
- è riflessivo e prudente nelle proprie scelte;
- è tendenzialmente emotivo;
- ha scarsa propensione alla pianificazione.



relative alle scelte generalmente praticate da altri clienti. Ha una visione pessimistica dei possibili andamenti futuri del mercato.

### Valutare il profilo dei clienti nell'offerta del mutuo

I diversi profili psicocomportamentali dei clienti sono caratterizzati anche da diverse convinzioni e timori riguardo al futuro. Le situazioni personali e lavorative, insieme all'ambiente sociale, politico ed economico di provenienza, determinano differenti valutazioni delle caratteristiche tecniche e commerciali dei mutui. E condizionano le scelte compiute.

Il cliente **risoluto** preferisce mutui caratterizzati da un rapporto favorevole tra costo e rischio. Gradisce finanziamenti caratterizzati dalla flessibilità del piano di ammortamento e da buoni rapporti di efficienza (rapporto tra costo e rischio).

Il cliente **leader** preferisce mutui non tradizionali, con contenuti innovativi. Richiede finanziamenti emessi da istituzioni prestigiose o esclusive, consigliati da leader o esperti del settore. È interessato a piani di ammortamento personalizzati, anche integrati da coperture assicurative e abbinati a piani di investimento costruiti sulla sua posizione. Richiede mutui flessibili, con restituzione personalizzata della quota capitale.

Il cliente **preciso** predilige mutui con costi accessori molto bassi. Ama i prodotti tradizionali e quelli caratterizzati da bassi rischi in situazioni di mercato che possano presentare anche forti rialzi dei tassi (es. mutui tasso fisso o tasso variabile con cap).

Il cliente **disponibile** preferisce mutui tradizionali e dal comportamento prevedibile. Predilige i finanziamenti molto diffusi, eventualmente già sottoscritti da conoscenti e amici che si sono dichiarati soddisfatti dell'acquisto. Richiede prodotti caratterizzati da basso rischio in situazioni di mercato che prevedano rialzo dei tassi e con coperture assicurative a garanzia dei suoi cari.

### Legare gli aspetti relazionali al contenuto professionale

Adottando un atteggiamento professionale che utilizza la "flessibilità psicocomportamentale" nelle relazioni con i clienti, i mediatori creditizi possono dotarsi di un sistema di comunicazione moderno ed efficiente. Questo nuovo canale deve però veicolare contenuti tecnici consistenti. Anche se la componente soggettiva del cliente (il suo profilo) è la leva principale che agisce nel processo di scelta del prodotto di finanziamento, essa non è sufficiente a spiegare i movimenti di massa attuati sul



mercato, come ad esempio gli spostamenti dai mutui a tasso variabile a quelli a tasso fisso di questi ultimi anni. La causa potrebbe essere individuata in questo caso nella modalità tradizionale con cui i mutui sono in genere proposti. Attualmente operatore e cliente dispongono di due soli elementi di valutazione: il primo, quantitativo e misurabile, è il costo iniziale, rappresentato dal tasso applicato, dall'importo della rata, dall'Isc e dal dettaglio dei costi accessori; il secondo, qualitativo, consiste nella semplice descrizione delle caratteristiche tecniche del finanziamento e permette di mettere a fuoco il possibile comportamento del mutuo nel tempo, valutando costi e rischi nelle diverse condizioni di mercato temute e/o attese.

In assenza di altri elementi di confronto, come ad esempio la misurazione del rischio, diventa inevitabile optare per la soluzione che comporta un risparmio immediato.

L'adozione di un approccio più rigoroso, in grado di fornire la misura del costo, del rischio e dell'efficienza di un mutuo all'interno di scenari di mercato definiti con modalità oggettive, permetterebbe ai clienti di interpretare più correttamente l'operazione finanziaria che stanno intraprendendo, esercitando con consapevolezza i propri criteri di scelta. Solo così l'applicazione del modello *Psicobenchmark* non rappresenterà per l'operatore una semplice modalità formale, finalizzata a vendere di più, ma un canale attraverso il quale trasferire tutte le informazioni utili sui mutui che si stanno presentando, per ottenere la massima soddisfazione del cliente.

\*Amministratore delegato Progetica s.r.l.

**cultura. sistemi. modelli di analisi e consulenza quantitativi**

PROGETICA S.r.l. - Via Coluccio Salutati 5 - 20144 Milano

Telefono 02.48100856 r.a. - Fax 02.43916527  
Email: [progetica@progetica.it](mailto:progetica@progetica.it)

*Società di consulenza indipendente che progetta e realizza sistemi integrati di cultura e strumenti quantitativi per Istituzioni ed Operatori dei mercati finanziari ed assicurativi*

