

SEDURRE IL CLIENTE? QUESTIONE DI LINGUA

Contatti e trattative degli "advisor" spesso si bloccano perché manca un alfabeto comune. Mentre con un po' più di flessibilità...

di Gaetano Megale - Progetica

Con alcuni clienti stabilite rapidamente una relazione efficace e soddisfacente.

Con altri avete alcune difficoltà ed incomprensioni e con altri ancora percepite addirittura un senso di "ostilità" e di "antipatia".

Tendenzialmente la prima tipologia di clienti rappresenta circa il **25%** delle persone che incontrate e la probabilità di un esito positivo della trattativa è relativamente alta. La seconda tipologia comprende circa il **50%** e la probabilità di una conclusione positiva è abbastanza bassa. La terza tipologia è quantitativamente ridotta a circa il **25%** e spesso non si riesce neanche ad instaurare una trattativa, dal momento che basta qualche decina di minuti per accorgersi che l'evoluzione del rapporto è senza storia.

Se queste affermazioni risultano nella vostra esperienza abbastanza realistiche, siete piuttosto delineati e definiti, in termini psicocomportamentali, in una tipologia specifica di ope-

ratore. Se invece tendenzialmente vi sentite a vostro agio con qualsiasi cliente, se quasi tutti i clienti mostrano di essere a proprio agio con voi e soprattutto non avete difficoltà particolari nel concludere positivamente le vostre trattative, allora avete raggiunto un efficace equilibrio comunicativo che può essere definito "flessibilità psicocomportamentale".

CONDIZIONATI DAL LINGUAGGIO

L'ipotesi di partenza è che il destino di qualsiasi rapporto con i clienti è fortemente condizionato dal nostro "**linguaggio**". Per tradurre brutalmente la questione, è come se l'operatore parli con il proprio cliente nella sua lingua "nativa", ad esempio italiano, francese, spagnolo o tedesco. Anche il cliente ha un suo linguaggio "nativo".

E il successo o l'insuccesso dell'incontro e della trattativa è fondamentalmente condizionato dal tipo di linguaggio che utilizza il cliente. Se parliamo italiano e incontriamo un cliente

che parla italiano probabilmente l'evoluzione della trattativa sarà positiva a condizione che abbiamo buoni contenuti da spendere. Altrimenti, nel caso il cliente parli francese o spagnolo, avremo un po' di difficoltà, la trattativa avrà degli esiti incerti dovuti soprattutto alla frammentarietà della comunicazione: ci si capirà su alcune parole che hanno una radice comune, ma non si catturerà il senso complessivo del discorso.

Nel caso il cliente parli tedesco, quali possibilità comunicative esistono? Praticamente quasi nessuna e la conclusione positiva di una trattativa è quasi un miracolo. Naturalmente questa è una metafora per significare che le relazioni "difficili" possono nascere innanzitutto per un "banale" problema di comunicazione, ossia parlare in una lingua che è propria, ma che non è quella del cliente. Qualcuno potrà obiettare che questa interpretazione è abbastanza riduttiva in quanto tutta la straordinaria ricchezza psicologica di un rapporto non si



L'operatore non deve modificare radicalmente i propri tratti psicologici

può tradurre in termini "linguistici". A questa obiezione si può rispondere in due modi. Il primo è che il linguaggio riassume la "coscienza", i valori, i bisogni relazionali di ciascun attore coinvolto nella interazione. In una parola, il linguaggio, inteso come modalità di comunicazione verbale e non, è lo specchio della cultura, in senso lato, di ognuno di noi. Dunque, l'analisi e la produzione del linguaggio tiene conto, in maniera sintetica, di tutte le sfaccettature psicologiche che descrivono la nostra tipologia. In secondo luogo, il linguaggio - prossemica, postura, mimica, gestualità, tono ritmo, contenuto e struttura - è osservabile e come tale consente di essere effettivamente utilizzato per conoscere e comprendere, anche abbastanza intuitivamente, il nostro cliente.

Non è dunque necessario avere competenze psicologiche particolarmente sofisticate o conoscenze di teorie "del profondo" che, sebbene affascinanti, francamente sembrano più di "ostacolo" che di facilitazione per chi si pone il tema della comunicazione con il proprio cliente. Infatti crediamo che l'aspetto positivo e realistico di questo approccio sia quello di **non richiedere all'operatore una modificazione profonda dei propri tratti**

psicologici: come dire che un italiano non deve rinunciare alla sua "italianità" nell'imparare il tedesco. Potrà semplicemente parlare tedesco, magari con un qualche accento italiano, ma ciò è quello che occorre. Desideriamo dunque proporre

un semplice modello, che definiamo "psicocomportamentale" proprio per evidenziare il potenziale osservabile, che possa consentire di: **1)** comprendere il linguaggio che tendenzialmente utilizziamo con i nostri clienti; **2)** individuare il linguaggio che connotano i diversi clienti; **3)** analizzare il potenziale di "relazioni" pericolose con i clienti.

Questa è la finalità della presente trattazione che in ogni caso sarà introduttiva e generale. Nei prossimi articoli svilupperemo il tema in una prospettiva più operativa e specifica: quale è il tipo di operatore che i diversi clienti desiderano? Quali i comportamenti, quali aspettative e a quali bisogni relazionali si dovrebbe assolvere per una comunicazione produttiva?

Gli articoli saranno tre, dedicati ciascuno ad analizzare in particolare la figura dell'operatore degli investimenti, promotore o bancario che sia, l'agente assicurativo e il mediatore creditizio. Il tipo generale di interazione è il medesimo, ma cercheremo di cogliere, nelle diverse specificità, gli elementi di trattativa e di prodotto che caratterizzano il rapporto con il cliente di ciascuno di essi.

PSICOBENCHMARK

Per lo sviluppo dell'argomento utilizzeremo una teoria relativa al comportamento sociale degli operatori e dei risparmiatori de-

lineata da **Progetica** (www.progetica.it) e dalla quale è stato derivato il modello **Psico-Benchmark**. Il modello si pone l'obiettivo di descrivere i comportamenti e gli atteggiamenti dei risparmiatori nonché di individuare le modalità di comunicazione professionale da utilizzare per "sintonizzarsi sulla medesima lunghezza d'onda", al fine di proporre prodotti e servizi secondo modalità personalizzate, stabilendo e mantenendo nel tempo una relazione efficace. In questo senso il modello può identificare, in funzione delle caratteristiche del cliente, un "benchmark", ossia un parametro di riferimento, che consenta l'assimilazione e la valutazione, per confronto, delle relazioni tra un operatore e un cliente.

In ogni caso un modello è, per definizione, una semplificazione della realtà che presenta però il vantaggio di renderla conoscibile e interpretabile.

Naturalmente la semplificazione comporta alcune "avvertenze per l'uso".

Innanzitutto, è necessario specificare che il modello è fortemente contestualizzato, ossia si riferisce specificatamente alla dimensione del rapporto professionale tra tipologie di cliente e tipologie di operatore. Dunque le tipologie che descriveremo in seguito non connotano tratti di personalità generale. Per tale motivo in ambiti e in ruoli diversi (amicali, di lavoro, ecc...) è possibile assumere posizionamenti tipologici diversi. In termini concreti invitiamo il lettore a fare riferimento esclusivamente alla dimensione del rapporto professionale. La seconda avvertenza è che le tipologie che descriveremo in seguito sono "pure" laddove in ciascuno di noi, per differenti versi, è presente un loro "cocktail". Si tratterà dunque di interpretare le tipologie come quelle le cui caratteristiche sono tendenzialmente più evidenti.

La terza e ultima avvertenza è che tali tipologie possono subire una modificazione nel tempo, in funzione della stratifica-

zione di esperienze vissute. Detto ciò, possiamo succintamente presentare la teoria di riferimento che prescinde dal ruolo del cliente e dell'operatore. Poi cercheremo di rappresentare i contenuti salienti che connotano i due ruoli.

LA TEORIA PSICOCOMPORMENTALE: LE DIMENSIONI

La teoria di riferimento considera tre dimensioni psicologiche capaci, a nostro avviso, di rendere conto della complessità del contesto comportamentale del cliente e dell'operatore. Sarà utile una breve descrizione dei poli opposti che descrivono ciascuna dimensione. Successivamente incroceremo queste dimensioni per ottenere le 4 tipologie di base di ciascun attore.

1. La prima dimensione del modello teorico considera l'orientamento verso se stesso o verso le altre persone: è la dimensione **Introversione-Estroversione**.

Una polarizzazione verso l'introversione è connotata da un orientamento del pensiero e del comportamento prevalentemente rivolto verso la propria persona e il proprio mondo interiore. Il focus è centrato sugli aspetti intra-personali e soggettivi della vita psichica, e nella determinazione del comportamento sono decisivi i bisogni interiori: ciò che suscita interesse sono gli stati soggettivi, le proprie idee e i propri sentimenti.

Una polarizzazione verso l'estroversione comporta, al contrario, una tendenza a dirigere le proprie attività di pensiero e di comportamento verso le persone e il mondo esterno; il focus è sugli aspetti interpersonali esterni laddove sono decisive le necessità esterne e l'adattamento alle richieste ambientali. Ciò che suscita interesse sono essenzialmente le relazioni con le altre persone.

2. La seconda dimensione del modello considera il tipo di ruolo che si tende ad assumere in un contesto professionale: è la dimensione **Compiacenza-Dominanza**.

Una polarizzazione verso la compiacenza comporta la tendenza ad assumere un ruolo dipendente da altri nei rapporti sociali. Il focus è centrato sulla riflessione e sull'"andare con i piedi di piombo". Nell'atteggiamento compiacente si evidenzia una tendenza negativa alla fiducia nel sé, correlata con una tendenza all'evitamento dell'assunzione di responsabilità in prima persona. L'atteggiamento compiacente è insicuro e timoroso.

Una polarizzazione verso la dominanza invece implica la tendenza ad assumere un ruolo di direzione degli altri nei rapporti sociali. Il focus è sulla concretezza e sulla pragmaticità e nell'atteggiamento dominante si evidenzia una tendenza positiva alla fiducia nel sé correlata con una tendenza all'assunzione di responsabilità in prima persona. L'atteggiamento dominante è sicuro e deciso.

3. La terza dimensione del modello considera il tipo di modalità di pensiero e di meccanismi decisionali prevalenti che si tende a utilizzare in un contesto professionale: è la dimensione **Emotività-Razionalità**.

Una polarizzazione verso l'emotività implica una tendenza all'utilizzo di modalità di pensiero governate dalla intuizione e dalle "sensazioni", difficoltà a gestire e "tenere a bada" le emozioni, a sentimenti di timore e titubanza, a non essere orientati a prevedere gli esiti delle proprie azioni.

Una polarizzazione verso la razionalità evidenzia una tendenza a seguire ragionamenti e pensieri basati su piani o sequenze strutturate di azioni, relativa facilità nel gestire e governare le emozioni, correlazione positiva con sentimenti di sicurezza e fiducia e orientamento alla previsione dell'esito delle proprie azioni.

Queste le tre dimensioni cardine del modello e rappresentano le chiavi di lettura per interpretare i ruoli del cliente e dell'operatore. Prima di passare a una sommaria descrizione dei profili conseguenti, è necessaria una riflessione, particolarmente impattante sulla effica-

cia della comunicazione. Infatti la madre di tutte le incomprensioni e i conflitti comunicativi si annida nell'**atteggiamento di valutazione verso le polarità delle dimensioni**.

Spieghiamoci meglio. Se chiedessi di tracciare un profilo "ideale" la maggior parte di voi risponderrebbe: "Estroverso-Dominante-Razionale". Ciò perché questi tratti sono considerati ampiamente "positivi"; mentre il profilo opposto "Introverso-Compiacente-Emotivo" evoca una qualche sensazione non positiva, se non del tutto negativa. In realtà ciò dipende dal contesto culturale nel quale le valutazioni si fanno e dunque il giudizio è fortemente relativo, ossia dipende dalla cultura e percezione di chi lo emette. Infatti, se chiedessi a un soggetto di cultura orientale la valutazione di un profilo "Estroverso-Dominante", quasi certamente mi darebbe una valutazione negativa. La medesima cosa accadrebbe se il valutatore fosse un "Introverso-Compiacente": "mi sembra una persona teatrale, manipolatore e disordinata". Cosa significa ciò? Che il tratto che contraddistingue ognuno di noi non è né "migliore" né "peggiore" di altri ma, semplicemente, il nostro. E soprattutto che il tratto che ci contraddistingue non ha alcun contenuto di intenzionalità: non abbiamo voluto essere così, semplicemente la nostra storia ci ha portato a essere così, è la nostra natura. Se dunque svuotiamo i tratti caratteristici dei contenuti di "migliore-peggiore" e di "intenzionalità", un introverso, valutato negativamente da un estroverso come "persona rigida, chiusa, egoista e non collaborativa" diventa una "persona con un ricco vissuto interiore che non ha, e non manifesta, bisogni particolarmente profondi di vivere emozioni con gli altri". E' la sua natura e merita rispetto.

I PROFILI DEI CLIENTI E DEGLI OPERATORI

Le dimensioni, opportunamente combinate tra loro, generano un **modello** che può essere raffigurato da **4 quadranti** (vedi figura 1 a pag. 14) ciascuno dei quali definisce un macro-

Introverso o Estroverso? Emotivo o Razionale? Non esistono caratteri "migliori" o "peggiori".

Figura 1

TEORIA PSICOCOMPORTAMENTALE: MACROPROFILI



Tra cliente e operatore possono accadere "relazioni pericolose".

Quando entrambi si trovano ai punti opposti, il fallimento di relazione è certo.

profilo di cliente e operatore laddove in realtà, per una interpretazione più fine, i profili identificati dal modello sono 21, risultanti dai differenti valori assunti rispetto alle dimensioni.

Sinteticamente, ciascun profilo di cliente, risultante dalla combinazione delle dimensioni, può essere descritto dalle qualità riportate nella **tabella 1**.

Leggete attentamente i contenuti delle tabelle. Sarete in sintonia con alcune frasi; mentre verso altre vi percepirete addirittura all'opposto. Non necessariamente sarete in accordo con tutte le frasi di uno dei quadranti. Tuttavia, per un rapido test di riconoscimento, il quadrante dove si addensano maggiormente le vostre sintomie può rappresentare il vostro profilo. Infine una notazione: è possibile che un operatore possa essere descritto da un profilo e il medesimo, come cliente di se stesso, possa appartenere ad un altro.

CLIENTI ED OPERATORI: LE RELAZIONI PERICOLOSE

Riprendendo la metafora "linguistica", possiamo ora dare sostanza a un esempio di incomprensione comunicativa, concentrandoci su una interazione con bassa probabilità di

riuscita. La più interessante ed eclatante situazione potenzialmente conflittuale è quella di **un operatore leader e un cliente preciso**. E ciò per due motivi. Il primo perché dalle nostre analisi e stime l'operatore ha una alta probabilità di appartenere a questo profilo: infatti, nel settore di attività "finanza ed assicurazioni" stimiamo che circa il 54% delle persone possono essere ricondotte a questo profilo; mentre i Risoluti rappresentano circa il 30%, i Disponibili circa l'11% e i Precisi il 5%. Il secondo motivo è invece rappresentato dal fatto che i Clienti Precisi rappresentano, sempre secondo le nostre stime, la **maggioranza relativa**. Infatti, sul totale delle 21.810.676 famiglie italiane, i capofamiglia Precisi sono 6.560.651; mentre seguono i Disponibili con 6.165.878, i Leader con 4.739.460 e infine i risoluti con 4.344.687. Il dato fa riflettere sul fatto che tale problema di interazione pericolose nel nostro settore riguarda una "fetta" quantitativamente elevata dell'intero potenziale delle attività: l'operatore con la frequenza più alta vs.



il cliente con la frequenza più alta. Per comodità di sceneggiatura possiamo immaginare cosa potrebbe accadere tra questi due attori nelle fasi topiche della trattativa tradizione di tecniche di vendita: approccio, proposizione del prodotto, chiusura.

Nell'incontro il nostro entusiastico Operatore Leader giudicherebbe a prima vista il nostro Cliente Preciso come una persona un po' "freddina" che deve essere "scaldata" relazionalmente. Infatti cerca di "scioglierlo" utilizzando tutti i suoi "trucchi" e, applicando alla lettera ciò che le tecniche di ven-

Tabella 1: profili di Cliente

Cliente Risoluto

- Pragmatico e deciso nelle scelte di soluzioni di risparmio.
- Orientato ai risultati nella gestione di risparmi.
- Sicuro di sé e delle proprie capacità nell'allocare i risparmi.
- Propenso a modalità di decisione e analisi autonome e personali.
- I processi di pensiero sono basati sulla razionalità ed è propenso all'attività di pianificazione.

Cliente Preciso

- Riservato nella interazione con l'Operatore.
- Propenso all'analisi di numeri e dati.
- Puntiglioso e interessato ai dettagli e alle "clausole" nella valutazione delle soluzioni di risparmio sperimentate e tradizionali.
- Autonomo nell'analisi e decisione di allocazione dei risparmi.
- Tendenzialmente i processi cognitivi sono fondati sull'emotività e mostra una bassa propensione all'attività di pianificazione.

Cliente Leader

- Loquace e disinvolto nella relazione con l'Operatore esperto.
- Orientato alla progettualità nell'allocazione dei risparmi.
- Intraprendente nelle scelte di soluzioni di risparmio.
- Propenso alle novità e alle innovazioni in materia di investimenti.
- Tendenzialmente i processi di pensiero sono basati sulla razionalità ed è propenso all'attività di pianificazione.

Cliente Disponibile

- Amichevole e confidenziale nella relazione con l'Operatore.
- Disponibile al confronto in materia di gestione dei risparmi.
- Orientato alla ricerca di consigli e indicazioni da parte dell'operatore.
- Riflessivo e prudente nell'allocare i risparmi.
- Tendenzialmente i processi cognitivi sono fondati sull'emotività e mostra una bassa propensione all'attività di pianificazione.



dità tradizionali indicano di fare nella fase di approccio, ossia "sciogliere il ghiaccio" facendo parlare il cliente di lui e gratificarlo. Peccato però che il Cliente Preciso non gradisca. Né di parlare di lui, né di avere gratificazioni sul "bel quadro" che ha alla parete.

Ora un inciso: questo è un piccolo esempio di necessità di **evoluzione della formazione alla comunicazione commerciale**. Le tecniche di vendita tradizionali sono essenzialmente fatte da Leader e hanno come obiettivo, forse inconsapevole, il Cliente Estroverso, Leader o Disponibile che sia.

I clienti con uno spiccato tratto di introversione non si "catturano" per nulla con questa impostazione tradizionale: è dunque necessario un punto di vista più poliedrico e flessibile. Ritornando alla nostra sceneggiatura, il Cliente Preciso, sommerso dalla invadenza e dalla espansività dell'Operatore, giudica negativamente questi comportamenti che rinforzano il suo "resistere" e il suo "sospetto": tipicamente il Preciso percepisce l'operatore come colui che vuole solo vendergli qualcosa di cui non ha bisogno o che non vuole.

La faccenda non si sta mettendo bene, ma proseguiamo pure nella storia. Dopo una travagliata fase di rilevazione dati, che l'operatore svolge con brio colloquiale e che dà l'impressione al cliente di essere disordinata e incoerente, si arriva alla proposizione del prodotto che viene presentato dall'operatore evidenziando le caratteri-

stiche di innovatività, unicità e straordinarietà. Peccato che i valori e i criteri di soluzione del Cliente Preciso siano esattamente opposti: infatti egli desidera prodotti assolutamente sperimentati, molto diffusi e ordinari. Così il Cliente Preciso, che presenta un tratto di sfiducia di base verso gli altri e verso se stesso, richiede di assumere in gran copia dati, cifre, statistiche e documentazioni da studiare minuziosamente. Naturalmente l'Operatore Leader, che non è certo amante dei dettagli, non è molto orientato a ciò e anzi decodifica queste richieste come mancanza di fiducia e opposizione relazionale. Attribuisce al Cliente Preciso una "intenzionalità" di offesa e di non riconoscimento del suo ruolo. Quando in realtà è semplicemente una modalità del Cliente Preciso di assumere le proprie decisioni, anche se le richieste possono andare ben oltre in conseguenza dell'impressione negativa formata durante la fase di approccio e consolidarsi nella fase di proposizione del prodotto. Da questo punto in poi, tutto dipende dal grado di motivazione e di perseveranza dell'Operatore Leader.

Le possibilità sono diverse, quasi tutte destinate al **fallimento relazionale**. L'Operatore Leader cercherà di chiudere ricorrendo a qualche "effetto speciale", il Cliente Preciso rimanderà qualsiasi decisione e richiederà altri documenti. Lasciamo pure i nostri due attori a decidere come si "chiuderà" il rapporto. In ogni caso è impressionante pensare quanta energia e tempo relazionale siano sprecati nella quotidianità di ogni giorno, nell'incontro dei diversi profili. L'analisi completa delle possibilità di incroci comunicativi richiede l'esame di 16 possibili interazioni, laddove è senz'altro possibile che vi siano pericolosità relazionali anche tra operatori e risparmiatori del medesimo profilo. In ogni caso il potenziale di massima pericolosità è quello dell'incrocio dei profili che si posizionano **in maniera opposta** nel quadrante: ciò significa che non condividono

Tabella 2: profili di Operatore

Operatore Risoluto

- Concepisce i Clienti come "avversari" da battere.
- Concepisce l'attività come un processo mediante il quale si abbattano le resistenze del Cliente. La produttività scaturisce dall'acquisizione di nuovi Clienti piuttosto che dal loro mantenimento.
- La fase di rilevazione dati è svolta generalmente in maniera sintetica ed orientata a esigenze "standard".
- La fase della proposta è sostenuta principalmente da esibizione di risultati.
- La fase della manutenzione è orientata al cross selling.
- L'atteggiamento generale è sicuro-determinato laddove teme le "perdite di tempo" con i Clienti.

Operatore Preciso

- Concepisce i Clienti come persone con le quali entrare necessariamente in contatto.
- Concepisce l'attività in maniera fatalistica: il Cliente compra quando è pronto a comprare. La produttività scaturisce da una grossa mole di lavoro fatta con sistematicità.
- La fase di rilevazione dati è svolta generalmente in tono formale e puntiglioso.
- La fase della proposta è sostenuta principalmente da documentazioni e materiali di vendita.
- La fase della manutenzione è orientata alla verifica puntuale del piano e alla assistenza amministrativa.
- L'atteggiamento generale è neutrale-distaccato laddove teme la evasività e l'invadenza dei Clienti.

Operatore Leader

- Concepisce i Clienti come fonte di gratificazione personale.
- Concepisce l'attività come un processo mediante il quale si convince il Cliente delle opportunità delle soluzioni. La produttività scaturisce soprattutto dai "riferiti".
- La fase di rilevazione dati è svolta generalmente in maniera "brisa" ed orientata a esigenze e progetti personalizzati.
- La fase della proposta è sostenuta principalmente da elementi di eccezionalità, innovatività e straordinarietà della soluzione.
- La fase della manutenzione è orientata alla proposizione di nuove opportunità e aggiornamenti.
- L'atteggiamento generale è sicuro-seduzcente laddove teme la freddezza e il non coinvolgimento dei Clienti.

Operatore Disponibile

- Concepisce i Clienti come simpatiche persone che acquistano da un "amico".
- Concepisce l'attività come essenzialmente basata sulle buone relazioni e convenienze reciproche. La produttività deriva da una assidua frequentazione dei Clienti.
- La fase di rilevazione dati è svolta generalmente in tono informale e conversazionale.
- La fase della proposta è sostenuta principalmente da garanzie personali.
- La fase della manutenzione è orientata al consolidamento del rapporto di fiducia.
- L'atteggiamento generale è amichevole laddove teme il "no" del Cliente ed i conflitti.

nessuna polarità delle tre dimensioni psicocomportamentali. Consegniamo al lettore il piacere di scoprire i potenziali inceppamenti comunicazionali dell'incontro dei diversi profili, in maniera da comprendere appieno che nel processo decisionale di ciascun cliente, l'operatore gioca, in ogni caso, un ruolo ben preciso. La natura e la qualità della relazione dipendono infatti dalle aspettative di ciascun profilo nei confronti dell'operatore, come viene da loro percepito, cosa si aspettano da lui e, in sintesi, quali caratteristiche deve possedere l'operatore ideale, ma per quel profilo (e non per un altro). Il modello, infine, può trovare utilità sia per il cliente sia per gli operatori. □