

La teoria psicocomportamentale

IL TUO PORTAFOGLIO E' QUASI COME IL MIO

Flessibilità e molta attenzione alle caratteristiche di chi ci sta davanti. Così l'advisor degli investimenti può ottenere i risultati migliori.

di Gaetano Megale - Progetica

Nell'articolo precedente abbiamo sviluppato e sostenuto la tesi che una relazione professionale soddisfacente e produttiva tra Cliente ed Operatore - finanziario o assicurativo che sia - possa dipendere dalla qualità della comunicazione e più precisamente dalla capacità dell'Operatore di utilizzare le proprie competenze di "flessibilità psicocomportamentale".

L'ipotesi di lavoro è che le relazioni "difficili" tra Cliente ed Operatore possano nascere innanzi tutto per un "banale" problema di comunicazione, del tutto simile a quello che potrebbero incontrare un italiano e un tedesco che tentassero di conversare esprimendosi nella propria lingua nativa. Da questa prospettiva, la mancata sottoscrizione di un contratto può essere interpretata come esito di una comunicazione fallita, addirittura sotto il profilo "linguistico", intendendo per linguaggio le modalità espressive rilevanti, ossia prossemica, postura, mimica, gestualità, to-

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

Figura 1 - Teoria psicocomportamentale: macroprofili



PsicoBenchmark: modello e profili

Il modello PsicoBenchmark si basa su una teoria relativa al comportamento sociale degli Operatori e dei Clienti delineata da Progetica (www.progetica.it) e si pone l'obiettivo 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.

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.

La prima dimensione è definita dalle polarità "Introversione-Estroversione".

Alla "Introversione" corrisponde la tendenza del Cliente ad un atteggiamento di autonomia nelle decisioni di risparmio, acquisendo dati, statistiche ed elementi oggettivi e riservatezza nella relazione con l'Operatore.

Il tratto di "Estroversione" è invece correlato con un atteggiamento di ricerca di cooperazione/collaborazione con altri (ad esempio con l'Operatore) nelle decisioni di risparmio e orientamento positivo alla relazione con l'Operatore.

La seconda dimensione è definita dalle polarità "Compiacenza-Dominanza". La "Compiacenza" evidenzia la tendenza del Cliente ad un atteggiamento di riflessione nelle decisioni, prudenza e cautela nelle scelte di allocazione e gestione dei risparmi. La "Dominanza" viceversa è correlata con un atteggiamento di sicurezza nel prendere decisioni di risparmio, fiducia nelle proprie capacità di investitore, concretezza e velocità di decisione nelle scelte di allocazione.

La terza ed ultima dimensione è definita dalle polarità "Emotività-Razonalità". Alla dimensione di "Emotività" corrisponde la tendenza del Cliente a seguire sensazioni ed intuizioni nelle decisioni di allocazione dei risparmi, basso orientamento alla pianificazione, bassa propensione a mettere in atto strategie di investimento volte alla costruzione del futuro e dunque orientamento al "breve termine". Al tratto di "Razonalità" è invece associata la tendenza a seguire ragionamenti basati sulla logica e su dati oggettivi per la gestione del risparmio. Queste le tre dimensioni cardine del modello che rappresentano le chiavi di lettura per interpretare i tratti del Cliente. Le 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 Cliente laddove in realtà, per una interpretazione più fine, i profili identificati dal modello sono 21, risultanti dai differenti valori assunti rispetto alle dimensioni.

no, ritmo, contenuto e struttura del discorso.

Di contro, un esito positivo della trattativa sarebbe favorito dalla competenza dell'Operatore in merito alla "flessibilità psicocomportamentale" che consiste **1)** nel comprendere quale linguaggio tende ad utilizzare con i Clienti, **2)** individuare i linguaggi che connotano i diversi Clienti, **3)** valutare il potenziale di "relazioni" pericolose con i Clienti e **4)** sintonizzarsi con il Cliente utilizzando il medesimo linguaggio.

Per comodità del lettore, riportiamo nel box "PsicoBenchmark: i profili dei Clienti" (qui a fianco) alcuni elementi salienti presentati nell'articolo precedente che serviranno a rammentare le caratteristiche dei diversi profili - i diversi "linguaggi" - dei Clienti.

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

CONDIZIONI

Per il raggiungimento della sintonia comunicativa tra Operatore e Cliente è particolarmente importante definire quali sono le condizioni prerequisite e dunque dare risposta a queste domande: **quale è il tipo di Operatore degli investimenti che i diversi Clienti desiderano?**

Quali i comportamenti, quali aspettative e a quali bisogni relazionali si dovrebbe assolvere per una comunicazione produttiva? I quesiti sottintendono l'idea che i comportamenti e la comunicazione dell'Operatore debbano essere diversi in funzione dei vari profili dei Clienti. Questa idea potrebbe suscitare un'obiezione di fondo: "Non voglio essere un camaleonte. Io voglio essere me stesso con i Clienti. Se il Cliente mi apprezza per ciò che sono, allora potremo instaurare un rapporto professionale soddisfacente, altrimenti...".

Questa resistenza potrebbe na-

scere dalla paura della perdita della propria identità oppure da una particolare aversione alla manipolazione e alla menzogna. Tuttavia, riflettiamo un momento: quale perdita di identità

subisce chi parla una lingua diversa da quella nativa? O quale manipolazione opera? O quale menzogna racconta? Premesso che ognuno è comunque libero di fare le proprie scelte, qui il tema è che l'imperativo etico-



Capire
in modo
corretto

Tabella 2: cosa il Cliente si aspetta...

CLIENTE RISOLUTO

Considera l'Operatore finanziario alla stregua di un **Fornitore/Distributore** di servizi, prodotti e informazioni richieste specificatamente da lui. L'Operatore è percepito come un "addetto ai lavori" potenzialmente in possesso di informazioni e "dritte" che potrebbero essere utili per raggiungere i suoi obiettivi.

CLIENTE PRECISO

Cerca nell'Operatore finanziario la figura dell'**Erogatore di dati e di informazioni** forniti preferibilmente mediante documentazione cartacea, che riguardano prevalentemente garanzie e affidabilità del Proponente e il dettaglio dei costi di sottoscrizione, di gestione, di switch, ecc....

CLIENTE LEADER

Vede nell'Operatore finanziario una sorta di **Supporter** in grado di affiancarlo nelle decisioni e di fornirgli una "impalcatura" stabile, ma non opprimente, cui appoggiarsi nelle sua attività di gestione delle risorse. Ha bisogno di parlare, di spiegare ciò che ha in mente, quasi che nella relazione verbale con l'Operatore si venisse a delineare la sua strategia progettuale.

CLIENTE DISPONIBILE

Cerca nell'Operatore finanziario la figura del **Consigliere**, della guida personale, dispensatore di consigli e di rassicurazioni che essi richiedono. In altre parole è la persona di fiducia a cui affidarsi totalmente e "delegare" le decisioni in materia di investimento.

professionale sia quello di comunicare efficacemente con il proprio Cliente. Laddove la qualità della comunicazione condiziona non solo l'esito della trattativa ma, oggettivamente, anche il valore del servizio!

Rivediamo i vari profili di Clienti, riportati in tabella 1. Come non condividere che essi necessitano di modalità comunicative strutturalmente diverse? La cosiddetta "personalizzazione del servizio" non implica anche la "personalizzazione della comunicazione"?

E' dunque opportuno definire una sorta di "metalinguaggio" che consenta di descrivere e analizzare i linguaggi di ciascun profilo di Cliente e che soprattutto fornisca all'Operatore un corredo di strumenti per la produzione di comportamenti coerenti, efficaci e personalizzati.

COME I CLIENTI INTERPRETANO IL RUOLO DEGLI OPERATORI

Per la ricerca delle modalità comunicative con i diversi profili di Cliente non si può che partire da come essi tendano a percepire il ruolo dell'Operatore nella propria soggettiva "idealità". Nella **tabella 2** sono riportate, in maniera didascalica, le aspettative di ciascun Cliente verso l'Operatore degli investimenti.

Naturalmente tali aspettative non sono particolarmente "corrette" sotto il profilo oggettivo-professionale. Tutt'altro. Ogni **Advisor** sa che ciascuna delle

il ruolo di
chi opera?
Fa parte
della fase
'education'
del Cliente.
Altrimenti
si rischia
di offrire
e comprare
prodotti
che....

Tabella 3: ... e cosa il Cliente preferisce

CLIENTE RISOLUTO

L'Operatore deve dimostrare di essere pratico e concreto, accurato e orientato al risultato, preparato e competente. Si attende soprattutto **efficienza, velocità di esecuzione**, che sappia assecondare e agevolare la loro ricerca di nuove opportunità, che fornisca dati - soprattutto performance - statistiche e informazioni pertinenti alle richieste e funzionali al raggiungimento degli obiettivi.

CLIENTE PRECISO

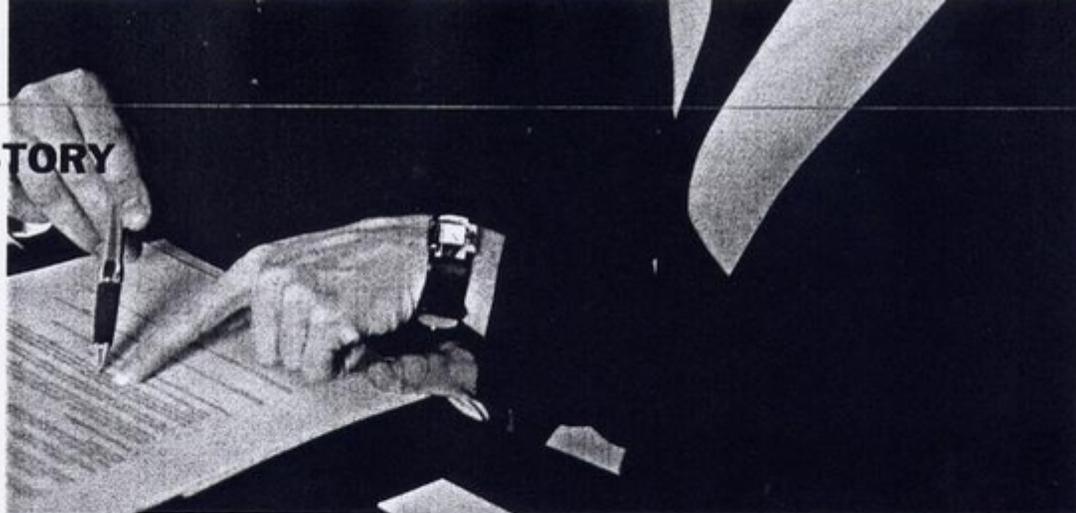
L'Operatore deve rappresentare una **istituzione solida ed affidabile**, mantenere un certo riserbo e le giuste distanze e deve esaudire pazientemente le richieste di delucidazione essenzialmente attraverso documentazione cartacea. Si attende puntualità - negli appuntamenti e nel fornire le informazioni richieste - ed alta affidabilità nelle dichiarazioni.

CLIENTE LEADER

L'Operatore deve rappresentare un' istituzione di prestigio, provare di essere un esperto - conoscitore dei mercati e delle opinioni dei leader di settore -, informato sulle novità del mercato e sui nuovi prodotti. Si attende una **professionalità "riconosciuta"** - master, diplomi, ecc... - sensibilità e interesse per i suoi progetti, grande capacità di ascolto e che sia all'avanguardia nell'utilizzo della tecnologia.

CLIENTE DISPONIBILE

L'Operatore deve innanzi tutto essere **"caldo" e disponibile all'interazione**, attento ed empatico, nel senso che deve "capirlo" e "comprenderlo", sicuro di sé, energico e deve infondere sicurezza. Si attende soprattutto appoggio e sostegno, consigli ed una guida sicura meritevole della sua fiducia.



Gli operatori possono cadere in "fratture" comunicative. Evitarle non significa però "censurarsi".

Il segreto consiste nell'adeguare l'approccio al profilo soggettivo.

quattro interpretazioni non rende giustizia al ruolo e alla professionalità di un consulente degli investimenti.

In ogni caso, in ciascuna di esse vi è una rappresentazione parziale della complessa attività del professionista e, forse, qualcuna può apparire finanche "offensiva" e qualche altra "pericolosa".

Ma non è questo il punto: **la comprensione corretta del ruolo dell'Operatore fa parte del processo di educazione del Cliente**; mentre le diverse percezioni tendono a condizionare, soprattutto inizialmente, il processo comunicativo.

Ed è per questo motivo che bisogna tenerne conto.

COSA I CLIENTI SI ASPETTANO DAGLI OPERATORI

In conseguenza della diversa percezione del ruolo ideale, i Clienti tendono a mostrare preferenze diverse relativamente ai comportamenti professionali. Essi si differenziano radicalmente per atteggiamenti, caratteristiche e contenuto. Nella **tabella 3** abbiamo riassunto gli elementi rilevanti. E' facile notare come le richieste maggiormente differenti siano quelle relative ai Clienti posizionati sui quadranti opposti della tabella.

COSA I CLIENTI NON ACCETTANO DAGLI OPERATORI

Naturalmente, così come esistono atteggiamenti desiderabili, per ciascun profilo di Cliente vi sono anche dei comportamenti degli Operatori che potrebbero generare fratture comunicative e dunque dovrebbe-

Tabella 4: l'Operatore non deve...

CON IL CLIENTE RISOLUTO EVITARE:

- Un ritmo lento e pedante durante il colloquio
- Un approccio conviviale o brillante e fantasioso
- "Troppi giri di parole"
- Imporre il proprio punto di vista o la propria personalità
- Offrire con insistenza consigli o indicazioni operative
- Insistere su come altri si sono comportati nelle medesime circostanze
- Metterli sotto pressione
- Mostrare atteggiamenti bruschi
- Mostrarsi infastiditi dal loro comportamento pragmatico
- Fornire fatti e cifre dettagliate, soprattutto se non richieste
- Proporre e riproporre documentazione
- Forzare la situazione in fase di stallo

CON IL CLIENTE PRECISO EVITARE:

- Eccessivi convenevoli e formalismi, rapporti "caldi" ed un tono confidenziale
- Soprassedere sugli aspetti contrattuali
- Parlare della famiglia e dei suoi affetti
- Una comunicazione sintetica
- Rispondere con insofferenza ai loro tempi e alle loro richieste, essere sbrigativo o superficiale
- Comportamenti estroversi, teatrali e originali
- Sottolineare eccessivamente pregi e vantaggi di un prodotto, paventare rendimenti eccezionali
- Riferimenti a comportamenti di altri
- Arrivare in ritardo agli appuntamenti
- Metterlo sotto pressione o forzarlo alla decisione di acquisto

CON IL CLIENTE LEADER EVITARE:

- Mostrarsi infastidito dalle sue divagazioni
- Mostrarsi eccessivamente cauti e privi di entusiasmo
- Presentare a fondo dettagli, specie se non si riferiscono ad aspetti straordinari
- Presentarsi con numerose documentazioni e lasciarle per analizzarle
- Mancare di iniziativa
- Rimandare a successivi incontri la trattativa senza profilare una "chiusura"
- Farsi apprezzare in tutti i modi
- Mostrare manie di protagonismo, il protagonista deve essere lui
- Costruire un rapporto interpersonale e poco professionale
- Scambiare la sua estroversione con una richiesta di "rapporto amichevole"
- Forzare la decisione di acquisto

CON IL CLIENTE DISPONIBILE EVITARE:

- Entrare subito nel nocciolo della trattativa senza dedicare tempo ai convenevoli e alla cura della relazione
- Disinteressarsi dei componenti familiari e dei suoi affetti
- Avere un atteggiamento freddo, impersonale e poco sensibile
- Orientarsi solo su fatti e cifre e proporre solo documentazioni oggettive
- Dedicare tempo alla lettura/analisi del contratto
- Sottrarsi alla richiesta di supporto nella scelta delle alternative migliori per lui e la sua famiglia
- Spingere alla decisione di acquisto, proporre in fretta la chiusura della trattativa

Tabella 5: aspettative di portafoglio

CLIENTE RISOLUTO

- Ottenere il massimo rendimento possibile
- Ricercare e sfruttare al meglio le opportunità calcolando oculatamente i rischi
- Destinare denaro all'acquisto di beni reali tangibili, sicuri e concreti
- Orientamento al tempo presente ed accettazione di pianificazioni finanziarie nel caso sia possibile controllare a step temporali serrati l'evoluzione degli investimenti
- Atteggiamento verso la gestione e la diversificazione del patrimonio e del risparmio:
 - protezione dai rischi finanziari: 58%
 - utilizzo rischio dei mercati: 37%
 - speculazione: 5%
- Orientamento all'investimento che privilegia l'esigenza di liquidità (da utilizzare per cogliere via via le opportunità che si presentano) e accumulazione

CLIENTE PRECISO

- Raggiungere sicurezza e garanzie di stabilità per lo svolgimento della propria vita
- Destinare denaro al consumo di beni concreti, tangibili, sicuri e che assumono anche significato di gratificazione personale
- Atteggiamento verso la gestione e la diversificazione del patrimonio e del risparmio:
 - protezione dai rischi finanziari: 73%
 - utilizzo rischio dei mercati: 26%
 - speculazione: 1%
- Orientamento privilegiato alla esigenza di liquidità e riserva

CLIENTE LEADER

- Utilizzo delle risorse per nuovi progetti di vita e raggiungimento di quelli prefissati che ancora motivano
- Costruzione di una "base finanziaria solida" per dedicarsi con tranquillità alle proprie attività
- Orientamento al tempo futuro
- Acquisto di beni che accrescono il tenore di vita e offrono visibilità sociale
- Atteggiamento verso la gestione e la diversificazione del patrimonio e del risparmio:
 - protezione dai rischi finanziari: 55%
 - utilizzo rischio dei mercati: 40%
 - speculazione: 5%
- Orientamento all'investimento che privilegia le esigenze di più lungo termine, ossia accantonamento ed accumulazione

CLIENTE DISPONIBILE

- Ricerca di sicurezza e tranquillità per sé e per i suoi cari
- Sentirsi "alla pari" delle persone significative, imitando i modelli comportamentali di consumo
- Acquisto di beni che offrono certezze, garanzie e sicurezza per la propria famiglia
- Atteggiamento verso la gestione e la diversificazione del patrimonio e del risparmio:
 - protezione dai rischi finanziari: 66%
 - utilizzo rischio dei mercati: 33%
 - speculazione: 1%
- Orientamento privilegiato alla esigenza di liquidità e riserva

Tabella 6: prodotti a misura di Cliente

CLIENTE RISOLUTO

- Efficienza
- Efficacia, ossia che abbiano dimostrato il raggiungimento degli obiettivi prefissati
- Continuità delle performance nel tempo
- Elevato rapporto tra benefici e costi
- Tipicizzazione sulle performance dei prodotti/servizi: Fondi Immobiliari, Commodities, prodotti con performance prefissate o in qualche maniera determinabile (pronti/termine, obbligazioni con cedole, ...), Fondi e Sicav particolarmente performanti nel passato, Azioni di Società performanti, opzioni e futures

CLIENTE PRECISO

- I "migliori" tassi, le migliori condizioni ed i minori costi
- Prodotti con comportamenti semplici e prevedibili, classici e collaudati, sicuri e privi "di fregature"
- Che possano essere "scomposti" ed analizzati nei minimi dettagli
- Che siano "convenienti" anche sotto profili diversi (ad esempio, fiscale)
- Tipicizzazione tradizionale dei prodotti/servizi: conto corrente, libretti postali o bancari, titoli di stato e obbligazioni bancarie, preferibilmente a tasso fisso, prodotti a capitale protetto o garantito

CLIENTE LEADER

- Innovativi e all'avanguardia
- Prestazioni e caratteristiche "eccezionali"
- Emessi da istituzioni prestigiose o consigliati da leader o esperti del settore
- Che abbiano vinto premi o avuto riconoscimenti
- Che possano costituire uno "status symbol" e dunque sottoscritti da una élite
- Tipicizzazione su prodotti/servizi alternativi: Hedge Fund, Gestioni multimanager personalizzate, Private banking, Exchange traded funds (per la novità), Real estate, Art Advisory e Private Equity, Azioni di Società importanti

CLIENTE DISPONIBILE

- Prodotti sicuri, semplici e dal comportamento prevedibile
- Prodotti collaudati ed altamente diffusi ed eventualmente già sottoscritti da conoscenti ed amici che hanno dichiarato la loro soddisfazione
- Tipicizzazione convenzionale e sociale dei prodotti/servizi: conto corrente, libretti postali o bancari, titoli di stato e obbligazioni bancarie, fondi prevalentemente a contenuto obbligazionario o bilanciato ed eventualmente orientati all'investimento socialmente responsabile

cativamente addirittura sugli orientamenti gestionali, sugli obiettivi e sulle priorità delle esigenze di investimento in termini di **financial planning**.

Nella **tabella 5** sono proposti, sempre in forma didascalica, gli aspetti di maggiore rilevanza. Relativamente all'atteggiamento verso la gestione e la diversificazione del patrimonio e del risparmio i valori riportati per ciascun profilo sono frutto delle stime del modello Micromarketing, realizzato da Progetica, che consente l'analisi delle esigenze e la segmentazione della clientela, acquisita o da acquisire sul territorio, nonché la valutazione del potenziale dei Clienti attuale e prospettico in funzione del ciclo di vita della famiglia.

ro essere evitati (**tabella 4**). Tuttavia evitare di produrre un comportamento non significa "censurarsi". Per chiarire il discorso, e per riprendere con maggior concretezza il tema precedentemente sviluppato, proponiamo un esempio squisitamente relazionale.

Con un **Cliente Risoluto**, che essenzialmente desidera sintesi comunicativa ed efficienza del rapporto, è necessario evitare un ritmo lento durante il colloquio (tipico dell'**Operatore**

Preciso) o un approccio conviviale (tipico dell'**Operatore Disponibile**) o brillante e fantasioso (tipico dell'**Operatore Leader**). Come dire che con un Cliente di lingua inglese non è opportuno e funzionale che l'Operatore parli in tedesco, italiano o francese.

GLI OBIETTIVI TIPICI DEI CLIENTI NELLA GESTIONE DELLE PROPRIE RISORSE

Oltre che sugli aspetti relazionali le differenziazioni dei profili dei Clienti influiscono signifi-

Nuovo servizio di *asset allocation web based* per la rete di promotori finanziari di **Banca di Bologna**. La banca guidata dal direttore generale **Enzo Mengoli** metterà a disposizione dei propri consulenti finanziari una piattaforma tecnologica sviluppata da **Borse.it** con l'obiettivo di offrire al cliente finale la possibilità di ottenere dal proprio promotore un servizio di *advisory* nell'ambito del risparmio gestito, che va dalla costruzione del proprio portafoglio fino alla successiva fase di monitoraggio. «Puntiamo molto sul canale dei promotori finanziari perché lo riteniamo strategico per lo sviluppo del nostro business», dichiara Mengoli. «Ecco perché abbiamo deciso di aumentare i nostri investimenti, sia quelli tecnologici sia quelli relativi alle risorse umane». La piattaforma tecnologica è suddivisa in sei sezioni. Nella sezione Fondi, il promotore di Banca di Bologna ha la possibilità di visualizzare sul suo PC tutte le informazioni relative a un fondo comune o a una Sicav, scaricare un documento in pdf riassuntivo dei dati dello stesso e accedere alla documentazione legale messa a disposizione dalla so-

Evitare lo "zoo portfolio":
tanti prodotti che nell'insieme
non sono efficaci.

lizzare "tatticamente" le percezioni già radicate nei diversi profili dei Clienti è molto forte. Allora il modello di vendita consiste nel comprendere le necessità psicologiche dello specifico cliente e nel restituire ciò che è in sintonia con i "desideri" di ogni singolo Cliente.

In questi termini, l'attività di vendita di un Operatore presenterebbe un alto contenuto comunicativo; mentre la componente professionale oggettiva - relativa all'analisi delle esigenze, alla definizione della strategia di investimento ed il disegno del portafoglio - può assumere un ruolo residuale.

In questo senso il concetto della "flessibilità psicocomportamentale" può essere utilizzato solo per una forma più evoluta di tecniche di vendita e di persuasione.

Altrimenti, il medesimo concetto può essere proficuamente adoperato per sviluppare una comunicazione funzionale alla realizzazione di un servizio consulenziale.

Infatti per un Operatore che voglia finalizzare la propria attività al soddisfacimento delle esigenze di pianificazione finanziaria del Cliente il tema che si pone è diverso.

Ossia quello della **education del Cliente** che permetta di **"correggere" le percezioni dei diversi Clienti al fine di**

conciliare la dimensione oggettiva delle esigenze di pianificazione con la visione soggettiva delle preferenze.

Naturalmente l'*education* va personalizzata sia per tipo di contenuto sia per modalità comunicative: una breve rassegna dei temi educativi da affrontare per ciascun profilo di Cliente è riportata nella **tabella 7**.

Un esempio particolarmente significativo è rappresentato dalla riproposizione del ruolo dell'Operatore dell'investimento, sensibilmente differente da quelle riportate in tabella 2, ma comunque in sintonia con le modalità percettive e comunicative dei singoli profili di Clienti. Da questo punto di vista, l'*education* consente di orientare il Cliente a fare le cose utili per sé utilizzando il suo linguaggio ed evitando così possibili comportamenti disfunzionali generati dalle caratteristiche del suo profilo. Crediamo che questa competenza qualifichi professionalmente ancora di più il ruolo dell'**Advisor** degli investimenti e, se possibile, incrementi la necessità che tale figura professionale si affermi sul mercato.

Nei prossimi articoli il medesimo tema sarà trattato per le figure professionali dell'agente assicurativo e del mediatore creditizio. ■



A sinistra Enzo Mengoli, direttore generale Banca di Bologna; sopra il nuovo servizio per i pf della banca disponibile sul Web, fornito da Borse.it

cietà di gestione. Nella sezione **Classifiche**, invece, l'operatore può ordinare i fondi secondo vari criteri; mentre con il **Fund Selector** seleziona i gestori secondo criteri ancora più specifici. Il servizio contiene anche una sezione dove sono consigliati i fondi che si sono distinti non solo in termini di performance assoluta, ma anche in termini di sostenibilità dei risultati. E per essere costantemente aggiornati sui mercati finanziari è presente la sezione **Indici**, in cui è possibile avere una visione completa di tutti gli indici del mercato finanziario. La piattaforma contiene anche una sezione **news** e il glossario.

Marketing dei servizi finanziari: la sfida innovativa sta nel confezionare l'offerta in modo diverso.

Obiettivo finale è conciliare la dimensione oggettiva delle esigenze di pianificazione con la visione soggettiva delle preferenze.

Tabella 7: l'education del Cliente

**CLIENTE RISOLUTO:
IL "TATTICO"**

- Le risorse finanziarie come mezzo e non come fine
- La pianificazione finanziaria come processo integrato di bisogni attuali e futuri, per tempi e strategie coerenti
- La definizione di strategie efficienti che massimizzano il rendimento a parità di rischio e minimizzano il rischio a parità di prospettiva di rendimento
- La scelta dei prodotti e dei servizi in funzione delle strategie e non tanto delle sole prestazioni
- L'uso della "pazienza" e l'utilizzo del tempo come fattore incrementale di rendimento (capitalizzazione composta) e di riduzione del rischio
- il ruolo dell'Operatore come "disegnatore di alternative di pianificazione" tra le quali valutare costi e benefici e dunque scegliere

**CLIENTE PRECISO:
IL "DIFFIDENTE"**

- La gestione delle risorse finanziarie come mezzo funzionale alla stabilità economica
- La pianificazione finanziaria come processo per soddisfare i bisogni vitali della famiglia e fornire elementi di maggiore stabilità nel tempo
- La scelta dei prodotti e dei servizi in funzione delle strategie e non tanto in relazione alla loro convenienza od economicità - chi meno spende può spendere di più
- Il ruolo del rischio nell'acquisizione di maggiori rendimenti ed il "costo-opportunità": chi meno rischia può rischiare di più
- il ruolo dell'Operatore come "tecnico per la stesura ed il controllo di programmi finanziari" nel tempo

**CLIENTE LEADER:
IL "SOFISTICATO"**

- La gestione delle risorse finanziarie come mezzo funzionale al raggiungimento degli obiettivi
- La pianificazione finanziaria come processo flessibile - adattabile cioè alle mutevoli esigenze - capace di considerare anche il presente
- La pianificazione finanziaria come modello di creazione di strategie con un affidabile contenuto "oggettivo" che può accogliere le sue percezioni soggettive
- La scelta dei prodotti e dei servizi in funzione delle strategie e non solo in funzione delle caratteristiche di innovazione
- La distinzione tra le regole dell'investimento e quelle della speculazione
- L'esercizio della "costanza" come fattore di raggiungimento dei risultati nel tempo
- il ruolo dell'Operatore come "assistente finanziario" per la realizzazione dei propri progetti

**CLIENTE DISPONIBILE:
IL "DELEGANTE"**

- Le risorse finanziarie come mezzo per creare stabilità e sviluppo
- La pianificazione finanziaria come modalità di produrre benessere e sicurezza per sé e per la propria famiglia
- L'utilizzo del tempo come elemento di prevenzione di problemi finanziari legati soprattutto agli eventi vitali della propria famiglia (nascita e istruzione dei figli, pensionamento,...)
- La responsabilizzazione individuale nel processo di scelta sulla base di elementi forniti relativi alle opportunità ed ai "costi" delle scelte
- il ruolo dell'Operatore come supporto qualificato alle proprie decisioni relativamente al proprio futuro e dei suoi cari

**CARATTERISTICHE
DESIDERABILI DEI PRODOTTI**

Le caratteristiche dei profili dei Clienti estendono la loro influenza anche sulla percezione delle **valenze tecnico-commerciali dei prodotti e dei**

servizi, laddove ciò dimostra la rilevanza della componente soggettiva nella definizione prima dei criteri di soluzione e nella successiva scelta degli strumenti che sono oggetto del contratto.



Il tema è talmente rilevante da poter sconfinare nella perversione della sottoscrizione, da parte di un Cliente, di un prodotto/servizio non tanto perché effettivamente possa essere utile, ma semplicemente perché soddisfa bisogni di natura primariamente psicologica. A questo proposito crediamo che una sfida innovativa del marketing degli investimenti sia quella di **confezionare diversamente**, in accordo ai criteri di soluzione dei vari profili, prodotti e servizi che possano assolvere alle medesime esigenze. In maniera da evitare una delle condizioni più comuni, e dannose, dei Clienti ossia quella dello **"zoo portfolio"**: tanti prodotti che soddisfano l'esigenza "estetica" degli investimenti ma che nell'insieme non risultano né coerenti, né efficaci e né efficienti alle sue esigenze oggettive.

**VENDITA, CONSULENZA,
COMUNICAZIONE
ED EDUCATION**

Gli elementi sinora presentati possono essere utilizzati, in termini comunicativi, assai diversamente a seconda che l'Operatore abbia un approccio orientato alla **vendita** o alla **consulenza**.

E' evidente che per un Operatore che voglia finalizzare la propria attività alla sottoscrizione dei prodotti la tentazione di uti-