

La teoria psico-comportamentale

VERSO LA COPERTURA MA SU MISURA

La vendita di previdenza "flessibile":
gli "advisor" e la comunicazione
individuale di un mondo standardizzato.
Come offrire al meglio le soluzioni.

di Sergio Sorgi - Progetica

Il risparmiatore italiano che intende dedicare tempo e attenzione alla previdenza non affronta, da tempo, un'impresa emotivamente facile.

Il mercato della previdenza appare, infatti, sovente come un luogo di incontro tra luoghi comuni, pensieri "scorciatoie" e modi di dire che francamente dovrebbero essere quantomeno ripensati.

A differenza di altri strumenti, infatti, quali gli investimenti e i mutui dei quali si sono occupati i colleghi che mi hanno preceduto nei contributi di ottobre e novembre, la previdenza comprende alcuni tratti che non semplificano la vita degli attori:

- l'aleatorietà: non vi è certezza di andare in pensione quando e come si ipotizza;
- il lunghissimo termine;
- l'aver a che fare con questioni complesse come la vita e la morte;
- la complicazione dei prodotti assicurativi;
- il modo di confronto tra soluzioni, che pare ancora basa-

to solo sul costo (come se non vi fosse altro su cui ragionare);

● i luoghi comuni non proprio edificanti che circondano gli operatori assicurativi, le compagnie e il mercato dell'offerta in generale.

Così, il mercato della previdenza, che più di ogni altro è governato da numeri, statistiche, calcoli probabilistici, frequenze e studi di ordine matematico arriva invece dal risparmiatore come se si fosse a un bar, nel quale tutti, e dunque nessuno, hanno ragione, ma le opinioni e i meccanismi di difesa prevalgono sui contenuti.

Di seguito cercheremo di trovare punti di incontro tra le caratteristiche oggettive della previdenza e le sue percezioni soggettive. Prima di tutto però dobbiamo brevemente riepilogare di che cosa ci si occupa quando si affronta il tema previdenziale.

La previdenza non è un prodotto ma un comportamento. Esso consiste nel privarsi di risorse a oggi per ottenere una rendita futura, ossia

una cifra periodica, certa e ragionevolmente sicura che accompagna la nostra vecchiaia (previdenza pensionistica) o trasferisca i rischi immediati su una collettività attrezzata (tutela-protezione dai rischi immediati).

In questo breve scritto ci concentreremo in prevalenza sulla componente pensionistica, di gran moda a causa di una nuova riforma più o meno ultimata in queste settimane. Una previdenza pensionistica è connotata da quattro momenti:

- un aspetto formale, finalizzato alla sottoscrizione di un fondo pensione o di un contratto di assicurazione;
- un'allocazione economica finalizzata a massimizzare in termini di investimento e rendimento il risparmio destinato;
- una rendita pensionistica volta a poter fare la vita che si desidera;
- un'operazione mutualistica che rende l'individuo forte grazie all'utilizzo di strumenti collettivi (fondi pensione, fondi comuni, assicurazioni), capaci di aumentare la difesa del sin-

Figura 1 - Teoria psicocomportamentale: macroprofili



PsicoBenchmark: modello vincente

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 ed 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 (es. con l'Operatore) nelle decisioni di risparmio e orientamento positivo alla relazione con l'Operatore. La secon-

da 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 risparmiatore, concretezza e velocità di decisione nelle scelte di allocazione.

La terza ed ultima dimensione è definita dalle polarità "Emotività-Razionalità". 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 volte alla costruzione del futuro e dunque orientamento al "breve termine". Al tratto di "Razionalità" 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. Per l'approfondimento dei contenuti si rimanda agli articoli precedenti.

golo dai rischi cattivi e di massimizzare l'esito dei rischi buoni. Le quattro componenti descritte sono cooperative in senso tecnico ma vengono considerate spesso alternative sotto il profilo percettivo, dato che alcuni di noi evitano di concentrarsi sugli aspetti contrattuali, altri privilegiano il solo rendimento istantaneo, altri sono predisposti a immaginare in dettaglio la propria longevità e altri ancora perseguono la sicurezza, o se vogliamo la capacità di cavarsela senza pesare su altri. E, naturalmente, lo stesso tipo di predilezione raramente si coniugherà con quella dell'operatore cui ci rivolgeremo.

Questo gioco di specchi rovesciati rende ancor più difficile la comunicazione tra soggetti diversi che si incontrano. In linea generale, quando si incontrano controparti o tesi sovrapposte, le strategie di comunicazione (o di incomunicabilità) sono due: cercare di vincere o cercare di sintonizzarsi.

A questo servono i modelli di comunicazione flessibile, descritti negli ultimi tre numeri e che richiedono all'Operatore una competenza relativa alla "flessibilità psicocomportamentale" che consiste 1) nel comprendere quale linguaggio tende a 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" alcuni elementi salienti presentati negli articoli precedenti e che serviranno a rammentare le caratteristiche dei diversi profili - i diversi "linguaggi" - dei Clienti.

Iniziando il viaggio verso la previdenza, che chiude la trilogia investimento-mutui-previdenza, a supporto dello svilup-



Conoscere i diversi linguaggi dei clienti è un modo per evitare insidie e relazioni distorte.

Pianificare rimane un fatto decisivo. Così come stimare la attitudine al rischio.

po delle argomentazioni e di una lettura che proceda più per episodi che per puntate, abbiamo scelto di evitare frequenti rimandi ad altri articoli, riproponendo nel testo alcuni schemi riepilogativi già pubblicati. Sinteticamente, ciascun profilo di Cliente, risultante dalla combinazione delle dimensioni, può essere descritto dalle qualità riportate nella **tabella 1**.

Il lettore troverà in tabella 1 molte declinazioni di temi che entrano nella trattativa commerciale: la pianificazione, il prodotto, il rapporto con l'Operatore, la predisposizione o avversione al rischio.

La faccenda si complica un po' laddove il Risparmiatore interagisce con un Operatore a sua volta caratterizzato dall'appartenenza ad un profilo. Per facilitarne il riconoscimento, descriviamo l'atteggiamento dell'Operatore in **tabella 2**, ricordando che il dialogo tra diversi nasconde spesso insidie, sia che si tratti di profili omologhi (tipica ad esempio la contrapposizione frontale tra Cliente e Operatore risoluti), sia che la comunicazione avvenga tra profili diversi. Peraltro, come il Cliente percepisce in maniera differente l'Operatore, così avviene quando la freccia direzionale si inverte. Possiamo addirittura storicizzare la percezione evi-

Tabella 1: profili di Cliente

CLIENTE RISOLUTO

- Pragmatico e deciso nella scelta del proprio strumento pensionistico
- Orientato ai risultati immediati e tendenzialmente alla componente di investimento
- Sicuro di sé e delle proprie capacità d'analisi delle alternative e di scelta
- Propenso a modalità di decisione e analisi autonome e personali
- Orientato ad una efficienza basata sul maggior valore
- I processi di pensiero sono basati sulla razionalità ed è propenso all'attività di pianificazione

CLIENTE PRECISO

- Riservato nell'interazione con l'Operatore
- Propenso all'analisi di numeri e dati
- Puntiglioso e interessato ai dettagli ed alle "clausole" contrattuali, valutando soluzioni pensionistiche sperimentate e tradizionali
- Autonomo nell'analisi e decisione del prodotto da sottoscrivere
- Orientato ad una efficienza basata sul minor costo
- 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 nella costruzione del piano pensionistico
- Intraprendente nelle scelte d'indebitamento
- Propenso alle novità ed alle soluzioni individualizzate
- Tendenzialmente i processi di pensiero sono basati sulla razionalità ed è propenso all'attività di pianificazione
- Desidera impermeabilizzare il proprio futuro da ostacoli imprevisti e che possano compromettere il suo lifestyle

CLIENTE DISPONIBILE

- Amichevole e confidenziale nella relazione con l'Operatore
- Disponibile al confronto in materia di scelta del proprio strumento pensionistico
- Orientato alla ricerca di consigli e indicazioni da parte dell'operatore
- Riflessivo e prudente nell'affrontare il piano previdenziale (basso orientamento al rischio)
- Orientato a forme di tipo collettivo e alla mutualità solidaristica
- Tendenzialmente i processi cognitivi sono fondati sull'emotività e mostra una bassa propensione all'attività di pianificazione



Chi colloca prodotti non deve
cadere nello scontro di identità.
Ma arrivare ad una sintesi.

Tabella 2: profili di Operatore

OPERATORE RISOLUTO

- Concepisce i Clienti come "avversari" da convincere/battere
- Concepisce l'attività come un processo mediante il quale si abbattano le resistenze del Cliente. La propria produttività è generata dall'acquisizione di nuovi Clienti piuttosto che dal loro mantenimento
- La fase di rilevazione dati è svolta generalmente in maniera sintetica ed orientata ad esigenze "standard"
- La fase della proposta è sostenuta principalmente da esibizione di risultati "ecclatanti"
- L'atteggiamento generale è sicuro, determinato, laddove teme le "perdite di tempo" con i Clienti. Tende alla selezione ex ante dei Clienti, privilegiando i Clienti "High Net Worth Individuals"

OPERATORE PRECISO

- Concepisce i Clienti come persone con le quali bisogna 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 sistematicamente.
- 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 (cartacei)
- L'atteggiamento generale è neutrale-distaccato laddove teme l'evasività e l'invasione 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 dell'opportunità delle soluzioni. La produttività scaturisce soprattutto dai nominativi che il Cliente gli presenterà
- Tende a sentirsi positivamente responsabile del destino delle persone che si affidano a Lui (Lei)
- La fase di rilevazione dati è svolta generalmente in maniera "briosa" ed orientata ad esigenze e progetti personalizzati
- La fase della proposta è sostenuta principalmente da elementi d'eccezionalità, innovatività e straordinarietà della soluzione
- L'atteggiamento generale è sicuro-seducendo laddove teme la freddezza e lo scarso 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 un'assidua frequentazione dei Clienti
- La fase di rilevazione dati è svolta generalmente in tono informale e di conversazione
- La fase della proposta è sostenuta principalmente da garanzie personali e da dimostrazione relative agli effetti "sociali" della previdenza
- L'atteggiamento generale è amichevole laddove teme il "no" del Cliente ed i conflitti

denziando come, a seconda dell'Operatore, il proprio interlocutore sia visto di volta in volta come Cliente, Risparmiatore, Cittadino, Consumatore.

L'INTERPRETAZIONE DEL RUOLO DELL'OPERATORE E LE ASPETTATIVE DEI CLIENTI

Cosa deve fare l'Operatore che desidera potenziare le proprie capacità di comunicazione in maniera flessibile? Quale percorso è possibile affrontare, senza perdere la propria identità, ma perseguendo al contempo una sintesi creativa? Ed è davvero necessario che la vendita consista in uno scontro titanico tra identità preconfezionate e dunque non disposte a mutare due "io" in un nuovo "noi"?

Il lettore noterà che i temi proposti oltrepassano di molto il mero ambito della vendita di previdenza. Tornando rapidamente a contenuti più delimitati, come prima cosa è utile che l'Operatore possa apprendere la cornice degli atteggiamenti e delle aspettative dei Clienti verso l'attività degli Operatori. A questo fine serve la **tabella 3**.

Le visioni e le aspettative dei Clienti indicate nella tabella, nuovamente, non coincidono con la visione professionale che l'Operatore ha di sé ma, non ci stancheremo mai di dirlo, nessun atteggiamento è giusto o sbagliato, migliore o peggiore: sono tutti soggettivi e dunque leciti e, comunque, costituiscono dati di fatto, vin-

coli dai quali non si dovrebbe davvero derogare.

Acquisito questo primo livello di consapevolezza, diventa più semplice e naturale comprendere che, così come ogni profilo di Cliente gradisce dei parti-

colari atteggiamenti e/o comportamenti, ce ne sono altri che, risultando particolarmente sgraditi, sono da evitare.

E' opportuno perciò che l'Operatore riconosca il proprio profilo: avrà, così, la possibilità di

acquisire la necessaria consapevolezza rispetto ai propri atteggiamenti, e ai comportamenti, che "naturalmente" è portato ad attivare.

La scelta dei comportamenti da evitare può essere altrettanto significativa di quella dei comportamenti da seguire.

A titolo di esempio, molte delle conversazioni commerciali oggettivamente profittevoli crollano e si rilevano inefficaci per l'adozione inconsapevole di comportamenti quali quelli che seguono. Tra parentesi il lettore troverà indicazione del profilo di risparmiatore apertamente incompatibile con il comportamento descritto:

- parlare di prodotto a chi privilegia la relazione (Disponibili);
- offrire soluzioni di massa a chi desidera essere percepito e riconosciuto come unico e irripetibile (Leader);
- tagliare corto sulle richieste di approfondimento evidenziando l'irrealisticità di stime accurate (Precisi);
- portare con sé una sola proposta di soluzione "prendere o lasciare" (Risoluti).

I CRITERI DI VALUTAZIONE ADOTTATI DAI CLIENTI, LE PREDILEZIONI SOGGETTIVE E LE DIVERSE FORME DI PREVIDENZA DA CONSIGLIARE

Finora ci siamo limitati a trattare solo gli aspetti relazionali che coinvolgono l'Operatore e il Cliente, in funzione del loro profilo di appartenenza. In realtà, come già abbiamo accennato nella premessa, e risulta chiaro dalla lettura delle tabelle, si evidenzia che le caratteristiche dei singoli profili non influiscono solo sulle modalità di relazione, ma anche sui contenuti stessi. In questo senso, anche lo stesso prodotto cessa di esistere "in sé" e diviene, almeno in termini di comunicazione, qualcosa di cangiante, di differente per ciascuno. Anche qui, semplificando, un esempio potrà mostrare il tipo di flessibilità descrittiva cui

Tabella 3: l'Operatore secondo il Cliente

CLIENTE RISOLUTO

Vede l'Operatore come un semplice **Fornitore/Distributore** di prodotti ed informazioni. L'Operatore è percepito come un "addetto ai lavori" potenzialmente in possesso di informazioni che gli possono essere utili per raggiungere i suoi obiettivi.

Non ha fiducia nel servizio (nessuno "giudica meglio di me") ma nel prodotto, da usare a proprio fine.

Si aspetta un Operatore pratico e concreto, preparato e competente. Si attende soprattutto efficienza, velocità nelle risposte, dati e informazioni pertinenti alle sue richieste e funzionali al raggiungimento dei suoi obiettivi.

CLIENTE PRECISO

Vede nell'Operatore la figura del **Consulente/Informatore Previdenziale** in grado di fornire dettagli riguardanti tutti gli aspetti che compongono il mondo della previdenza (calcolo pensione, analisi dei bisogni, fiscalità, valutazione completa delle varie forme pensionistiche). Valuta e ricerca garanzie ed affidabilità del Proponente, aspetti contrattuali e dettaglio dei costi. Si aspetta un Operatore che rappresenti un'istituzione solida ed affidabile, capace di mantenere un certo riserbo le giuste distanze ed in grado di esaudire pazientemente le richieste di approfondimento, preferibilmente attraverso documentazione scritta. Si attende puntualità negli appuntamenti, nel fornire le informazioni richieste ed alta affidabilità su quanto promesso e/o dichiarato.

CLIENTE LEADER

Vede nell'Operatore una sorta di **Supporter** in grado di affiancarlo nelle decisioni, fornendogli un quadro razionale, ma non opprimente, cui far riferimento nella realizzazione del proprio progetto. Ha bisogno di parlare, di spiegare ciò che ha in mente, quasi che nella relazione verbale con l'Operatore si venisse a delineare la loro strategia progettuale. E' orientato al servizio, plasmabile e unico, più che al prodotto, costruito da altri ed altrove.

Si aspetta un Operatore che rappresenti istituzioni di prestigio, esperto conoscitore delle dinamiche previdenziali pubbliche e complementari, informato sulle novità del mercato e sui nuovi prodotti. Si attende una professionalità "riconosciuta" con attestati, diplomi, ecc... interesse per i suoi progetti, grande capacità di ascolto, strumenti e tecnologie d'avanguardia.

CLIENTE DISPONIBILE

Vede nell'Operatore finanziario la figura del **Consigliere**, della guida personale, del dispensatore di consigli e rassicurazioni di cui necessita. In altre parole, l'Operatore è la persona di fiducia cui affidarsi totalmente e "delegare" la decisione sul piano pensionistico più adatto.

E' orientato al servizio nella sua dimensione di comunicazione. Il prodotto è visto come elemento necessario ma ostile. Alieno. Opaco. Incomprensibile.

Si aspetta un Operatore "finestra sul mondo della previdenza", disponibile all'interazione, attento ed empatico, nel senso che deve "capirlo" e "comprenderlo", sicuro di sé, energico ed in grado d'infondere sicurezza. Si attende soprattutto appoggio e sostegno, consigli ed una guida sicura meritevole della sua fiducia.

Disponibile
o Preciso?
Risolto
o Leader?
Cercano
modelli
differenti,
e talora
divergenti,
di offerta.

dovremmo tendere. L'assicurazione non esiste in quanto termine univoco, essendo:

- un contratto disciplinato dal Codice Civile (Precisi);
- una modalità di massimizzare i risultati ottenendo un maggior rapporto rendimento/rischio (Risoluti);
- uno strumento mutualistico che consente la rimozione degli imprevisti dalla qualità della propria vita futura (Leader);
- uno strumento solidaristico con il quale si ottiene sicurezza per sé e i propri cari (Disponibili).

Parlare di solidarietà a un risultato, in questo senso, è forse più grave, in termini di accettabilità comunicazionale soggettiva, che proporre un prodotto poco adeguato. Per descrivere con maggiore profondità le modalità e i criteri guida di ogni singolo Cliente (Risparmiatore/Consumatore/Cittadino...) abbiamo sintetizzato i principali indirizzi verso le soluzioni nella **tabella 4**.

ASPETTI RELAZIONALI E CONTENUTO PROFESSIONALE

La flessibilità è una strada che comporta forti conseguenze in termini di linguaggio, di metodo e di strumenti con i quali attuare ogni tentativo di comunicazione.

Sul linguaggio, ci piace rimarcare che dovrà essere asciutto per il Risoluto, eclatante (e magari ricco di termini anglosassoni) per il Leader, naturale e personale per il Disponibile e accurato, scientifico e dettagliato per il Preciso.

Analogamente, alcuni profili privilegiano media di comunicazione verbali (Disponibile), altri la sola forma scritta (Precisi), altri ancora strumentazioni di vendita a elevata tecnologia (Leader) ed efficienza (Risoluti).

Trionfa, in ogni caso, non tanto la cosa in sé, ma la sua comunicazione. Così, ad esempio, la necessità di dover ricorrere a tecnologia può essere espressa a tutti i profili, facendo attenzione che venga compreso che lo strumento serve per efficienza, modernità, sicurezza, affidabilità.

Il lettore a questo punto avrà ben chiaro a quale profilo è rivolto ogni scopo citato.

CONSIDERAZIONI FINALI

In questo percorso abbiamo evidenziato come la componente soggettiva del Cliente, il suo profilo, è la principale leva che agisce nel processo di scelta del servizio, del prodotto e dell'Operatore. Diversi anni or sono, peraltro, effettuiamo test di mappatura psicocomportamentali dei Clienti e dei loro Operatori dai quali scoprimmo, con buona evidenza, che "chi si piglia si somiglia". Il che può far sorridere nella vita personale, ma

nella vita dell'Operatore significa una enorme difficoltà di relazione con chi "non parla la nostra lingua".

La comunicazione flessibile è un modello che consente a ciascuno di leggersi, di leggere il proprio interlocutore e di tentare sintesi linguistiche che, senza snaturare, aumentino la capacità di entrare in comune con persone che vivono in luoghi, culture, spazi e tempi metaforici diversi dal nostro. La prospettiva flessibile unisce inoltre due visioni apparentemente contrapposte: il relativismo teorico e il pragmatismo commerciale. La "flessibile" induce alla tolle-

Tabella 4: cosa il Cliente vuole

CLIENTE RISOLUTO

- Cerca soluzioni con un favorevole rapporto tra tempo, rischio e rendimento
- Cerca dati ed informazioni da analizzare con attenzione
- Considera favorevolmente la possibilità di esercitare periodicamente dei cambiamenti per seguire gli andamenti del mercato
- Valuta con oggettività e razionalità i possibili andamenti futuri del mercato, delle normative, dei sistemi previdenziali.
- Tende all'eccessivo dinamismo e alla portabilità futura di ciò che non rendesse tanto quanto si attende

CLIENTE PRECISO

- Cerca di perseguire il minimo rischio possibile
- Valuta con attenzione i costi del servizio
- Cerca ed analizza attentamente tutti i dati e le informazioni che ritiene indispensabili per evitare imprevisti o rischi
- Considera definitiva la scelta effettuata, da non mettere più in discussione
- Valuta con pessimismo i possibili andamenti futuri del mercato finanziario, orientandosi su linee di investimento conservative
- Valuta con timore l'impatto del possibile allungamento della durata di vita, preferendo forme pensionistiche dotate di garanzie scritte in tema di trasferimento del rischio di lunga vita su una Compagnia

CLIENTE LEADER

- Cerca soluzioni innovative ed esclusività di prodotto
- Cerca soluzioni originali appositamente costruite per rispondere ai suoi bisogni
- Considera favorevolmente la possibilità d'inserire la previdenza pensionistica all'interno di una pianificazione complessiva del ciclo di vita
- Valuta in modo ottimistico il futuro, è orientato ad una longevità gestita e non subita
- E' intimamente convinto di una certa dose di immortalità e dunque comprende la necessità di prodotti che non lo lascino mai privo di risorse economiche

CLIENTE DISPONIBILE

- Cerca soluzioni che garantiscano sicurezza per sé ed i propri cari
- Cerca soluzioni che minimizzano eventuali conseguenze negative
- Considera favorevolmente i consigli e le informazioni relative alle scelte che sono generalmente praticate da altri clienti
- Valuta con timore i possibili andamenti futuri del mercato finanziario, preferendo linee di investimento conservative

Il prodotto cessa di esistere "in sé". E diventa qualcosa di diverso per ognuno.

La polizza "in sé" non esiste. Ma può essere: un contratto; un modo per ottenere i massimi risultati; strumento che difende dagli imprevisti. E infine un mezzo per acquistare sicurezza.

Il "disco di vendita" preferisce soluzioni standard e azzerare le differenze. Che nella realtà di oggi sono opportunità e non minaccia.

E i prodotti non devono nascere solo da idee vincenti di marketing.

Mentre le analisi dei bisogni assicurativi cercano nuovi metodi e linguaggi.

ranza, all'assenza di verità, a una relazione adulta e matura tra persone; al contempo, non si limita a teorizzare ma fornisce chiavi di comunicazione sul prodotto, il servizio e l'Operatore stesso di estrema e rapida applicazione.

Le alternative, a oggi, ci paiono risiedere solo in quel "disco di vendita" monodirezionale, standardizzato e un poco datato che ancora immagina di ridurre l'incerto al certo. Azzerando, tuttavia, quelle differenze che nella realtà di oggi

costituiscono opportunità commerciale e non minaccia. Ci piace, infine, porre due temi di ordine propositivo: il primo riguarda i prodotti, che dovrebbero a loro volta nascere in funzione di segmentazioni comportamentali e non di "idee vincenti" di marketing, di chi li realizza.

Il secondo, più generale, riguarda la profonda necessità di innovare, con strumenti, metodi e linguaggi, un mondo di analisi previdenziali che non può avere a disposizione, og-

gi, gli stessi strumenti del 1985, dell'era che precedeva internet, i computer portatili e la crisi della previdenza pubblica. Se vent'anni fa il mercato assicurativo disponeva di preventivatori elettronici, calcolapensione e tecniche di vendita "monolinguistiche", oggi la varietà del mercato, e soprattutto i nuovi bisogni di individualizzazione e riconoscimento degli esseri umani-Clienti, richiedono una ben maggiore capacità di metodi, linguaggi e strumenti. □

Tabella 5: come comunicare con il Cliente

IL CLIENTE RISOLUTO DESIDERA:

- preferisce soluzioni previdenziali flessibili, caratterizzate dalla possibilità di modifica in funzione di mutati scenari
- gradisce soluzioni orientate al capitale più che alla rendita: il capitale, infatti, è suo; mentre la rendita è percepita come spossamento e dunque perdita di controllo

CLIENTE RISOLUTO STRATEGIA DI COMUNICAZIONE COERENTE

- Proporre forme di investimento previdenziale caratterizzate da elevato rendimento atteso
- Proporre soluzioni "FIP" in base alla massimizzazione finanziaria del beneficio fiscale

IL CLIENTE PRECISO DESIDERA:

- preferisce Fondi Pensione Occupazionali e Forme Pensionistiche con costi molto bassi
- preferisce soluzioni tradizionali e che non lo esponano ai rischi di oscillazione dei mercati o di esposizione al mutamento delle tabelle di conversione a causa di aumenti della vita media.

CLIENTE PRECISO STRATEGIA DI COMUNICAZIONE COERENTE

- Proporre prodotti caratterizzati da costi e rischi bassi
- Proporre Forme Pensionistiche caratterizzate da risparmio fiscale, che tuttavia va accuratamente stimato e personalizzato

IL CLIENTE LEADER DESIDERA:

- preferisce prodotti non tradizionali, con contenuti innovativi ed individualizzabili. E' acerrimo nemico del "5-10 o 15..."
- Preferisce forme pensionistiche emesse da istituzioni prestigiose o esclusive, consigliati da leader o esperti del settore
- Gradisce "piani previdenziali" personalizzati, costruiti sulla sua posizione sia sotto il profilo della lettura fiscale, che dell'investimento che delle garanzie demografiche

CLIENTE LEADER STRATEGIA DI COMUNICAZIONE COERENTE

- Proporre Forme Pensionistiche di tipo flessibile, con possibilità di modifiche (switch, ridirezione) nella fase del montante e caratteristiche di "modularità"
- Proporre l'integrazione previdenziale "assicurativa" all'interno di un piano che preveda anche investimenti e immobili, per soddisfare quelle forme e predilezioni che in alcun modo devono essere contro battute
- Evidenziare il vantaggio di investimenti coerenti con il tempo (assunzione di rischio finanziario) e di trasferire il rischio di lunga vita su una Compagnia; consigliare che si assumano i rischi buoni e vendano quelli "cattivi"

IL CLIENTE DISPONIBILE DESIDERA:

- preferisce prodotti pensionistici tradizionali e dal comportamento prevedibile
- preferisce partire da Forme Collettive (Fondi Pensione Occupazionali o Fondi Aperti), orientati per natura a supportare il destino di una collettività di simili

CLIENTE DISPONIBILE STRATEGIA DI COMUNICAZIONE COERENTE

- Proporre prodotti sperimentati e tradizionali, meglio se caratterizzati da bassi rischi e da componenti solidaristico-mutualistiche
- Proporre la previdenza pensionistica come forma di sicurezza per sé ed i propri cari