

Pronti al decollo! ovvero La gestione della relazione con i clienti in mercati volatili

di Antonio Musella*

Chi di voi non ha mai preso un aereo? Credo che se fossimo in aula e doveste rispondere per alzata di mano, ne conterei pochissime... E chi, tra coloro che hanno preso l'aereo, è a proprio agio o addirittura si diverte quando si finisce nelle 'turbolenze'? In questo caso, credo proprio che se fossimo in aula non conterei neanche una mano alzata...



Esaminiamo passo passo quali sono gli stati d'animo **mediamente** riscontrabili in ogni eroico passeggero, dal decollo al manifestarsi delle turbolenze, perché per i consulenti finanziari che aspirano ad assurgere al ruolo di consulenti 'globali' può essere molto utile avere contezza di queste dinamiche ai fini della corretta gestione della relazione con il cliente.

Salendo sull'aereo, spesso anche manifestando una certa disinvoltura, capita di avvertire comunque un sottofondo di 'disagio': stiamo entrando

in un ambiente 'chiuso', che ricorda vagamente una apparecchiatura per le Tomografie Assiali Computerizzate, e con la consapevolezza che tra pochi minuti tra il sediolino su cui sederemo e il suolo ci sarà il vuoto per almeno 10 km! Sono i primi sintomi di **un'ansia** al momento 'strisciante'. Prima del decollo in fase di rullaggio tentiamo di scacciare anche il ricordo dell'ultimo film o trasmissione in cui si parlava di disastri aerei e per far ciò ci accomodiamo tentando di impegnare la nostra attenzione sulla rivista di bordo o sul giornale che abbiamo portato con noi. E quasi cominciamo ad avvertire, mentre scorriamo gli articoli, un senso di tranquillità di cui ci compiacciamo.

Ma la calma dura fino a quando, una volta decollati, non iniziano le prime turbolenze. L'inquietudine ci assale, ma non vogliamo essere i primi a dare segni di 'cedimento' all'ansia: continuiamo quindi a tenere aperto il giornale o la rivista, ma non leggiamo più una riga, concentrandoci solo sull'attesa che passino gli scossoni e rincuorandoci pensando **che abbiamo scelto una compagnia molto sicura, con ottimi aerei e personale professionale**. Ma purtroppo le turbolenze non solo non passano, ma anzi aumentano: cade il primo diaframma di pudore, chiudiamo nervosamente il giornale o la rivista che fingevo di leggere, ma ancora l'autostima ci impedisce di far tracimare l'ansia, che avvertiamo ora forte, nel panico. E così, abbarbicati ai braccioli del sediolino, diventiamo strabici per controllare cosa fanno i vicini e pensiamo: "se non si preoccupano loro, che magari hanno più familiarità di me con i viaggi aerei non voglio essere io il primo ad agitarmi, tanto tra un po' passeranno..".

Ma le turbolenze aumentano: a quel punto **l'ansia, finalmente libera di agire, è pronta a spalancare la porta sul suo malessere preferito: il panico**. Ma in un sussulto di estremo autocontrollo tentiamo di rassicurarci e non dare seguito alla paura che ci ha assalito facendo ciò che tutti fanno: cerchiamo con lo sguardo lo Steward o la Hostess per vedere cosa fanno, come stanno reagendo alle turbolenze. Se li vediamo che continuano sorridenti a parlottare mentre spingono i carrelli delle merci o delle bevande, riusciamo a trattenerci dallo spalancare la porta sul panico e pensiamo: 'se non sono preoccupati loro, che sono preparati e che ne hanno viste tante di queste situazioni, posso restare relativamente tranquillo'. Quand'è che cadremo veramente in preda al panico? Quando vedremo l'hostess o lo steward che passando ci salutano indossando un paracadute sulle spalle!

L'aereo nelle turbolenze è una buona metafora dei mercati (per definizione l'aereo è...volatile) e dei comportamenti dei clienti in situazioni di 'turbolenza'. **Il consulente finanziario deve sempre ricordare che sarà per i clienti lo steward o la hostess a cui rivolgere lo sguardo**, e se non si facesse trovare pronto a raccogliere e gestire il loro disagio emotivo (ansia, stress, panico), crollerebbe il rapporto di fiducia che cementa la relazione: una volta passate le turbolenze, continuando con la metafora, il cliente potrebbe anche decidere di cambiare Compagnia Aerea e quindi equipaggio...



L'ansia

La sensazione che colpisce quanti sono coinvolti nelle diverse fasi di un mercato volatile è legata principalmente alla percezione di incertezza rispetto a quanto potrà accadere nel futuro. In un simile scenario, le domande più frequenti che ci poniamo sono:

Quanto durerà questa fase di mercato?

Quando recupererò le mie perdite?

Quali sono le soluzioni più efficaci per ridurle?

Quando tornerò a poter investire con tranquillità?

Ciò condiziona i nostri comportamenti e, unito ad altri fattori, può spingerci verso decisioni finanziariamente non 'ottimali', cioè non 'proficue'. Si ha una condizione di incertezza quando il decisore non riesce a definire

in modo accurato il contesto nel quale deve prendere decisioni nè è in grado di prevedere con accuratezza le situazioni derivanti dalla decisione da prendere. Possiamo quindi definire sinteticamente **l'ansia** come una **situazione psicologica di incertezza nei confronti del futuro**. L'ansia può evolvere verso il suo fratello maggiore cattivo, **lo stress**. Intendiamoci: non sempre lo stress è un fattore negativo. Esiste un **eu stress** (stress buono) che si sostanzia nel rispondere ad un fattore di stress con un senso di vitalità, speranza, o vigore. Serve per mantenerci attivi e reattivi. Se non si è in grado di riposare fisicamente o mentalmente, trovando dei modi per sfogare le tensioni, lo stress diventa negativo, diventa **distress** (che ha una allitterazione con distruzione...).

Il distress ci colpisce quando una grande quantità di stress, cioè di stimolazioni emotivamente importanti, arrivano al nostro organismo in un breve lasso di tempo, oppure si protraggono nel tempo, e non trovano una valvola di sfogo, mettendo a repentaglio la salute con reazioni che vanno dalla **paura alla frustrazione e al panico**.

Il consulente 'globale' nelle turbolenze di mercato deve sapere che si troverà di fronte un cliente il cui comportamento sarà influenzato da questi disagi emotivi; anzi **il cliente cerca nel proprio consulente qualcuno che si faccia carico di questo disagio: come fare ?**

A questo punto sarebbe utile un check delle tecniche con cui gestiamo le ansie o i disagi emotivi del cliente. Alcune volte queste 'tecniche' sono istintive, altre volte sono frutto di esperienza sul campo, o di corsi o training appositi. Se vi chiedessi quali utilizzate di solito credo che le risposte che riceverei **mediamente** sarebbero: ascolto, rassicurazione, fare domande, creare empatia, e qualcuno, ridendo, in un afflato di franchezza mi confesserebbe che quando vede arrivare il cliente 'difficile' pensa alla fuga (e in rari casi forse la mette in atto ...).

Ognuna di queste tecniche corrisponde a quella che più sentiamo calzante al nostro modo di essere, e quindi non ce n'è una migliore o peggiore (fatta eccezione per la fuga, ovviamente); ma è altrettanto vero che queste tecniche **sono a valle** della vera e fondamentale azione che occorre mettere in atto **a monte** per essere efficaci nella gestione della relazione con il cliente, e in particolar modo nelle fasi di turbolenze di mercato. Qualunque sia la tecnica adottata o prescelta, **la sua applicazione ottimale**

dipende soprattutto da quanto sono riuscito o riesco a controllare la mia ansia personale, che è il passo fondamentale, a monte, per una gestione di una relazione con i clienti non in termini esclusivamente finanziari e commerciali , ma di influenza.

Se infatti il cliente che incontriamo o che viene in filiale è carico di un disagio emotivo (ansia) e non abbiamo sviluppato a monte il controllo della nostra ansia, **del nostro disagio emotivo**, è molto probabile che a nostra volta restituiamo al cliente, nella relazione, 'disagio emotivo' , e ciò potrà tradursi in un'incrinatura del rapporto (vedi steward con paracadute sulle spalle), anche sul lungo periodo.

Quali azioni possiamo mettere in atto per ridimensionare e in definitiva controllare la nostra ansia e essere quindi efficaci e produttivi nella gestione dei disagi del cliente? Ne esistono molte: ricerchiamo informazioni, affrontiamo i problemi con atteggiamento positivo, cambiamo punto di vista, iniziamo a distinguere, diamoci obiettivi che possiamo raggiungere. Per ognuna di tali azioni non basterebbe un articolo di 3 pagine per illustrarne il significato e come tradurle in pratica. Credo però che **'darsi obiettivi che si possano raggiungere '** meriti una riflessione in più. Tutto il nostro agire quotidiano può essere ricondotto a tre sfere: controllo, influenza e coinvolgimento.

Sfera di controllo

E' la sfera più interna e rappresenta tutto ciò che controlliamo della nostra vita. Sono le scelte, le decisioni che dipendono solo da noi: fare o non fare attività fisica, leggere o meno il libro che ho sulla scrivania e così via.

Sfera di influenza

In questa sfera rientrano tutte quelle azioni che non sono sotto il nostro controllo , ma che possiamo influenzare . Se siamo abili, questa sfera può ampliarsi. **La relazione con il cliente è tipicamente riconducibile alla sfera di influenza.**

Sfera di coinvolgimento

Rappresenta tutto ciò che non controlliamo e non influenziamo: l'andamento dei mercati è riconducibile a questa sfera. Accreditarci esclusivamente con il cliente come l'esperto di mercato che garantisce il rendimento può risultare 'scivoloso' data la impossibilità del consulente di controllare o

semplicemente influenzare i mercati. Gran parte delle frustrazioni operative che ci attanagliano, e quindi dei disagi emotivi che ci assillano su un piano professionale, dipendono dall'aver perseguito obiettivi o combattuto situazioni da **sfera di coinvolgimento**, su cui non ho né influenza né controllo.



Ogni volta che ci diamo o ci vengono assegnati obiettivi sarebbe utile, per il benessere personale e in definitiva per gestire la nostra ansia, avere chiaro in che sfera si collocano, e sforzarci di ricondurre le situazioni dalla 'sfera di coinvolgimento' alla 'sfera di influenza'. Nell'assegnazione degli obiettivi di budget per esempio (numerici e decisi dall'alto, tipicamente da sfera di coinvolgimento) il consulente potrebbe operare una trasformazione degli obiettivi numerici in **obiettivi di performance**, riportandoli a qualcosa su cui c'è almeno 'influenza'. E in cosa consistono gli obiettivi di performance? Qualità del servizio, ricerca di informazioni, essere aperti al valore positivo del cambiamento, abbandonare il pre-giudizio (che è cosa diversa dal pregiudizio).

E infine ricordare sempre e comunque che ogni cliente è una **'persona'**. E' un termine la cui portata è molto più ampia di quanto ne implichi il comune utilizzo, e anzi ci aiuta molto capirne l'origine. Ai tempi della tragedia classica, arte inventata dai greci, gli attori non potevano recitare con

le loro fattezze, ma dovevano indossare maschere che rappresentavano i 4 stati d'animo basilari: serietà, allegria, pianto e ira. Gli attori avevano anche a quel tempo i loro 'fan', ma questi ultimi potevano riconoscere i loro beniamini solo attraverso il suono della voce che usciva dalla feritoia posta all'altezza della bocca nelle maschere. 'Attraverso i suoni' in latino si traduce 'per sona', da cui il termine persona. **Nella gestione della relazione è utile tenere sempre presente questa fondamentale definizione, andando oltre la maschera di 'cliente' per intravedere ciò che egli è nella sostanza, cioè una 'persona'. E' il miglior presupposto per una gestione efficace della relazione.**

***Antonio Musella**

Antonio Musella è amministratore di C.F.F.- Consulenza e Formazione Finanziaria srl, società da lui fondata insieme a Antonia Nicosia nel 2000. La clientela d'elezione di CFF è costituita da istituzioni finanziarie e aziende del settore large Corporate. Precedentemente, dopo aver conseguito la laurea in Economia e Commercio presso l'Università di Napoli, ha frequentato il Master in Intermediazione Finanziaria, patrocinato dalla BNL e numerosi corsi di specializzazione tra cui il Corso sui Prodotti Derivati, presso l'Insead di Fontainebleau (Parigi) ed il Corso Internazionale sui Prodotti Derivati di Seconda Generazione presso la University of Toronto. L'esperienza professionale è stata acquisita nel settore finanza di primarie istituzioni quali il Credito Italiano, BNL, Banca Popolare di Verona ove ha assunto il ruolo di dirigente vicario della finanza, il Banco Napoli in cui è stato responsabile del Servizio Mercati e, infine la SIM Banco Napoli & Fumagalli Soldan presso cui ha svolto l'incarico di Direttore Generale. Alla competenza finanziaria ha nel tempo aggiunto la specializzazione su tematiche comportamentali e manageriali legate alla finanza comportamentale. Ha pubblicato diversi articoli su riviste specializzate, conseguendo il Premio Passari, patrocinato dal Assiom Forex, associazione degli operatori finanziari italiani.