



## TIPURI CARACTEROLOGICE ȘI COMPORTAMENTALE DE CLIENȚI BANCARI ȘI ADAPTAREA TACTICILOR DE NEGOCIERE (partea a II-a)

Drd. *Carmen-Loredana TOPALĂ*  
Manager Alpha Bank Romania SA

### Abstract

*In an attempt to stay on the market in a more and more competitive environment, banks turn to classifying clients in behavioral types and consequently adapt their offer, their dialogue and negotiation techniques and also their selling tactics. The final goal is to maintain and attract a market share as possibly large formed by SMEs and individuals, that are lately been offered more and more new types of products, both by banks and by other financial companies. In the attempt to make them known on the market, banks must find the way between the unique transaction and the long term partnership, based on win-win negotiation strategy.*

**P**entru a beneficia de avantaj concurențial, băncile pot apela și la tactici de negociere adaptate la tipurile caracterologice și comportamentale de clienți cu care vin în contact. Orice tranzacție bancară presupune un proces de negociere între bancă și client. Pentru a câștiga în urma negocierii, banca trebuie să înțeleagă care îi sunt obiectivele și să-și aloce timpul necesar atingerii lor prin procesul de negociere. Mai mult decât atât, banca trebuie să se străduiască să ofere clientului cât mai multă satisfacție posibil prin

rezultatul acestui proces. Satisfacția nu înseamnă însă oferirea de dobânzi mici sau alte concesiuni cât mai repede. Dimpotrivă, s-a constatat că oamenii tind să nu aprecieze ceea ce obțin ușor și repede pentru că aceste victorii facile fac să le crească nivelul așteptărilor viitoare, așa că la următoarea întâlnire vor pretinde condiții și mai avantajoase pentru ei - care pentru bancă pot însemna pierdere - pe care, dacă nu le obțin, vor fi tentați să schimbe banca. Pe de altă parte, acordarea de concesiuni mai greu, și în mod controlat, conduc clientul către soluționarea favorabilă a negocierii și cresc nivelul său de satisfacție pentru rezultatul obținut.

Așa cum am văzut există patru categorii de clienți: dominant; influent și influențabil; constant; obedient față de reguli și proceduri. Banca poate recurge la diferite tactici de negociere, unele fiind mai potrivite pentru un anumit tip de client decât altele. Astfel:

*Tipul de client dominant* este dificil de mulțumit în negocieri. Pentru a capta atenția sa, o tactică bună poate fi adăugarea de valoare bănească avantajelor oferite de un produs bancar (spre exemplu: dacă deschideți conturi la banca noastră și îi convingeți și pe partenerii dvs. de afaceri să facă la fel, nu vă costa nimic să faceți plăți către aceștia, această scutire de comisioane însemnând o economie de X USD pe lună față de banca cu care lucrați în prezent). Această valoare pecuniară poate fi folosită ca argument în a-l convinge de faptul că prețul creditului oferit e de fapt mai mic cu o sumă egală, banca reușind astfel să convingă clientul în a accepta dobânda standard, fără concesiuni, doar pe baza de argumentație logică.

O regulă a negocierii este: faceți concesiuni care nu vă costa nimic. Un mod de aplicare la clientul de față este facilitarea unei întâlniri cu directorul băncii, care nu va face decât să repete oferta inițiată de ofițerul bancar, dar va satisface clientul din punctul de vedere al importanței care i se acordă. În special în finalul negocierii, trebuie să i se acorde o mică victorie - un card de aur - absolut simbolic dar care îl va încuraja să creadă că negocierea a fost un succes și din punctul lui de vedere, satisfăcându-i ego-ul.

Acest client nu se teme de confruntare, ci o primește deschis, uneori chiar agresiv. Dacă se întâmpină rezistență într-o anumită problemă, se poate schimba abordarea către cadrul general, de principiu, și invers, dacă nu se ajunge la un acord de principiu se pot muta discuțiile către abordarea punctuală, chestiune cu chestiune unde acordul se poate atinge mai ușor.

Este bine să se ofere acestui client alternativa A și alternativa B, mutându-i-se astfel atenția de la a accepta sau nu către a alege între două variante viabile.

La fel cum există tactici mai potrivite de abordat cu anumite persoane, există și tactici de ocolit în preajma lor. Cu tipul dominant în nici un caz nu se poate folosi tactica de escaladare a prețului pe parcursul discuțiilor – nu ar servi decât să-l îndepărteze de bancă. De asemenea, nici tactica lipsei de autoritate a ofițerului bancar nu ar avea rezultate bune.

Oamenii caracterizați printr-o puternică dorință de a plăcea – **tipul influent și influențabil** – sunt în mod special vulnerabili într-o negociere. Când o astfel de persoană se află cu adversarul de negociere în cadru formal, ea se comportă ca atare; dacă însă discuțiile se mută într-un restaurant la o cină de afaceri, cadrul informal și nevoia de a place vor determina acea persoană să vorbească mai mult decât trebuie, dezvăluind informații de valoare pentru adversar și să facă concesii mai mari decât de obicei din dorința de a fi pe placul celuilalt. De aceea, când se tratează cu un astfel de client, stabilirea locului de întâlnire poate fi hotărâtor.

Personalizarea produselor băncii prin adaptare la necesitățile specifice ale acestui client îi vor da senzația că el personal contează, determinându-l să ia mai ușor o decizie de cumpărare decât dacă ar avea impresia că achiziționează un produs oferit în aceeași formă tuturor. De asemenea, produsele și serviciile băncii pot fi oferite ca un pachet care oferă suficientă valoare adăugată la un astfel de preț, încât clientul s-o perceapă ca pe un «chilipir».

Acest client vorbește și se exteriorizează mult, așa că este bine să fie aprobat și ascultat cu atenție chiar referitor la subiecte nelegate de negociere, iar dacă are vreo nemulțumire trebuie lăsat să se plângă cât de mult timp dorește. În același timp, dacă atunci când el cere concesii, ofițerul bancar se exteriorizează cu la fel de multe gesturi și vorbe în sens negativ, aceasta va avea ca efect reducerea așteptărilor viitoare ale clientului, făcându-l să accepte mai ușor oferta băncii.

Pentru **clientul de tip constant** poate da rezultate bune o tactică împrumutată de la arabi și chinezi: repetarea argumentelor în favoarea ofertei băncii, iar și iar – insistența are puterea de a dărâma munți de rezistență. Acest client are nevoie de timp pentru a accepta orice lucru nou, așa că răbdarea

și persistența în a-l face să înțeleagă avantajele și beneficiile ofertei bancare pot înclina indecizia acestui client în favoarea băncii. De asemenea, e de dorit gradarea abordării – strădania de a-l determina să accepte chiar schimbări față de oferta precedentă una câte una și nu toate de o dată. Totodată e bine să se înceapă cu chestiunile minore și ușor de negociat decât cu cele dificile și spinoase.

Un alt factor esențial este timpul de acceptare – acest client nu trebuie presat să ia o decizie rapidă, ci are nevoie de timp: timp în care să fie lăsat să-și expună punctul de vedere și în care să fie ascultat fără întreruperi, timp în care să i se explice oferta și avantajele implicite și timp de a le accepta. Persoana de tip constant necesită încurajare, asigurări că procedează bine și că va fi mulțumită de beneficiile oferite de produsul bancar.

În cazul *clientului obedient față de reguli și proceduri* oferta băncii poate căpăta greutate dacă este susținută de politica firmei, standardele și normele interne, conformitatea cu cadrul legal în vigoare, istoricul relației client-bancă. Orice ofertă/listă de prețuri, dacă este standardizată în forma unui pliant tipărit va conferi mai multă greutate spuselor reprezentantului băncii, va da impresia că întreaga organizație (banca) se află în spatele acestuia și îl susține.

O tactică ce ar putea fi utilă este aceea a lipsei de autoritate: ofițerul bancar nu are autoritatea să schimbe nimic din ofertă, aceasta fiind standardizată; el nu poate decât s-o susțină cu argumente logice, cu cifre, cu statistici (inclusiv lista de clienți satisfăcuți), cu grafice etc. Tactica susținerii ofertei proprii cu cifre inclusiv cu articole de lege sau paragrafe de norme și proceduri poate fi angajată de însuși acest tip de client în favoarea lui. În acest caz, ofițerul bancar poate «contra-ataca» prin identificarea de motive pentru care acele articole de lege sau paragrafe de norme și proceduri nu se aplică pentru cazul în discuție, orice document scris fiind susceptibil de interpretare.

Rezultatul oricărei negocieri trebuie să fie favorabil ambelor părți (win-win strategy). Indiferent de tacticile folosite pentru a convinge clientul să accepte oferta băncii, dacă el nu va fi satisfăcut de rezultatul final, nu va fi încurajat să dezvolte o relație de parteneriat pe termen lung cu banca și nu se va adăuga bazei de clienți permanenți a acesteia – scopul final al oricărei negocieri client-bancă. Întotdeauna există o înțelegere mai profitabilă ambelor părți la care nici una nu s-ar fi gândit

înainte de negociere, care poate fi descoperită doar prin discuții și eforturi comune de a face tranzacția mai satisfăcătoare tuturor.

Mai ales în contextul actual caracterizat de un grad crescut de concurențialitate, majoritatea băncilor orientându-se din ce în ce mai mult spre *segmentul retail* devine din ce în ce mai necesară nuanțarea abordării fiecărui client în parte în încercarea de fidelizare a acestuia, rezistând astfel competiției. Mai ales în domeniul bancar, în care tipurile de produse și servicii sunt cam aceleași peste tot și «copierea» produselor concurenței este atât de facilă și de «la modă», adaptarea la categoria de client identificată în timpul negocierii poate fi determinantă în atragerea sau fidelizarea acestora.

### Bibliografie

- 1 Andreica, Marin  
Stoica, Marcel  
Luban, Florica *Metode cantitative în management*, București, Editura Economică, 1998
- 2 Belsey, Peter “Consultative selling skills are the key to success for IFAs”, *Selling Financial Services*, April/May 2004
- 3 Belsey, Peter *Cross-selling to high net worths*, High Net Worth Spring 2004
- 4 Bulz, Nicolae  
Stoica, Marcel “Challenges toward a Moral Market: Creative (e-) Partnership, Key Contexts for Education and Democracy” in *Globalising Societies, Education, Participation, Globalisation*, Prague 2004 Conference
- 5 Currie, Phillip L. „Mistakes Your Clients Should Avoid in *Selling Their Business*, Shoreline Partners LLC
- 6 Denny, Richard *Selling to win*, revised 2<sup>nd</sup> edition, Kogan Page Limited, 2001
- 7 Karrass, Chester L. *Effective Negotiating – Workbook and Discussion Guide*, Karrass Ltd.

- 8 Karrass, Chester L. *In Business as in Life – You Don't Get What You Deserve, You Get What You Negotiate*, Stanford St. Press, 1996
- 9 Kaufman, Ron *What to Do When Your Customer Is Ready to Explode*, ronkaufman.com, 1996-2004
- 10 Kaufman, Ron *Don't Let Your Systems Drive Your Client Crazy!*, ronkaufman.com, 1996-2004
- 11 Kaufman, Ron *When Service Goes Wrong...Bounce Back!*, ronkaufman.com, 1996-2004
- 12 Kaufman, Ron *Service Encounters of the Third Kind*, ronkaufman.com, 1996-2004
- 13 Kaufman, Ron *Partnership Power – A smart way to improve your business and your life*, ronkaufman.com, 1996-2004
- 14 Morgen, Sharon Drew *Sales and Selling – Training and Techniques*, businessballs.com
- 15 Morgen, Sharon Drew *Selling with Integrity*, businessballs.com
- 16 Muller, Klaus & Hegedahl *The Human Factor, a Key to Excellence*
- 17 Odobescu, Emanuel *Marketingul bancar național și internațional (National and International Banking Management)*, București, Editura Sigma Primex, 1998
- 18 Richardson, Linda *The Sales Success Handbook – 20 Lessons to Open and Close Sales Now - The Employee Handbook for Enhancing Corporate Performance*, McGraw – Hill Professional Education, 2003
- 19 Stein, Dave *Political Selling 101 Key skills to political selling*, SalesVantage.com, Telmart Institute of Marketing

- 20 Stoian, Eugen *Legile Marketingului* (Marketing Laws), Total Consult
- 21 \*\*\* Response IEBA, "Thomas Sales & Customer Care", 2001
- 22 \*\*\* Response IEBA, "Negotiation Skills", June 2004
- 23 \*\*\* *Tipuri de clienți și etapele vânzării*, curs DHL
- 24 \*\*\* *Aplicarea eficientă și efectivă a managementului*, Colegiul Economic Bacău