

Comprendere i problemi per soddisfare il cliente. Le banche alla ricerca della qualità

Strategie, “best practices” ed errori da evitare. Ma il risparmiatore resta al centro di tutto.

Esaurita la fase degli entusiasmi e della fede assoluta nelle possibilità della Net Economy, è iniziato anche per le banche italiane un nuovo difficile tempo delle scelte. Da un lato vengono meno le presunte certezze del passato, dall'altro è possibile guardare senza pregiudizi ai meccanismi economici che governano l'operatività delle banche, i loro margini di insuccesso o di riuscita, e giudicare le loro concrete possibilità di profitto alla luce dell'attuale struttura della domanda di servizi finanziari e dell'offerta tradizionale, in cui stanno cercando di integrarsi. Perché l'errore di valutazione di qualcuno all'inizio di questo millennio è in fondo aver pensato di potersi sostituire prepotentemente all'esistente, piuttosto che completarlo.

Aver creduto di poter cambiare le regole del gioco, anziché comprenderle e poi condurre, nel modo migliore, la propria partita con i concorrenti “off line”. La gente che cerca a tutti i costi di migliorare le cose spesso dimostra grande abilità nel peggiorarle.

La soluzione dei problemi non sta né nell'azione, né nell'inattività, ma nella comprensione, perché laddove c'è vera comprensione il problema non esiste più.

Completata questa fase, ora c'è la volontà di tutti di recuperare il rapporto con la clientela.

Mutare la convinzione che la banca sia una cattedrale, una sacrestia per il piccolo cliente. Ora l'approccio non è più per prodotto, ma per cliente. Cercare di capire quali sono i fabbisogni, le esigenze del cliente, per dare risposte concrete a queste richieste. Per qualcuno è stata una rivoluzione culturale, per qualcun altro è stato solo proseguire nella propria naturale attività (vedi gli assicurativi). Il problema è ora far sì che a bordo di questo nuovo modo di fare banca ci siano il management, i dirigenti, gli operatori e tutto il personale. Deve perciò mutare completamente l'atteggiamento del bancario: se nel passato in banca si era ben (*mal*) abituati, lavorando in regime di monopolio, a trattare i clienti con assoluta indifferenza e senza porsi problemi, ora è cambiato tutto. Oggi il cliente (si è evoluta anche la sua cultura finanziaria) ha una infinità di alternative fra promotori finanziari, sim, sicav, sgr, fiduciarie e le Poste.

Le banche devono quindi puntare sempre di più sulla qualità dei servizi e sulla relazione.

Il problema della fidelizzazione è estremamente rilevante per il futuro della banca, l'inerzia di molti clienti che o per mancanza di tempo, o per scarse possibilità economiche, o per semplice pigrizia, restano con la propria agenzia, o banca, pur nella totale insoddisfazione, non fa testo. Non è da trascurare inoltre il fatto che le aziende di credito hanno dovuto convivere con costi maggiori per rispettare il piano di investimenti necessario per dare luogo alle integrazioni ed essere al passo con le novità tecnologiche. Tali investimenti incidono sulla redditività e non solo in fase di prima ristrutturazione. Ne risultano influenzati anche i periodi successivi, a causa degli aggiornamenti richiesti dall'evoluzione tecnologica e dalla necessità di conservare e di migliorare i livelli di qualità nell'erogazione dei servizi.

I costi in questione sono prevalentemente di natura tecnologica in senso stretto – acquisto e installazione componenti hardware e software – e di natura organizzativa, come i costi di ridefinizione del modello organizzativo e di assunzione di personale informatico, costi relativi alla sicurezza e alla integrazione con il sistema informativo aziendale. È diventato frequente il ricorso all'*outsourcing*, in quanto la competenza specifica di una banca non è quella di possedere al proprio interno il *know-how* tecnologico per costituire una banca virtuale. Tra le altre voci di investimento vanno considerati anche i costi di promozione, che possono assumere valori elevati in quanto determinanti per l'effettiva acquisizione di quote di mercato. Le nuove tecnologie comportano inevitabilmente un investimento iniziale non indifferente, che viene compensato da economie di scala se, nel tempo, si riesce a superare un volume critico di attività.

Poi ci sono i costi di gestione, di cui i principali sono sempre di natura tecnologica, rappresentati dal costo di connessione a Internet, di manutenzione hardware e software, dell'*help desk*, mentre quelli di natura organizzativa sono individuati nel costo del personale informatico e di struttura. Da un lato contenimento dei costi, dall'altro incremento dei ricavi, con introiti maggiori rappresentati dalle commissioni applicate nelle singole operazioni ed eventualmente dai canoni di abbonamento ai servizi. La costante evoluzione della banca, meno intermediazione e più servizi, deve accoppiarsi con un orientamento verso il cliente, con l'obiettivo di creare valore economico aggiunto per la persona che opera con la filiale, in termini di consulenza, fiducia, relazione, professionalità, competenza e conoscenza, ma anche cortesia, serenità, disponibilità e capacità di riconoscere le reali necessità del cliente-risparmiatore. La tecnologia e i nuovi strumenti tecnologici (home banking, on line banking, le nuove macchine intelligenti e altro ancora) potrebbero favorire la perdita "fisica" di clienti, a favore di servizi a distanza, ma anche di concorrenti e soggetti non bancari. Il cliente, come già sottolineato in precedenza, ha la possibilità di scegliere tra una vasta gamma di prodotti finanziari, offerti da una pluralità di interlocutori professionali italiani e stranieri, anche non bancari, e orienta le proprie decisioni sul prodotto che egli percepisce come il più idoneo. Di conseguenza, la banca deve elaborare e implementare strategie che privilegino il rapporto con la clientela, i cui bisogni e le cui attese devono costituire il fondamento per la progettazione della propria offerta.

I nuovi canali remoti sono economici ma non esclusivi, nel senso che possono essere impiegati anche per altre tipologie di servizi. Possono quindi essere infrante le barriere all'entrata costituite dagli sportelli ed essere utilizzate da competitori non facenti parte del sistema. I nuovi soggetti entranti nel settore bancario possono fare leva su nuovi fattori competitivi, quali il prezzo e la capacità di relazione con i clienti, e in virtù dell'estrema flessibilità e della rapidità con cui si muovono sono in grado di testare continuamente nuovi prodotti e nuovi mercati.

Le banche italiane hanno così deciso di dare una svolta decisa alla loro strategia, introducendo la "qualità" in banca. Concetto non banale, perché in banca non si vende vino, cibo, un veicolo o un capo di abbigliamento, oggetti di cui si può facilmente verificare la qualità.

In banca si vendono servizi, prodotti non tangibili e diventa ancora più complicato misurare, controllare e verificare la qualità.

Oggi si parla di “certificazione della qualità” nelle banche e nelle società finanziarie, con sistemi certificati secondo le regole internazionali, affermatasi solo di recente nel nostro Paese, segnatamente in alcuni comparti dell’industria e dei servizi, mentre costituiscono una assoluta novità per il mondo finanziario in genere e per le banche in particolare.

Tuttavia la corsa alla certificazione sulla base degli *standard internazionali* si è in questi ultimi anni sviluppata in termini esponenziali, e anche l’Associazione bancaria italiana (Abi) sta lavorando in questa direzione.

Un osservatore esterno potrebbe superficialmente scambiare tale evoluzione per una moda, ma certamente non si tratta di questo. Più verosimilmente, invece, le politiche della qualità, possibilmente certificata, stanno diventando sempre più una opportunità per distinguersi dai competitori in un contesto di accentuata e crescente concorrenza globale. Nella più comune accezione il bollino costituisce un elemento di preferenza e un fattore di priorità per le scelte dei fruitori di un prodotto o di un servizio, fornendo all’impresa che se ne avvale l’opportunità di conquista di quote aggiuntive di mercato.

La previsione più attendibile è dunque che, di qui a breve, l’utilizzo dei sistemi di qualità sarà un indispensabile prerequisito per chi vorrà competere ai più alti livelli, sia nelle aree di nicchia sia a tutto campo nei mercati internazionali.

Sul piano tecnico, per qualità deve intendersi in sintesi il complesso di caratteristiche commerciali, di progettazione, di produzione, di manutenzione che consentono a un prodotto/servizio di risultare in linea con le attese del cliente. L’avvio di una strategia della qualità poggia pertanto essenzialmente su un approccio focalizzato al soddisfacimento delle esigenze della clientela attuale e di quella potenziale, nonché dell’utenza in generale. La conoscenza dei relativi bisogni svolgerà sempre di più nel futuro un ruolo di orientamento alle scelte di investimento per lo sviluppo della qualità dei servizi erogati. Volendo perciò riassumere, i principali obiettivi conseguibili dall’introduzione di un sistema della qualità sono i seguenti: un crescente appagamento delle aspettative del cliente e la sua piena fidelizzazione, una forte immagine e un ampliato posizionamento sul mercato, una spiccata propensione ai programmi di investimento tecnologico e al finanziamento della ricerca, il raggiungimento di un addizionale grado di competitività nei mercati. A loro volta, gli effetti indotti sono l’avviamento e il consolidamento di un processo virtuoso che determina un sensibile aumento della produttività con la partecipazione convinta di tutti gli addetti ai lavori, non tanto in funzione degli incentivi e quindi del profitto, ma principalmente per lo sviluppo pervasivo della nuova cultura veicolata in azienda.

Per la banca i riflessi sono positivi anche sotto il profilo etico e si diffondono dalla proprietà, ai singoli anelli della catena organizzativa, investendo soprattutto i dipendenti e gli addetti alle reti di vendita che, tra l’altro, si sentono gratificati in quanto partecipi di un programma condiviso e di tono elevato che li coinvolge pienamente. I risvolti vantaggiosi si estendono anche ai fornitori aziendali, di fatto costretti a elevare lo *standing* delle proprie prestazioni. In definitiva, con l’assunzione delle politiche della qualità, si tende prioritariamente a dimostrare alla clientela abituale e all’utenza occasionale che l’impresa certificata è un alleato affidabile, sistematicamente in grado di rendere un servizio all’altezza di quello offerto dalla migliore concorrenza, con l’ambizioso traguardo di pervenire a livelli di eccellenza superiore. Per realizzare la riconversione nell’ottica del sistema qualità, occorre peraltro dotare l’azienda di un’organizzazione moderna ed efficiente, che elevi la comune percezione del pubblico sui

prodotti e servizi commercializzati. In tale quadro di riferimento, il ripensamento dell'organizzazione, finalizzato a impennare l'intera struttura produttiva sulle strategie della qualità, costituisce il motore della creazione del valore, oltre che nei confronti della clientela, anche per gli azionisti e i dipendenti. La qualità diviene così indice di eccellenza e competitività di una banca. Un prodotto e un servizio è buono quando tutto è in regola, il personale di "front line" è ok, tempi e aspettative non sono disattese. Bisogna 'inspirare' fiducia nel cliente perché questi conceda la sua fiducia e la sua fedeltà. Trascurare il contatto vuol dire che i clienti andranno altrove e al costo della perdita per il cliente si sommerà l'investimento per conquistarne un altro.

Pietro Moroni