

L'eccellenza nel servizio al cliente come strategia per superare la crisi

Il lean service management: un approccio possibile

a cura di Chiara Lupi

Mai come in questi ultimi mesi le istituzioni finanziarie sono state al centro dell'attenzione mediatica, non positivamente purtroppo. Il momento contingente dovrebbe però essere un'occasione per ripensare modelli di gestione e di comportamento volti a innescare meccanismi virtuosi di miglioramento. Come dire che dalla crisi è possibile uscirne rafforzati, se si matura la consapevolezza che è necessario modificare alcuni approcci, primo fra tutti il rapporto verso il cliente. Perché è il cliente, in questo momento, che deve essere al centro della nostra attenzione. Un cliente sempre più difficile da fidelizzare perché il mercato gli consente una facile mobilità e i servizi ci si aspetta siano sempre più personalizzati. Come fare? Coerentemente con lo spirito delle nostre testate, abbiamo riunito intorno a un tavolo esperti di Lean Service Management, docenti e alti rappresentanti del mondo bancario e assicurativo per capire, in-



sieme, quale potrebbe essere la strada da percorrere. Perché se è vero che dai momenti di crisi sono nate le idee migliori e si è dato avvio ai percorsi più innovativi, è anche vero che è necessario stimolare terreni di confronto costruttivo. Dall'analisi della competizione del mercato retail degli intermediari finanziari, abbiamo approfondito l'approccio Lean Service Management per aiutare la competitività nel mercato retail, per calarci poi nelle metodologie che consentono, concretamente, di migliorare i servizi riducendo i costi. Ci ha aiutato nello sviluppo del percorso un testo molto concreto: 'L'eccellenza nei Servizi', scritto da Alessandro Donetti, uno dei nostri partecipanti, che ha sviluppato e applicato metodologie di Lean Service Management per gli intermediari finanziari. Al nostro tavolo erano presenti Paola Boscaini, Responsabile Reti Agenziali Milano Assicurazioni, Alessandro Donetti, Managing Partner A-CCI, Rodolfo Cavallo, Amministratore Delegato e Direttore Generale Ducato, Carlo Lombardi, Direttore Retail Banco Popolare, Fabrizio Majorana, Direttore Generale Qualità Unicredit Group, Luciano Munari, Professore Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari presso l'Università degli Studi di Parma e docente SDA Bocconi e Davide Storni, Partner A-CCI. Dal dibattito è emerso che la trasformazione 'lean' di un intermediario finanziario è possibile e può avere successo. Ad alcune condizioni.

Buona lettura



Le prospettive della competizione nel mercato retail degli intermediari finanziari

“Il modo migliore per affrontare il problema – ci spiega Luciano Munari – è ascoltare l’opinione espressa in materia dai responsabili del retail banking. Nella prima metà del 2008 l’ABI ha svolto una ricerca a cui hanno risposto 42 responsabili, rappresentanti di 130 banche, del 75% degli sportelli e del 71% del totale dell’attivo del sistema.

Un primo risultato interessante per capire come si muoveranno le banche in questa area di business è dato dal fatto che circa l’88% degli intervistati ritiene che il settore a più elevata potenzialità di sviluppo di ricavi nei prossimi due o tre anni sarà lo small business, seguito dal mercato degli affluent (81%), mentre c’è maggiore discordanza di opinioni con riferimento al mass market.

Il 76% del campione ritiene che in questo mercato aumenterà la mobilità della clientela di massa; tale percentuale scende al 67% per gli affluent e al 64% per lo small business. Per la clientela di massa tale mobilità porterà a una trasmigrazione netta tra banche, visto che si prevede una tendenza di questa clientela alla monobancarizzazione, mentre per gli altri due macrosegmenti il fenomeno porterà a un aumento della pluribancarizzazione, aspetto non privo di potenziali effetti in termini di maggiore volatilità dei risultati reddituali.

Sarà una concorrenza basata sui prezzi? La maggior parte del campione sostiene di no. Tra i motivi di switching, le variabili più importanti saranno la qualità e l’efficienza dei servizi, seguite dall’attitudine del personale alla relazione e dalla sua professionalità. Il prezzo si colloca soltanto al quarto posto. Vi sono però alcune differenze tra i macrosegmenti: mentre la clientela di massa verrà maggiormente attratta dalla semplicità e dalla correttezza delle informazioni/comunicazioni, la clientela affluent e lo small business cercheranno maggiore soddisfazione in termini di assistenza e consulenza. Reputazione e immagine della banca avranno maggiore impatto sulla clientela affluent, i canali innovativi sullo small business e lo sportello sulla clientela di massa.

Ma su questi fronti la competizione sarà più affinata e consapevole che in passato perché sarà supportata da una più intensa attività di ricerca. Questa maggiore intensità di ricerca sarà sia in termini quantitativi sia qualitativi, sia nei metodi che negli obiettivi. Tra i primi si segnalano in particolare l’aumento dell’uso di strumenti più sofisticati per le analisi dei dati e

l’introduzione di mystery shoppers; tra i secondi l’incremento nell’adozione di sistemi premianti legati ai risultati delle indagini svolte presso la clientela e l’orientamento a ricercare risposte più appropriate per venire incontro ai cambiamenti nelle esigenze del mercato.

Tra i temi più rilevanti delle ricerche esterne prevalgono ancora quelli concernenti i comportamenti di acquisto della clientela; tuttavia, al secondo posto si collocano le indagini di customer satisfaction, seguite da quelle sulla multicanalità e sulla fedeltà della clientela. Più innovativo appare il quadro dei temi di ricerca delle banche maggiori, che privilegiano di gran lunga le indagini di customer satisfaction rispetto ai comportamenti di acquisto (posizionate al secondo posto) e attribuiscono maggiore importanza alle ricerche sulla customer experience (terzo posto).

Per alcuni responsabili del retail banking (il 78% delle banche di più grandi dimensioni) questa maggiore attività di ricerca porterà anche a una maggiore articolazione delle modalità di lettura del mercato, con l’intensificazione di processi di sottosegmentazione dei macrosegmenti tradizionali. In questo aspetto si ritiene che le politiche commerciali si concentreranno a soddisfare in particolare le esigenze degli utenti dell’internet banking, degli immigrati, dei giovani e dei clienti investitori e professionisti.

L’omogeneità espressa in questa prospettiva porterà a un’intensificazione della concorrenza su questi mercati. Abbastanza differenziate appaiono le previsioni sui trend relativi

all’articolazione dell’offerta di prodotti rivolti ai vari macrosegmenti del mercato retail. Il mass market è l’area in cui si registra la maggiore differenziazione delle opinioni in materia: il 45% dei responsabili retail prevede una semplificazione dell’offerta per questo segmento di mercato, mentre il 40% degli intervistati prevede un aumento dell’articolazione del listino prodotti.

Maggiori convergenze di previsioni caratterizzano il mercato degli affluent – dove il 57% del campione prevede un aumento della gamma di prodotti, mentre il 28% una razionalizzazione – e il mercato small business, per il quale il 59% è propenso a immaginare che l’articolazione dei prodotti aumenterà, mentre solo il 12% ne prevede una semplificazione. In generale, si può ritenere che il mercato si stia orientando verso una razionalizzazione e semplificazione della gamma dei prodotti nel mass market e verso un tentativo di arricchimento delle alternative di offerta per la clientela più sofisticata.



Dalle indicazioni sull'evoluzione attesa nei prossimi due-tre anni, si evince che l'esigenza di aumentare la rete degli sportelli resterà elevata (67% abbastanza e molto elevata). Sono soprattutto le banche maggiori a sostenere questa previsione di incremento del numero degli sportelli bancari del sistema, mentre tra le banche minori si concentrano le posizioni che ipotizzano una riduzione del numero complessivo dei punti di vendita nel nostro paese. Risulta confermato, quindi, che lo sportello resta il punto di riferimento del delivery system della banca sul mercato.

Oltre allo sportello, un forte sviluppo è atteso per tutti i canali distributivi e in particolare per Internet e per il mobile banking, indicando l'esistenza di strategie di ampliamento dell'accesso alla banca e di maggiore specializzazione delle due tipologie di canali, fisici e a distanza. Dall'analisi delle risposte alla domanda su come si svilupperà il business tra i vari canali, sembra inoltre prevalere la convinzione che un forte aumento caratterizzerà il canale internet (il 67% pensa che si avrà una crescita del business molto elevata e il 33% abbastanza elevata), seguito dal mobile banking, dai call center, dagli sportelli e dai promotori finanziari. L'apparente contraddizione tra la previsione di sviluppo della rete degli sportelli con la priorità di sviluppo del mercato relativo alla clientela tecnologicamente più avanzata può essere spiegata dal tentativo di aumentare la specializzazione dei due canali di accesso ai servizi bancari: l'online più dedicato alle operazioni routinarie (con risparmio di costi) e lo sportello finalizzato a soddisfare esigenze più complesse (a maggiore valore aggiunto). Sportelli e internet, in sostanza, vengono visti sempre più in una logica di complementarità che di alternativa.

In sintesi, dalla ricerca emerge che le banche stanno intensificando la selettività dei loro interventi con politiche più mirate e coerenti con le esigenze della clientela, sia in termini di prodotti sia di ampliamento delle modalità distributive. In questo quadro, la tecnologia assume un peso crescente, sia in termini di aumento delle capacità di analisi, sia di qualità dei servizi erogati. Naturalmente, questa caratteristica dello sviluppo del settore porta con sé la prospettiva di un aumento della competizione: questo aspetto non riguarda tanto la maggiore mobilità della clientela (la clientela che utilizza servizi online è più fedele di quella che non li utilizza perché la maggiore possibilità di confrontare servizi diversi porta a scelte più consapevoli e quindi più stabili), ma le differenze di strutture di costi tra banche, l'ampliamento spaziale dei riferimenti competitivi, l'aumento della trasferibilità del know how, la nascita di nuovi competitor non bancari con tendenza all'aumento della disintermediazione delle banche.

Se la ricerca descrive gli orientamenti dei responsabili del retail banking in materia di strategie competitive, gli incentivi a intensificare la competizione nell'area di business sono ulteriormente aumentati nella seconda metà del 2008, con il manifestarsi della crisi finanziaria. Se apparentemente le prospettive di credit crunch dovrebbero far pensare a una diminuzione della competizione, il contesto e le modalità con cui il fenomeno si sta sviluppando fanno supporre che la prospettiva sarà esattamente opposta. In realtà, anche la domanda di credito di buona qualità si sta fortemente riducendo; soprattutto nel comparto del sostegno agli investimenti produttivi, dei mutui alle famiglie e del credito al consumo, il credit crunch è determinato non tanto da una carenza di liquidità globale, ma dalle difficoltà a metterla in circolo e dai vincoli di vigilanza



Luciano Munari

prudenziale. La crisi potrebbe ridimensionare pesantemente le previsioni di sviluppo del mercato retail, soprattutto nel macrosegmento più attraente dal punto di vista reddituale, quello degli affluent, espressione della classe media. Molti intermediari, specializzati in comparti del mercato finanziario colpiti dalla crisi, stanno recuperando interesse per il retail banking, con una tendenza all'aumento dell'affollamento dell'area di business. Lo sviluppo delle reti sportelli, associato a quello degli altri canali, potrebbe generare un fenomeno di overbranching, con difficoltà a recuperare nel breve termine gli investimenti fatti.

In sostanza, più che sui volumi, i problemi più gravi dovrebbero riguardare i margini di redditività. Il ridimensionamento del risparmio gestito, della vendita di polizze unit and index linked, delle vendite di derivati e prodotti strutturati stanno riducendo la componente del margine di intermediazione rappresentata dai ricavi da servizi. Il recupero attraverso la vendita di altri prodotti nuovi pare molto difficile, data la situazione congiunturale. L'aumento delle commissioni sui servizi più tradizionali pare condizionata da provvedimenti calmierativi di matrice politica e dall'intervento delle associazioni dei consumatori, rafforzate dalla crisi reputazionale che ha caratterizzato il sistema bancario a partire dall'inizio di questo millennio con il contributo dei media. I recenti provvedimenti di vigilanza (come la MIFID) portano a un aumento dei costi operativi non sempre accompagnati da un miglioramento della qualità delle relazioni di clientela. Il margine di interesse unitario, che dal 1997 non è più in grado di coprire i costi operativi delle banche, potrebbe stentare a crescere, sia perché condizionato dalla normativa vigente in materia di adeguamento al mercato dei tassi di interesse attivi e passivi, sia perché sempre più vincolato a concentrarsi sulle dimensioni del prezzo del tempo e del prezzo del rischio, sia perché sotto costante osservazione

da parte dell'opinione pubblica. È molto probabile che l'unica modalità di crescita del margine di interesse in valore assoluto sia legata all'aumento dei volumi di intermediazione, scatenando una più intensa competizione tra gli intermediari per la conquista di quote di mercato crescenti.

In sintesi, il cost/income ratio delle banche, che a livello di sistema era sceso dal 61,13% del 2003 al 57,14% del 2006, attestandosi al 57,93% nel 2007, potrebbe riprendere a salire, se non governato, per effetto di un aumento del numeratore e di una diminuzione ancora più accentuata del denominatore. Naturalmente il problema sarà avvertito in misura diversa tra i vari attori del sistema, sia perché pur nell'attività tradizionale si assiste alla presenza di aziende con modelli di business differenti, sia perché sono differenziate anche le relative strutture dei costi.

Il settore assicurativo non presenta una situazione più brillante, dal punto di vista congiunturale e strutturale. Recentemente l'ISVAP ha evidenziato la rilevante caduta di redditività del sistema verificatasi già nel primo semestre del 2008. La caduta della domanda nel ramo vita, soprattutto per prodotti a elevato valore aggiunto, le conseguenze della crisi che presumibilmente si faranno sentire sia sullo sviluppo dei premi, sia sull'aumento dei costi da sinistri nel ramo danni, i problemi posti dalla normativa attuale nell'area dei processi distributivi, la competizione di prezzo scatenata dalle compagnie online e da una segmentazione dei rischi che mina alla base il principio mutualistico nella definizione dei premi puri, non fanno ben sperare per il futuro. Il quadro generale va completato con la rilevazione di un problema di fondo: la scarsa cultura finanziaria e assicurativa della clientela e le asimmetrie informative tra unità di domanda e unità di offerta consentono l'assunzione di comportamenti opportunistici da entrambe le parti, con effetti deleteri sui rapporti di fiducia reciproci nel medio periodo, e rendono difficile l'apprezzamento degli operatori che si comportano in modo corretto".

Relazione con il cliente: l'importanza della qualità

"Nella ricerca illustrata dal prof. Munari – esordisce Paola Boscaini – trovo alcune similitudini con il mondo assicurativo emerse tra l'altro in una recente ricerca di settore. Nei primi anni '90, in vista della liberalizzazione delle tariffe R.C. Auto, venivano fatte previsioni molto ottimistiche sui cosiddetti 'canali alternativi'. Si diceva che in pochi anni avrebbero acquisito oltre il 20% del mercato delle polizze auto. Tali previsioni facevano riferimento a quanto accadeva nei mercati anglosassoni. In realtà, ad oggi il canale telefonico rappresenta il 5% del mercato e Internet poco più del 2%. Tali quote sono state acquisite in pochi anni, ma oggi segnano il passo. Uno dei motivi è che le tariffe praticate da tali canali sono state costruite con pochissima mutualità, risultando molto competitive solo per i

rischi tecnicamente buoni e quindi per un segmento abbastanza limitato. Inoltre, da una recente ricerca sul mercato assicurativo emerge che il canale telefonico appare in crisi perché il cliente richiede sempre di più un rapporto consulenziale anche nell'acquisto della polizza auto e Internet risulterebbe poco gradito per una scarsa fiducia nei pagamenti online.

Mi piacerebbe sapere se anche nel mondo bancario esistano tali perplessità.

Un altro punto di attenzione riguarda il momento del sinistro. Chi acquista una polizza da un canale diverso da quello degli agenti, o è un cliente 'evoluto' e quindi mentalmente predisposto al 'fai da te', o lo fa solo per il prezzo. Il cliente evoluto sa che in caso di sinistro deve essere autonomo e di norma, quando si rende conto che è riuscito a fare ciò che il processo gli chiede, risulta anche soddisfatto.

Chi ha fatto la scelta solo per il prezzo è invece abituato a essere accompagnato da un agente al momento del bisogno e quasi sempre, dopo un sinistro, ritorna da chi è in grado di fornire adeguata assistenza in un momento delicato e complesso quale il verificarsi di un sinistro.

Questo è un tema che dovrebbe essere attentamente valutato dal mondo bancario che sta cercando di entrare nel mercato delle polizze auto.

Vendere una polizza auto non è come vendere una polizza vita o, per restare nell'ambito dei danni, vendere una polizza incendio legata al mutuo, dove la frequenza sinistri è molto bassa.

Se vogliono entrare in questo mercato, le banche dovrebbero essere in grado sia di fornire adeguata consulenza al momento della vendita, sia di costruire un processo molto efficiente per la gestione dei sinistri.

Quanto al prezzo poi, il prof. Munari sosteneva che nelle banche la competizione *non* è basata sul prezzo, ma al primo posto ci sono la qualità e l'efficienza nei servizi.

Da un anno il Gruppo Fondiaria SAI intervista i clienti che non hanno rinnovato la polizza auto. Ebbene, in un mercato che sembra impazzito perché si sta verificando una corsa forsennata al prezzo, solo il 48% degli intervistati dichiara di aver abbandonato la Compagnia per il prezzo.

Se si va poi nel dettaglio delle motivazioni, si evince che le cause principali riguardano il fatto che i clienti non sono mai stati contattati se non per il pagamento del premio di polizza. Non hanno percepito il servizio. Mi viene allora da pensare che ci sia affinità tra mondo bancario e mondo assicurativo perché



Paola Boscaini

anche dalla nostra indagine risulta al primo posto la necessità di avere qualità ed efficienza nei servizi.

Nei momenti di crisi, il prezzo è ancora importante?

Sicuramente il cliente è più attento; però, visto che noi assicuratori svolgiamo un ruolo sociale, dobbiamo pensare proprio in questo momento di offrire servizi che tutelino maggiormente i clienti.

Potrà sembrare strano, ma la politica commerciale di Milano Assicurazioni è mirata al *cross selling* per fidelizzare maggiormente il cliente, offrendo modalità di pagamento agevolate (pagamenti mensili).

Fornire consulenza e servizio al cliente significa far capire che oggi avere la protezione per un bene prezioso quale la propria casa diventa indispensabile proprio in un momento di crisi, perchè un danno accidentale non assicurato comprometterebbe ancora di più l'economia familiare.

Certo non è una strada facile quella da noi scelta perchè è necessario far passare questo messaggio prima di tutto agli agenti, facendo capire loro che il *cross selling* è un'importante leva di fidelizzazione.

Milano Assicurazioni sta investendo molto sulla formazione commerciale sia degli agenti, sia dei loro collaboratori perchè si è resa conto che è necessario accompagnare la propria rete di vendita in questo passaggio culturale; d'altra parte, gli agenti hanno vissuto per anni con la tranquillità di un portafoglio stabile in un mercato non competitivo. Oggi che il turnover dei clienti è intorno al 12% e la competitività si fa sentire, è necessario trovare strumenti per servire meglio il cliente.

Faccio un esempio. Abbiamo provato a fare un'iniziativa di telemarketing, chiamando a casa il cliente per ricordargli che la sua polizza auto scade e quindi è importante che si rechi in agenzia. Solo con una semplice telefonata abbiamo registrato un tasso di rinnovo superiore del 6% rispetto ai mesi precedenti in cui nulla è stato fatto".

Diversità e modelli organizzativi

"Mi pongo un problema specifico: i modelli organizzativi delle banche devono o no fare i conti con la diversità dei modi di agire dei clienti o devono rimanere neutrali nei confronti di questi aspetti?— esordisce così Rodolfo Cavallo—. I comportamenti finanziari sono profondamente diversi nel nostro Paese — tra regione e regione tra città, province e campagne — e di questo fatto bisogna tenere conto. Ad esempio il radicamento della piccola banca sul territorio è elemento di successo e il modello distributivo tramite lo sportello tradizionale svolge ancora oggi una funzione fondamentale. È opportuno tener conto delle diversità esistenti da cliente a cliente: ad esempio nel nostro paese si

vanno sempre più diffondendo nuove figure professionali, mi riferisco in particolare ai cosiddetti lavoratori atipici. Ritengo che lo stesso sistema finanziario si deve far carico dell'inclusione di questa nuova tipologia di clientela nel circuito creditizio. L'inclusione deve avvenire in condizioni di normalità e quindi non penalizzante perchè un comportamento non coerente con le nuove caratteristiche del mercato del lavoro potrebbe vanificare i buoni intenti degli interventi legislativi in tale materia. Come abbiamo accennato, la morfologia dei clienti e del Paese presentano elementi di assoluta discontinuità rispetto ai quali i modelli organizzativi di cui si dotano le varie società devono tener conto ai fini dell'erogazione di prodotti e servizi. Credo che la flessibilità di tali modelli sia essenziale per cogliere, con risultati positivi, tutti i comportamenti differenti dei clienti. In tale ottica non possiamo trascurare il fatto che nel nostro Paese la percentuale del "sommerso" è elevata e se ad esempio dovessimo erogare un prestito, diciamo in Sicilia, prendendo come riferimento la sola busta paga del lavoratore, dovremmo bocciare l'80% delle posizioni; viceversa le effettive capacità reddituali dei clienti spesso sono diverse e qui rientrano in gioco i temi legati al modello organizzativo. La nostra società ha fatto la scelta di avere persone in loco che deliberano direttamente; opzione che può sembrare più costosa ma in realtà,

in alcune zone d'Italia, dove noi siamo molto radicati, il rapporto diretto con il cliente consente di intercettare tutte le informazioni utili ai fini dell'erogazione di un buon servizio. Tale approccio non rappresenta solo una scelta organizzativa fine a se stessa, ma è soprattutto una modalità operativa in grado di creare una relazione di qualità e durata con il cliente. Per quanto riguarda il Credito al Consumo, il 2009 e 2010 saranno anni di un significativo ridimensionamento delle percentuali di crescita e in particolare alcuni settori evidenzieranno una preoccupante flessione; in tale contesto risulta importante ricercare, nell'ambito delle attività di recupero dei crediti, nuove modalità operative che tengano conto della congiuntura negativa che ha colpito soprattutto le famiglie. La crisi ha interessato anche clienti che sono sempre stati considerati dei buoni pagatori; la vera sfida nei prossimi due anni sarà trovare un modello coerente che accompagni questa tipologia di clientela a superare il momento di difficoltà. Questo nuovo processo rappresenta per me un importante obiettivo che attiene con forza alla qualità del servizio.

Ad esempio MontePaschi e Unicredit hanno sospeso, per il 2009-2010, per le famiglie in difficoltà, il pagamento delle rate di mutuo; il messaggio che hanno voluto dare è: vi stiamo vicini in un momento di crisi. Personalmente ritengo questi interventi coerenti con il senso di responsabilità sociale che so-



Rodolfo Cavallo

prattutto i grandi gruppi bancari devono avere, dimostrando anche coraggio nel prendere decisioni che possono avere impatti non positivi sui propri conti economici.

Lo stesso messaggio del Governatore Mario Draghi ai banchieri poneva l'attenzione sulla qualità del credito ma anche sulla necessità di non far mancare risorse alle imprese e alle famiglie. Per effettuare scelte adeguate, dobbiamo però ritrovare nel sistema bancario fiducia e stabilità; dopodiché si potrà riparlare di qualità del servizio secondo la segmentazione citata anche dal professor Munari. Le banche e le finanziarie negli anni recenti si sono orientate prevalentemente nella distribuzione di prodotti assicurativi; senza tornare a dire che ognuno deve fare il proprio mestiere, va comunque affrontato con rapidità il tema della ricerca di un perimetro operativo più coerente con la mission creditizia, senza per questo voler escludere i prodotti assicurativi. Questo passaggio è importante ai fini di una rappresentazione corretta nel tempo delle capacità reddituali delle banche e delle finanziarie in presenza, tra l'altro, di marginalità sui prodotti sempre più ridotta".

Il cliente? Sempre meno fedele...

Individuare soluzioni personalizzate per i clienti e rimodulare di conseguenza le organizzazioni; questi i temi sollevati da Carlo Lombardi, che ci spiega: "Dal 15 settembre 2008 (fallimento Lehman Brothers) le regole le stabilisce il cliente.



Carlo Lombardi

Sono curioso di verificare il tasso di retention del secondo semestre 2008 rispetto ai periodi precedenti perchè ritengo che saremo di fronte a sorprese. Perchè anche in Italia si sta favorendo la mobilità dell'utente bancario. Portabilità di mutui, conti correnti, carte di credito, utenze e, per certi versi, anche assicurazioni sono all'ordine del

giorno. Oggi vedo la combinazione di più fattori che riportano sul cliente una capacità di iniziativa sconosciuta nei periodi scorsi. Altra situazione in evoluzione: si è confrontato spesso nel passato il retail banking alle altre attività classiche di retail (prima fra tutte la grande distribuzione) ma forse tale confronto era forzato, non ancora maturo. Oggi la mobilità del cliente è sicuramente un problema che accomuna la banca al resto dei retailers e il sistema bancario non può non farsene carico. Mi sembra interessante valutare la motivazione che porta il cliente a cambiare banca. Troviamo infatti al primo posto la qualità e l'efficienza dei servizi. Inimmaginabile fino a ieri, quando il grado di soddisfazione della clientela, in particolare privata, si

fondava sulla bontà delle proposte commerciali che la banca era in grado di fare. Oggi ritrovano spazio e dignità tanti altri servizi bancari che da corollari diventeranno vero spartiacque nella scelta della propria banca.

Il fatto che venga disguidato un bonifico oggi è, a differenza di ieri, un problema nei rapporti con il cliente. Il concetto di efficienza di una banca viene oggi misurato su comportamenti quotidiani con i quali il cliente si confronta e sulla base dei quali decide. In questa ottica, anche il sistema dei ricavi di una banca si sta profondamente modificando. Allora, cosa si richiederà alle banche? Di analizzare e approfondire meglio l'intero sistema di bisogni della clientela. Ad esempio analizzare i bisogni di un cliente privato per capire quale tipologia di carta di credito può essere più adatta! Questo ritorno alle origini per il sistema bancario non lo trovo così devastante. È semmai un percorso che consente al cliente di essere più consapevole, e in questo senso bisognerà lavorare per accrescere la sua cultura finanziaria. Il fatto che le banche facciano uno sforzo per fare una 'radiografia' della clientela per valutarne meglio i comportamenti non potrà che portare vantaggi, in termini di efficienza ma anche di business".

Riorganizzare i processi partendo dal cliente

Fabrizio Majorana porta con sé una cultura che gli deriva dall'aver maturato esperienze nel settore industriale. Per questo si domanda se la crisi internazionale, che ha travolto i mercati finanziari, non sia destinata a trasformare i modelli organizzativi di questi ultimi per avvicinarli maggiormente a quelli vicini al mondo industriale.

"Questa domanda – spiega Majorana – è motivata dalle mie esperienze pregresse poiché non ho un passato né bancario né finanziario. Io non parlo molto il 'banchese'; il vantaggio è che il mio sguardo non è condizionato. Ho trovato cose che mi sono piaciute, altre che mi sono parse strane. Il mondo industriale ha già sviluppato negli ultimi vent'anni un percorso incentrato sull'attenzione vera al



Fabrizio Majorana

cliente: dal product al market oriented, un passaggio già consolidato nel mondo industriale e che solo ora sta approdando al mondo bancario. Per questo mi pare di ripercorrere certe cose. Mi ha fatto piacere ascoltare termini quali efficienza, qualità. Termini che rimandano a quei modelli organizzativi non focalizzati al 'chi fa che cosa' ma che pongono attenzione non tanto a 'cosa passa', dunque alla qualità stessa. Ho visto modelli or-

ganizzativi, e parlo adesso delle banche in generale, creati più per far lavorare che non per concentrare le attenzioni sul cliente finale. Ecco perché quando si parla di efficienza, affrontare la riorganizzazione dei processi significa partire dal basso e coltivare un'attenzione speciale verso il cliente. Ho un'esperienza passata in General Electric dove il cliente era sempre in cima ad ogni azione in azienda. Credo che sia questa la strada, per il mondo finanziario, vincente. Certo tutto questo impatta sull'organizzazione che deve guardare forse a modelli più industriali. Credo che una chiave di volta sia che ognuno di noi in azienda torni a far bene il proprio lavoro, banche comprese. In banca ormai si possono fare tante cose e molte non hanno nulla a che fare con le normali attività, quelle principali, che spesso hanno un servizio scadente.

Questo impatta molto sulla qualità percepita. Mi spiego meglio. Noi facciamo tantissimi lavori che crediamo siano di qualità e magari lo sono, ma hanno un livello di percezione molto basso. Una cosa è ciò che noi pensiamo dei nostri servizi e cosa diversa è la percezione che ne ha il mercato. Dobbiamo stare molto attenti a

quello che eroghiamo perché a volte i nostri sforzi sono pazzeschi ed il percepito è, in proporzione, bassissimo. Questo impatta anche sugli indicatori che inseriamo nelle metriche. Le metriche poi non hanno algoritmi di reale prestazione e non si muovono con il percepito del cliente finale e infine manca una politica conseguente. Tanti gli indicatori non utilizzati per un vero piano di miglioramento. Di riorganizzazioni ne vediamo tante, ma occorre partire dalla fine del processo. Analizziamo chi è il nostro cliente, come varia, cosa realmente vuole e partiamo a ricostruire il processo a monte. Anche nei modelli organizzativi tante volte si fa un grande errore, si parte a monte. Se partiamo dalla fine, ricostruendo a monte i processi necessari, ci focalizziamo già sull'obiettivo, su ciò che il cliente vuole. Ci adattiamo noi al cliente e indirettamente, magari, potremo attuare delle politiche di taglio dei costi fatte in modo coscienzioso senza toccare nervi vitali”.

L'approccio “Lean Service Management” per aiutare la competitività nel mercato retail

“Per affrontare con successo il contesto competitivo non è facile individuare ricette valide per tutte le aziende – esordisce Luciano Munari –. Soprattutto non è facile proporre soluzioni efficaci nel breve periodo. L'attenzione di tutti gli operatori si sta concentrando sul problema dei costi. Tuttavia credo occorra evitare di affrontare il tema con una prospettiva di breve pe-

riodo, assumendo decisioni dannose per gli effetti che possono provocare nel medio-lungo termine. Tutti si attendono un ridimensionamento della redditività degli intermediari finanziari nel breve termine; pertanto sarebbe auspicabile sfruttare la situazione per incidere su aspetti strutturali che predispongano le aziende a uscire dalla crisi congiunturale rafforzate nella loro capacità di affrontare la lotta competitiva con risultati positivi sostenibili nel tempo. Questo obiettivo può essere perseguito valorizzando gli approcci di discontinuità strategica già introdotti da alcune aziende ma che stentano ad affermarsi perché, prima di fornire buoni risultati nel breve termine, devono passare attraverso una fase di implementazione non particolarmente soddisfacente dal punto di vista economico.

In sostanza si tratta di sfruttare gli strumenti approntati da molte aziende per stabilire un nuovo patto con la clientela volto a ricostituire la fiducia di poter sempre trovare nell'azienda una risposta adatta a soddisfare le proprie esigenze. Questo nuovo patto richiede di adottare alcuni accorgimenti gestionali e metodologici i cui germi sono già stati introdotti ma non sono ancora riusciti a esplicitare tutte le loro potenzialità:

1. *Valorizzare la prospettiva dell'innovazione di processo più che di contratto.* Banche e assicurazioni sono aziende di servizi e come tali forniscono al cliente il risultato di un processo di erogazione: la qualità del loro prodotto (ciò che acquista il cliente) dipende dall'organizzazione del loro sistema di erogazione. La crisi attuale potrebbe attenuare le resistenze interne all'azienda che si incontrano quando si vuole adottare questo approccio gestionale.
2. *Valorizzare le ricerche sulla customer satisfaction* finalizzandole a ottenere informazioni sugli standard di processo desiderati dalla clientela. Questo approccio può essere arricchito coinvolgendo la clientela nella fase di progettazione dei processi.
3. *Valorizzare gli strumenti di CRM analitico* per costruire sistemi di contabilità industriale centrati sul cliente. Solo così si potrà impostare una politica di mercato volta a creare valore per gli azionisti attraverso la creazione di valore per i clienti.
4. *Valorizzare la tendenza a riformulare i meccanismi operativi aziendali* in funzione del risultato per il cliente più che per l'azienda.
5. *Valorizzare modelli di pricing coerenti con i benefici offerti alla clientela.* In sostanza occorre abbandonare la prassi di formulare prezzi con elevati effetti di sussidiarietà reciproca tra prodotti e tra clienti.



Luciano Munari e Alessandro Donetti

6. *Valorizzare la tendenza a educare la clientela alla comprensione dei benefici ricevuti.* Ciò non significa che la clientela debba conoscere le caratteristiche specifiche degli strumenti finanziari o dei contratti assicurativi. È però importante che sappia riconoscere i propri bisogni e capire come giudicare la validità dei prodotti che le vengono offerti. Questa circostanza è essenziale per ridurre il gap che allontana la qualità realizzata dalle aziende da quella percepita e determina insoddisfazione nella clientela. Da questo punto di vista poi, un contributo importante a migliorare le percezioni della clientela potrebbe essere quello di quantificare in termini economici i benefici che il cliente riceve dalla banca o dalla compagnia assicurativa. Questo esercizio, quando possibile, contribuisce a migliorare la percezione del cliente in merito al valore aggiunto dell'acquisto effettuato.

Molti di questi principi sono fondamentali per realizzare un approccio di lean service management. Tale approccio dovrebbe avere maggiore fortuna del total quality management sia per il particolare momento in cui viene introdotto, sia per la filosofia che lo sostiene, sia perché oggi gli intermediari finanziari, diversamente da quanto accadeva solo tre o quattro anni fa, dispongono di strumenti sufficienti per poter valutare l'impatto economico della sua introduzione, non solo in termini di risparmio di costi, ma anche in termini di ricavi.

L'approccio A-CCI al lean service management per gli intermediari finanziari

Creare la banca o l'intermediario 'snello'. Questa la sfida di A-CCI, una società di consulenza che da oltre 10 anni si occupa di Lean Service Management.

"Il punto di partenza – ci spiega Alessandro Donetti – è capire cos'è un intermediario finanziario snello. L'intermediario snello è quella realtà che fa solo le cose che servono ai clienti. E questo significa, di contro, non fare quello che non serve. Aspetto importante, perché in banca si fanno molte cose che non servono ai clienti e non si fanno cose che invece ai clienti servirebbero.

Si è parlato stamattina di qualità: in generale si può dire che fare le cose con questa logica significa 'fare qualità'. Mentre non fare le cose che non servono significa 'non sprecare'. Sono quindi due gli aspetti da considerare: la qualità e lo spreco. E in questa fase l'efficienza non c'entra. Il termine efficienza è molto vicino al concetto di spreco, sotto il profilo microeconomico; ma lo spreco ha una valenza ben precisa.

Partiamo dalla qualità: ho cercato di individuare dei criteri attraverso i quali oggettivare la qualità. Parliamo naturalmente della qualità del servizio. Il servizio è un processo finalizzato alla soluzione di un problema e, come scrivo nel mio libro, es-

sere serviti non è per niente facile, anzi è un esercizio di problem solving.

Vediamo allora i 6 principi del servizio eccellente:

- Il problema deve essere risolto completamente;
- Il cliente non deve sprecare il suo tempo;
- Il cliente riceve esattamente ciò che ha richiesto;
- Il cliente riceve il servizio dove vuole sia erogato;
- Il cliente riceve il servizio quando vuole sia erogato;
- Il cliente deve ridurre il numero di decisioni che deve prendere per risolvere il suo problema.

Sono aspetti rispetto ai quali bisogna essere in grado di effettuare delle misurazioni, poiché la qualità si deve misurare. Quando non c'è qualità, diciamo che ci sono difetti. E questo è un modo per introdurre all'interno della mente delle persone il concetto che hanno fatto qualcosa che non va bene.

A livello di sistema bancario è difficile quantificare i difetti poiché non esistono i sistemi di misurazione, così come non si misura lo spreco. Nell'ambito degli intermediari finanziari è possibile però fare una valutazione in merito ai rischi operativi. Esiste una categoria di perdite operative relativa ai "clienti, prodotti e business practice" che, nel 2002, per un campione di 89 banche che hanno fornito questi dati, sono state pari a 3,32 miliardi di euro. Immaginando di poter mantenere la

proporzione sul totale degli asset, è possibile valutare quanto potrebbero essere le perdite complessive per il Sistema bancario in Italia. Altro aspetto che ha a che fare con la difettosità sono i reclami. L'Abi ha creato un osservatorio relativo ai reclami dei clienti. Nel 2007 i reclami totali pervenuti alle banche sono stati 132.031.

Un dato che non significa nulla anche perché i clienti che si lamentano, rispetto a quelli insoddisfatti, sono pochi. Negli Stati Uniti il TARP ha rilevato che solo il 4% dei clienti insoddisfatti reclama. E consideriamo che negli Stati Uniti si reclama molto... Importante sottolineare che, quando qualcuno si lamenta, ormai è troppo tardi.

Le prime esperienze di misurazione della difettosità che noi abbiamo fatto presso alcuni intermediari finanziari hanno evidenziato tassi di difettosità stabilmente superiori al 30%.

Riguardo agli sprechi, se immaginiamo tutti i costi che vengono assorbiti per l'erogazione di un servizio, lo spreco va dal 90 al 99% dei costi. Sprechi e difetti sono tanti ma, di fatto, la principale difficoltà che si riscontra all'interno degli intermediari per poter avviare quella che noi definiamo una 'trasformazione snella' è innanzitutto la loro identificazione e successiva misurazione. Se non si riesce ad avere una visione comune, ai vari livelli della gerarchia aziendale, del difetto e dello spreco, è dif-



Alessandro Donetti

ficile intraprendere questo tipo di percorso. La mia domanda allora, un po' provocatoria, è la seguente: gli intermediari sono davvero interessati a questo tipo di valutazione? Sareste disposti a pagare i vostri clienti affinché vi segnalino ogni difetto da loro scoperto? Perché il punto è che i prodotti sono copiabili e replicabili, ma "essere eccellenti nell'erogazione del servizio è il vero differenziale competitivo".

A questo punto, Carlo Lombardi si interroga sul 'concetto di spreco' e si chiede in che modo questo interferisca con il contesto normativo. "Prendiamo ad esempio il tema della trasparenza – esordisce – che dovrebbe essere nata a favore del cliente e per il cliente; oggi è un costo enorme e non mi pare abbia rappresentato un passo avanti. Ho l'impressione che quando parliamo di sprechi ci riferiamo a un mondo ideale, che pochi riscontri ha con i nostri contesti reali...".

"Occorre distinguere – replica Majorana – tra tre tipi di attività, quelle a valore aggiunto, quelle a non valore aggiunto per il cliente ed eliminabili e quelle sempre a non valore aggiunto ma non eliminabili. Mi pare che stiamo parlando di questo terzo caso: attività a non valore aggiunto non eliminabili. Un esempio: processi legati alla valutazione dei mutui che prevedono l'inserimento degli stessi dati in più sistemi diversi che non si parlano tra loro. Credo dovremmo abituarci a lavorare più sull'analisi e meno sulla raccolta dati e far parlare meglio i sistemi. Perché alla fine, se non si bussa alla porta dell'It, non si riesce a calare nella concretezza quello che serve!"

Rodolfo Cavallo, a questo punto, approfondisce il tema, sottolineando la necessità di considerare l'evoluzione che il modello bancario ha avuto.

"Bisogna prendere atto del fatto che – ribatte Cavallo – il modello bancario negli ultimi anni si è progressivamente spostato da fabbrica di prodotti e relativa vendita a rete distributiva di prodotti di altre società, soprattutto del comparto assicurativo.

In tale contesto gli strumenti per la "misurazione dello spreco" cambiano e hanno differente grado di complessità in relazione al perimetro osservato: fabbrica o 'distributore'. "Alla base – replica Donetti – credo vi sia il problema della mancanza di cultura del dettaglio. In modo assoluto. Manca la consapevolezza. Il difetto è un concetto molto ampio: può concretizzarsi ad esempio in un atteggiamento dell'addetto allo sportello che non saluta il cliente, quando arriva e quando se ne va. Oppure in un bonifico disguidato. Sono due difetti diversi, ma entrambi hanno riflessi negativi nell'interazione con il cliente.

Lo spreco è più legato invece agli aspetti operativi. Spreco riguarda, ad esempio, l'uso delle mail, il mezzo attraverso il quale si diffondono le informazioni. È abbastanza difficile essere precisi nelle mail, attraverso mail e telefonate si verificano ridondanze nelle richieste.

Abbiamo maturato diverse esperienze in cui nei back office ci sono 'rilavorazioni' che raggiungono tassi del 70%.

Altra tendenza tipica del lavoro d'ufficio è fare cose per impegnare il tempo. Spesso si fa la prima cosa che capita e non quella che serve a chi deve ricevere le mie informazioni. Questo comporta che, se nel frattempo arriva un'urgenza, verrà processata in ritardo. Questo è spreco.

Quando lo spreco in un processo molto lungo arriva a coprire il 95% dei costi, è necessario individuare le cose più importanti e lavorare su quelle. E, voglio precisare, che i controlli difficilmente superano il 5-6% dei costi totali del servizio.

Cosa fare allora? Perché non proviamo a progettare servizi che non hanno difetti? Dal momento che il difetto si ha quando il cliente non vede soddisfatta la sua aspettativa, perché non si cerca di lavorare in questa direzione esattamente come avviene nel mondo industriale? Ma bisogna partire dalla progettazione. Poi controllare i difetti e lo spreco".



Davide Stormi

Partire dai bisogni dei clienti

Il punto di partenza per progettare servizi finanziari senza difetti è partire dai bisogni dei clienti e in particolare partire dai bisogni latenti, quelli cioè inespressi, ma che se realizzati generano soddisfazione molto elevata nel cliente. "Per effettuare questo tipo di analisi – ci conferma Donetti – ci sono delle metodologie; in particolare noi ne utilizziamo una nata nel mondo industriale, è cioè il modello di Kano. Il modello di Kano consente appunto di identificare e classificare i bisogni, tra cui quelli latenti. Nel caso di un mutuo, ad esempio, abbiamo identificato il bisogno latente nel 'non dover fare altro che firmare il contratto'; pensate invece quante altre cose è costretto a fare un cliente di una banca per richiedere un mutuo. Ovviamente ci saranno anche dei bisogni espliciti, quale ad esempio il tempo per l'approvazione e l'erogazione del finanziamento".

"L'attenzione ai bisogni non esplicitati da parte del cliente dovrebbe essere massima – sottolinea Donetti –. Dopodiché, quando parliamo di servizio, cosa accade negli intermediari? Si va a vedere cosa fa il cliente prima di fruire di un certo servizio? Solitamente questo non accade. Si analizza l'erogazione, cioè ciò che fa l'intermediario, mentre si trascura la fase di acquisizione e di fruizione, cioè ciò che fa il cliente per 'acquistare e utilizzare' il servizio.

Qui entra in scena il tema legato alla “cultura del cliente”, come sottolinea Cavallo: “La ‘cultura del cliente’ spesso è affermata a parole, ma nei fatti risulta molto limitata. Ad esempio, la struttura dei sistemi incentivanti è in prevalenza basata su tre elementi: volumi, rischio e marginalità e raramente si tiene conto della soddisfazione del cliente quale variabile a premio”.

I bisogni dei clienti, ci dice Donetti, sono quindi il punto di partenza da cui partire per progettare i processi di servizio: per fare questo ci viene in aiuto il Quality Function Deployment, il cui obiettivo è arrivare a individuare poi quali indicatori misurare, per controllare quelle cose che hanno alto impatto sulla soddisfazione dei clienti dell’intermediario.



Comunicare i valori intangibili

Spesso all’interno delle nostre organizzazioni si avviano progetti che rappresentano un valore concreto per i nostri clienti. Ma altrettanto spesso non vi è un meccanismo virtuoso di comunicazione che ne garantisca la condivisione. “I valori intangibili – ci spiega Paola Boscaini – sono molto importanti. Riuscire a trasferire tutte le informazioni rispetto alle cose che si fanno ma non siamo in grado di comunicare in modo corretto sarebbe fondamentale. Anche per fornire agli analisti, che non sono in grado di misurare i dati intangibili, informazioni corrette. Faccio un esempio: ora la mia azienda compera i pezzi di ricambio direttamente dalle case costruttrici dandoli in garanzia ai clienti per tutta la durata del veicolo. Questo, comunicato in modo corretto agli analisti, è un valore che deve avere un peso. In questo senso penso gli analisti dovrebbero capire che ogni settore è a sé e dovrebbe essere valutato diversamente”. “Bisognerebbe lavorare di più su questi temi – replica Munari – mentre la cultura si è ultimamente concentrata su modelli matematici e su modelli di valutazione dei rischi in modo molto quantitativo, senza capire cosa ci sta dietro. E questo è un difetto culturale che magari dopo il 15 settembre (data del fallimento di Lehman Brothers, ndr) cambierà. La logica di capire cosa sta dietro è importante, è importante capire le correlazioni tra i dati”.

“Stiamo delineando un mondo che non esiste – replica Cavallo – ma in realtà dovrebbe accadere questo: Fonsai, Milano Assicurazioni, come ci ha illustrato la dottoressa Boscaini, stanno studiando un processo per migliorare il servizio al cliente; quindi hanno una maggiore possibilità di fidelizzare la propria clientela e questo, secondo me, rappresenta anche un elemento positivo per garantire reddito negli anni futuri. Però qual è l’analista che considera questo elemento di ‘stabilizzazione’ della clientela come valore aziendale?”.

“Purtroppo – prosegue Boscaini – non c’è correlazione tra il titolo e le iniziative che vengono intraprese mentre bisognerebbe trovare dei meccanismi di correlazione”.

Cavallo sottolinea i ritardi complessivi di sistema: “Solo da poco – spiega – è stata introdotta una funzione, all’interno dell’Istituto di Vigilanza, preposta alla verifica della qualità dei servizi della clientela. Trovo altresì positiva la recente introduzione nella valutazione degli intermediari creditizi di metodologie atte ad analizzare la formazione del reddito delle imprese bancarie valorizzando, ai fini del giudizio, le componenti economiche che rimangono costanti nel tempo”.

Il problema, come ha sottolineato il professor Munari, è che i sistemi di contabilità analitica sono incentrati sul prodotto mentre dovrebbero essere centrati sul cliente. Bisognerebbe calcolare l’impatto reddituale della mobilità della clientela. Esistono molti KPI di processo ma manca un vero controllo e una comprensione dell’impatto economico che questi progetti hanno. Da questo punto di vista A-CCI sta proprio lavorando per cercare di aumentare la consapevolezza facendo molta cultura sul tema.

“C’è ancora molto da fare – ci spiega infatti Donetti – e invece di pensare che a un buon servizio corrisponderanno miglioramenti sul fronte dei ricavi, dico che innanzitutto, visto che la qualità è importante, essa va costruita e misurata. Questo il punto di partenza. Poi bisogna impostare un sistema attraverso il quale raggiungere l’obiettivo”. E qui veniamo a un punto successivo e strategico.

Progettare il sistema di misurazione della qualità

La misurazione della qualità dei servizi sembra che non costituisca una cosa realmente importante, come i ricavi o i margini. Il motivo di questo – sostiene Donetti – non è dovuto alla scarsa importanza attribuita alla qualità del servizio ma bensì al fatto che i sistemi di misurazione non sono in grado di fornire metriche sintetiche sulla qualità dei processi di servizio, né tantomeno di fornire una rappresentazione corretta di quanto percepito dai clienti. A-CCI ha sviluppato una metodologia attraverso cui è possibile misurare la qualità dei processi di servizio, sia tangibili sia intan-

gibili (pensiamo alla cortesia del personale di front office), attraverso un solo valore: quello che noi chiamiamo il tasso di difettosità. Il calcolo del tasso di difettosità si basa anche su tecniche di tipo statistico che consentono di dare una rappresentazione più vicina a ciò che effettivamente il cliente percepisce. In questo modo riusciamo anche a fornire una misurazione della customer experience. Per ogni punto di contatto con i clienti, una volta definiti gli “standard di contatto”, è possibile rilevare il difetto. “Avere un unico indice sintetico, che per esempio evidenzia un tasso di difettosità del 30%, non pensate che sarebbe interessante per molti amministratori delegati?” dice Donetti.

La seconda dimensione della performance dell'azienda snella è rappresentata dallo spreco. “Attenzione però – sostiene Donetti –: nel misurare lo spreco non c'è nulla di più sbagliato che cercare di misurare in

modo scientifico qualcosa che non serve. Meglio individuare quali sono le principali forme di spreco, misurarle anche in modo non perfetto, e iniziare a lavorarci per ridurle in modo dastico; non dimentichiamo che lo spreco può essere più del 90% dei costi di servizio”.

“L'ultimo pilastro del lean service management di A-CCI – prosegue Donetti – è la ‘gestione del disservizio’: il trucco che io suggerisco per avviare il miglioramento. Non sappiamo da dove incominciare? Iniziamo da tutte quelle situazioni in cui trattiamo male i nostri clienti. Incominciamo a individuare tutte le piccole situazioni di disservizio. Individuiamo le più importanti e poi stabiliamo cosa fare. Tutto ciò riconduce al ‘mancato standard’ e cioè al difetto”.

Migliorare il servizio per creare valore

Il recupero del disservizio è una situazione in cui si riesce a recuperare un'emozione molto negativa, trasformandola in una molto positiva. Il traguardo è la ‘garanzia del servizio’, o addirittura il ‘soddisfatti o rimborsati’, “che potrà essere però applicato – conclude Donetti – solo da quelle aziende che misurano regolarmente la difettosità e lo spreco”.

“Sul tema ‘soddisfatti o rimborsati’ – replica Lombardi – il sistema bancario presenta ancora elevati standard di diletantismo. Noi forniamo mensilmente a tutta la nostra rete la mappa degli indicatori di abbandono. Sui clienti a ‘semaforo rosso’ abbiamo avviato la formula ‘soddisfatti o rimborsati’. Chiamiamo i clienti, cerchiamo di capire la loro reale intenzione e se constatiamo il desiderio di lasciare la nostra banca, proponiamo loro di rimanere con noi un altro anno. E se al termine dell'anno non saranno soddisfatti, rimborseremo

loro tutto quello che avranno speso”. Una formula coraggiosa anche se, in realtà, si dovrebbe intervenire al primo segnale di malessere, e per questo i sistemi di CRM, come ha ben sottolineato Donetti nel suo libro, non bastano.

Certo, i sistemi di cui si parla, e sulla cui efficacia naturalmente concordiamo, non possono essere adottati senza considerare le relazioni industriali e il clima aziendale.

Come sottolinea Rodolfo Cavallo: “Bisogna, prima, stabilizzare il sistema, altrimenti certi interventi avranno una difficoltà oggettiva a essere avviati.

Immaginiamo le difficoltà di integrazione dei grandi gruppi bancari: per calare analisi e prodotti in un contesto, è necessaria una certa gradualità. Altrimenti rischiano di essere rifiutati dagli attori stessi del sistema”.



Paola Boscaini e Rodolfo Cavallo

Conclusioni

Gli obiettivi delle persone devono essere legati agli obiettivi dei progetti, ci conferma il professor Munari. I problemi sindacali sono complessi ma nel momento in cui il cambiamento viene motivato, qualcosa può cambiare. È un problema di approccio e di funzioni organizzative. Riuscire a trasmettere il concetto che la motivazione che il cliente dichiara ancorché fantasiosa o non condivisibile, va comunque registrata e non interpretata dal punto di vista dell'azienda, di come l'azienda la percepisce, è sicuramente un punto di partenza.

Si tratta di un passaggio difficilissimo e non deve essere, come sottolinea Davide Storni, un passaggio difensivo ma un momento per fidelizzare il cliente. Se questo passaggio verrà interiorizzato dalle persone che gestiscono i reclami, solo allora sarà possibile portare un grande valore. Certo, la trasformazione ‘lean’ di un intermediario finanziario può avere successo solo se tutte le forze in campo, dall'operatore di filiale all'amministratore delegato, adottano il medesimo schema di riferimento, e cioè maggiore qualità, minore spreco, per generare emozioni positive del cliente verso la banca.

Questo significa aumentare l'autonomia di chi è a contatto con i clienti e rendere coerenti i sistemi di misurazione delle performance dei servizi e i sistemi di incentivazione delle persone.

I sistemi di misurazione dovranno evidenziare la qualità dei processi, gli sprechi e la customer experience. Mentre i sistemi di incentivazione dovranno favorire il coinvolgimento delle persone premiando il loro contributo al miglioramento delle metriche lean.



Paola Boscaini



Rodolfo Cavallo



Alessandro Donetti



Carlo Lombardi



Fabrizio Majorana



Luciano Munari



Davide Storni

Paola Boscaini, laureata in economia aziendale. Responsabile Reti Milano Assicurazioni – gruppo Fondiaria-SAI – da ottobre 2008. È stata responsabile del marketing strategico del Gruppo Fondiaria-SAI. Ha sempre operato nel settore assicurativo iniziando la sua carriera in Cattolica Assicurazioni nel settore auto. Ha ricoperto numerose cariche sempre all'interno del Gruppo Cattolica in qualità di direttore tecnico, direttore centrale assicurativo con responsabilità sia dei Rami Tecnici che dei sinistri. Dal 2004 al 2007 è stata vice direttore generale di Cattolica.

Rodolfo Cavallo, in Banca d'Italia dal 1971 dove dall'84 ha svolto attività di Ispettore di Vigilanza. Dal novembre 2000 è Amministratore Unico della società fiduciaria Carfid. Dal 2000 al 2004 è Vice Direttore Generale in Banca Eurosystem e dal 2002 al 2004 è Vice Direttore Generale Bipielle Ducato (Lucca). Nello stesso periodo diventa Consigliere della Cassa di Risparmio di Livorno e della Cassa di Risparmio di Lucca. Da fine 2004 è Direttore Generale di Ducato SpA. Dal 22 dicembre 2008 a tutt'oggi è Direttore Generale e Amministratore Delegato di Ducato SpA e Direttore Generale Delegato di Agos.

Alessandro Donetti, è Managing Partner di A-CCI, società di consulenza direzionale specializzata nel service performance improvement. Durante la sua ventennale esperienza nel campo della consulenza in Italia e all'estero, si è dedicato a numerosi progetti di lean service management, business performance management e enterprise risk management incidendo in modo stabile sulle performance operative delle aziende in cui ha operato. È autore di numerosi articoli pubblicati su autorevoli riviste di settore, collabora con diverse Università e dirige la collana editoriale A-CCI Service Management.

Carlo Lombardi, inizia la sua esperienza professionale nel 1977 al Credito Italiano, dove dal '97 riveste ruoli commerciali e di marketing nel retail seguendo tutti i progetti relativi alla specializzazione nella segmentazione della clientela. Dal 2005 è responsabile retail della Banca Popolare di Novara, mentre all'inizio del 2008 diventa responsabile retail nella capogruppo Banco Popolare. È membro dei Cda delle varie collegate retail del gruppo.

Fabrizio Majorana, laureato in ingegneria meccanica, è Chief Quality Officer del Gruppo UniCredit. Ha grande esperienza nell'ambito dei processi di massimizzazione della qualità, miglioramento della soddisfazione del cliente e snellimento dei processi. È stato Responsabile del Sistema di Qualità Six Sigma in General Electric Power Systems, Responsabile della Qualità per Ferrari e Responsabile della Qualità e del progetto Six Sigma per la squadra di Formula 1 della Ferrari, contribuendo alla vittoria di 4 titoli mondiali. Fabrizio fa parte di un panel consiglieri rappresentato dai 10 membri del IQPC (International Quality and Productivity Centre) e del TGSSA (The Global Six Sigma Award).

Luciano Munari, dal 1994 è professore ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Parma, dove è presidente del Nucleo di Valutazione. Tra il 1999 e il 2007 è stato membro del Consiglio Direttivo dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA), di cui è stato Vicepresidente per il triennio 2005-2007. È membro dei comitati scientifici di Bancaria Editrice, MK (ABI) e dell'Editorial Board della rivista Bancaria. Ha collaborato con l'ABI e con varie banche sui temi delle strategie competitive e del performance management.

Davide Storni, dopo dieci anni trascorsi nel settore finanziario, dal 2004 diventa partner di A-CCI. Si occupa di progetti di lean service management, seguendo con particolare attenzione la gestione del cambiamento come risultato dell'interazione complessa fra persone, conoscenze e processi.