



SOCIETÀ  
BENEFIT

Certified



Corporation

# *IL MODELLO DI SERVIZIO GLOBALE ETICO*

Per gli Istituti di Credito

## I limiti del modello attuale

Le attività di consulenza, che abbiamo realizzato negli istituti di credito negli ultimi 4 anni, ci hanno permesso di conoscere il modello di sviluppo attuale, di evidenziarne le criticità e di disegnare un modello alternativo: il **Servizio Globale Etico**.

Abbiamo definito 'centrato sul budget' l'approccio che governa, attualmente, lo sviluppo commerciale delle banche. Esso, ovviamente, è declinato secondo modalità diverse in funzione delle differenze organizzative, strumentali, e di mercato. Nonostante le diversità, vi è un importante tratto comune: al personale di rete è richiesto, di volta in volta, di eseguire un'azione commerciale su un certo cliente, per un determinato prodotto. Lo sviluppo di potenti algoritmi di Customer Relationship Management, può aver portato ad individuare con sempre maggiore efficacia, per ogni tipologia di prodotto o servizio bancario, liste di clienti che con buona probabilità potrebbero esserne interessati. Forti di questa fiducia, quello che accade nei fatti è che l'operatore di filiale si focalizza **sul prodotto e non sulla consulenza**. L'uso retorico del termine 'consulenza' non cambia la natura di un'azione che, nel concreto, è una proposta commerciale pura e semplice, centrata sul prodotto (o servizio).

L'urgenza del raggiungimento dell'obiettivo commerciale, ha il sopravvento totale sul buon proposito, secondo il quale sarebbe importante conoscere i bisogni del cliente. Si dimentica il valore che la banca può portare al cliente a 360 gradi, e spesso, dopo aver presentato il prodotto/servizio su cui c'è la vigilanza, si passa al cliente successivo.



Quali sono le conseguenze di questa modalità di procedere?

1) Una prima ripercussione di questo modello di sviluppo si ha sull'**efficacia dell'azione commerciale**. Il cliente diventa un bersaglio a cui parlare di una certa offerta. Non viene conosciuto in modo approfondito, così come non vengono portate alla luce le sue molteplici esigenze.

Tutto si risolve in un approccio così orientato: "Ti può interessare un determinato finanziamento? Abbiamo un tasso ottimo!".

Obiezioni come "Non mi interessa", oppure "Il costo mi sembra troppo alto", possono essere lette come mere reazioni del cliente ad un'azione che, di fatto, lo coinvolge poco, e che non è in grado di trasmettergli il valore vero che la banca può offrirgli.

2) Una seconda conseguenza di tale approccio al cliente, consiste nella particolare **inefficienza dell'azione commerciale**. In questo modello si dovrebbe contattare il cliente una volta per la targa dell'auto e la polizza RC, un'altra volta per la carta di credito, un'altra per un PAC, successivamente per il fondo pensione, e così via. Si tratta di una rappresentazione estremizzata ma, anche quando l'operatore aggrega due o tre possibili interessi, il modello di vendita non risulta comunque efficiente se confrontato con uno sviluppo complessivo del valore per il cliente, che descriveremo in seguito.

3) Un altro problema è costituito dall'**effetto che si genera nel momento in cui s'incontra il cliente**, sapendo che è ritenuto 'adatto' per un certo prodotto. I clienti vengono contattati attraverso logiche demoscopiche o, comunque, probabilistiche. Il problema di questo input iniziale è la distorsione statistica: ciò che possiamo considerare corretto statisticamente, non dovrebbe essere utilizzato come guida nella relazione con il singolo cliente. Potremmo trovarci di fronte ad un settantenne che, contrariamente alla norma, si appassiona alle novità tecnologiche ed è entusiasta all'idea di poter fare acquisti on line. Utilizzare generalizzazioni derivanti dal marketing nell'incontro con un singolo individuo, significa entrare in relazione con lo **stereotipo**, invece che con la persona. Equivale, in definitiva, a dare per scontato che quel cliente non acquisterà un determinato prodotto. Si presenta un altro elemento che incide negativamente sull'efficacia commerciale\*.

\*A differenza di un appuntamento che termina con un 'non acquisto', in cui la non efficacia risulta evidente, in questo caso si tratta di una non efficacia invisibile: non ci si accorge di non aver venduto qualcosa che non si pensava di poter vendere. Invisibile, ma con un peso molto importante.

Nella seconda parte del documento, illustreremo il modello 'centrato sul Servizio Globale Etico', spiegando in cosa consista, quali risultati possa produrre, e come sia possibile implementarlo in un'organizzazione che, finora, è stata guidata dal budget.

## **Il Servizio Globale Etico**

L'anima del Servizio Globale Etico è costituita dal coinvolgimento attivo delle persone nella costruzione di un valore elevato per la clientela e per la banca. L'obiettivo non è vendere, la richiesta non è più quella di contattare una lista di clienti per proporgli un prodotto, né quello di raggiungere un budget. L'obiettivo con cui ingaggiamo le persone è di **offrire alla clientela il massimo valore possibile**. Questa intenzione etica, per ragioni tecniche che illustreremo, ha come conseguenza intrinseca il **raggiungimento degli obiettivi economici della banca**.

È parte di una mentalità superata la contrapposizione tra felicità del consumatore e utile economico dell'azienda, come se l'azienda potesse raccogliere denaro solo spremendo e truffando le persone. In realtà, risulta vero proprio il contrario: soprattutto nelle relazioni a medio-lungo termine, là dove il cliente è coinvolto in un processo di consapevolezza sui propri bisogni, troverà di suo massimo interesse instaurare una relazione più profonda e duratura con l'azienda\*\*.

Il termine '**globale**' significa che il servizio si rivolge alla globalità dei clienti di ogni filiale, alla globalità dei potenziali stakeholder del territorio, e alla globalità dei bisogni di ognuno di essi. Il termine 'etico' significa che si non si fanno proposte commerciali se non dopo aver esplorato, insieme alla persona, la gamma dei suoi bisogni, ed aver individuato la strada per dare la risposta migliore possibile ad essi.

\*\* Nei nuovi modelli organizzativi che prendiamo come riferimento per questo studio, le organizzazioni Teal descritte da Frederic Laloux, vi è il primato del proposito evolutivo: la dimensione etica viene prima di tutto, e guida le decisioni dell'azienda; il risultato economico ne è una conseguenza diretta.

Ogni azienda, per vivere, ha la necessità di raggiungere degli obiettivi, ma non sarà più il budget a determinare le attività da compiere: il piano di azioni commerciali è guidato dalla necessità etica di servire al meglio tutta la clientela, mentre il budget diviene strumento che utilizziamo a posteriori per verificare che l'azione di sviluppo stia rispondendo anche alle esigenze della banca\*\*\*.

Per poter raggiungere questi risultati lavoriamo su due assi portanti: la **consulenza globale al cliente** e **l'organizzazione del lavoro per priorità**. Condurre una 'consulenza globale' significa sviluppare a 360° le esigenze di ogni cliente che si incontra, e nell'organizzare il lavoro per priorità bisogna, innanzitutto, fornire questa consulenza, a cominciare dai clienti che presentano le maggiori potenzialità di sviluppo.

## La Consulenza Globale Etica

Il primo asse fondamentale per realizzare il Servizio Globale, è che le persone siano in grado di effettuare una consulenza globale. Sintetizziamo qui di seguito i passaggi strutturali che contraddistinguono una consulenza globale da un rapporto tradizionale, e che la rendono sia più efficace, che più efficiente.

1) Passiamo dal tentativo di vendere un singolo prodotto alla volta, all'**apertura di un cross selling ampio**, che punta a soddisfare le esigenze del cliente in maniera globale. Il consulente, anziché cominciare l'incontro parlando del prodotto in campagna, prospetta al cliente questo scenario:

\*\*\*In diverse sperimentazioni abbiamo riscontrato un incremento notevole dei risultati commerciali da parte di chi adottava questo modello rispetto a 'gruppi di controllo' di consulenti impegnati con le logiche tradizionali di approccio alla clientela. Gli incrementi erano minori (+80%) per quanto riguarda i prodotti più 'semplici' (come i servizi legati al conto corrente) e raggiungevano dei picchi notevoli (+576%) relativamente a prodotti più complessi (ad esempio Fondo Pensione).

“Oggi le propongo di considerare insieme le diverse opportunità che la banca può offrirle nei quattro ambiti di cui ci occupiamo: i sistemi di pagamento, la gestione del risparmio, la protezione e il credito. Vorrei verificare con lei se stiamo offrendo il miglior servizio possibile in questi ambiti”.

Si rappresentano visivamente i quattro ambiti su un foglio, disegnandoli penna alla mano.

2) Da quel momento si stabilisce un piano di consulenza con il cliente per attraversare tutti gli ambiti, incontrandolo in più sessioni. Non dovranno esserci degli alert che ci ricordano di chiamare il cliente ora per questo prodotto, ora per quello, perché la consulenza prevede una gestione degli interessi del cliente nel loro complesso, e termina a conclusione di questo processo.

3) In ogni sessione, trattando un determinato ambito in profondità, si metterà il focus su tutti i servizi che il cliente non possiede in quel determinato ambito. Non proponendoli al cliente, ma verificando se vi siano le condizioni per un suo interesse.

Per esempio, trattando di assicurazioni, lo scopo non sarà quello di vendere l'assicurazione per la casa in sé, solo perché il cliente ha chiesto un mutuo, ma esplorare con il cliente il valore della protezione a 360 gradi e, da lì, verificare un piano di copertura che riguardi i danni arrecati a terzi, l'abitazione, l'auto, eventi che possano compromettere la possibilità temporanea, o permanente, di portare reddito, necessità riguardanti la salute.



Questo modello di sviluppo, evidentemente, aumenta nell'unità di tempo il numero di risultati conseguiti. Semplificando, ma non troppo, ciò è dovuto al fatto che per vendere dieci prodotti, non devo incontrare dieci clienti, con tutto il tempo dedicato al contatto iniziale, ma tre, due o forse anche soltanto uno. È ovvio che, sempre nell'unità di tempo, diminuirà il numero di prodotti venduti per una determinata categoria.

Ma questo secondo valore si recupera semplicemente allargando la cornice temporale e, dunque, servendo un numero adeguato di clienti con questa modalità. L'aspetto più determinante di questo modo di procedere, è la maggiore efficacia dovuta alla diversa cornice di relazione che si stabilisce con il cliente: la carta di credito viene accolta più favorevolmente da un cliente che può inserirla in un quadro di strumenti di pagamento, piuttosto che come prodotto singolo. Lo stesso dicasi per un piano pensione inserito in una logica di gestione dei risparmi, e così via.



## L'organizzazione globale

Il secondo asse che permette di aumentare fortemente i risultati commerciali è l'**organizzazione del lavoro per priorità commerciali**. Il tempo da dedicare allo sviluppo commerciale, a disposizione delle persone di filiale in una data banca, può variare anche in modo importante da banca a banca. Tuttavia, rimane una certezza: quel tempo rimane comunque una dimensione limitata. Se lo si riempie di attività meno prioritarie alla fine della giornata, della settimana, dell'anno, qualcosa di importante sarà rimasto fuori. Tipicamente gli ultimi clienti che vengono contattati sono quelli meno conosciuti, quelli che si presentano raramente in filiale, con un Indicatore di Possesso Prodotto basso.

Ossia, i clienti che di fatto si presentano come i più a rischio abbandono, e che, forse, attraverso un'accurata conoscenza approfondita, possono rivelarsi, contro ogni previsione statistica, ricchi portatori di altre masse attualmente gestite presso altri istituti di credito, e di relazioni con nuovi clienti.

## Realizzare il modello di Servizio Globale Etico

Per mettere a terra questo modello di sviluppo non è sufficiente mettersi la mano sul cuore, né chiedere alle persone di fare consulenza.

I comportamenti che realizzano questo nuovo modo di proporsi, sono molto diversi da quelli abituali e, come per ogni altro cambiamento, il buon successo dipende da una molteplicità di fattori.

**1) Le competenze.** Le competenze necessarie per svolgere questo tipo di consulenza sono complesse e non possono essere improvvisate. Per poter condurre un cliente nell'arco di un'ora di incontro a considerare tutto l'ambito assicurativo, oppure tutto l'ambito della monetica, ossia in entrambi i casi 6-7 prodotti diversi, richiede un modo diverso di cominciare l'incontro, un modo diverso di verificare i suoi interessi e un modo diverso e sintetico di presentare ogni soluzione\*\*\*\*.

**2) L'organizzazione per priorità.** Come già specificato questo metodo offre il massimo risultato se viene agito sui clienti che consideriamo prioritari. Perché questo sia possibile, diventa necessaria una corretta gestione del tempo, al fine di arginare le attività non prioritarie ma che fanno parte dell'abitudine consolidata\*\*\*\*\*.

**3) Strategia.** È necessario che la strategia commerciale supporti questo modello di sviluppo. Mettendoci dal punto di vista dell'operatore di filiale, non vi è alcuna possibilità di applicare questo modello di consulenza, se dalla Direzione viene dato l'obiettivo di collocare 50 carte di credito nell'arco di un mese.

È ovvio che, per conseguire quel risultato, non è funzionale sviluppare il cross selling di un numero limitato di clienti (ogni consulenza completa richiede ovviamente del tempo). Mentre sarà necessario contattare il numero più alto possibile di clienti, dedicando il minimo tempo necessario ad ognuno.

\*\*\*\*Una prima formulazione del metodo di consulenza globale etica è contenuta in 'La vendita consulenziale dei servizi bancari', edizioni Franco Angeli.

\*\*\*\*\*In particolare, le attività più resistenti, sono quelle che vedono gli operatori di filiale in ruolo 'reattivo'. Ad esempio, è necessario chiarire una distinzione essenziale tra le azioni di servizio al cliente che affluisce spontaneamente in filiale per un suo bisogno, normalmente considerata attività commerciale, che invece consideriamo attività di customer care, ben diversa dall'attività di sviluppo.

**4) Indicatori.** Gli indicatori sono l'espressione della strategia. Non ha senso dare l'indicazione di effettuare consulenza, se poi gli indicatori misurano altro. Sappiamo, infatti, come le persone tendano a comportarsi guidate dal modo in cui sono misurate. Perciò sono necessari degli indicatori in grado di misurare anche il cross selling sul singolo cliente, e la qualità dei clienti sui quali si ottengono tali risultati.

**5) Management.** Infine, tutto questo richiede un nuovo approccio del management del processo commerciale che deve avere la funzione di supportare questo cambiamento. Nel caso in cui mancasse un allineamento della filiera commerciale, nascerebbero ostacoli continui alla messa a terra di questo modello.

Come si può intuire, un approccio globale etico non è qualcosa che accade da solo, semplicemente sospendendo le campagne commerciali e lasciando le persone libere di agire come meglio credono: esso richiede la diffusione di una cultura, un coordinamento coerente e delle competenze adeguate. Abbiamo evidenziato che questo metodo unisce la soddisfazione del cliente al raggiungimento dei risultati della banca.

Aggiungiamo anche un altro elemento fondamentale: chi lavora in banca con tale approccio trova naturalmente una maggiore soddisfazione professionale.

Può sembrare retorico, ma vi è una netta differenza tra **cercare di raggiungere dei numeri relativi al budget, e cercare di offrire valore alle persone che si incontrano.**

## Note sull'Etica

Spesso si pensa all'etica in modo unidirezionale: si ritiene che una vendita non sia etica se si inganna il cliente, omettendo informazioni o piazzando prodotti truffa. Anche nel caso in cui proponiamo un prodotto o servizio che di per sé è valido, ma lo facciamo ricorrendo a mezze verità, omettendo informazioni importanti, ci troviamo certamente di fronte a qualcosa di non Etico. Un esempio di questo è riscontrabile ogni volta che un operatore di filiale, proprio per poter raggiungere più velocemente il proprio budget, spiega al cliente che il Piano di Accumulo è come un "SALVADANAIO". Mentre sappiamo che alla fine del periodo il cliente può trovare meno denaro di quello che ha versato.

Poi vi è il terzo modo con cui possiamo intendere l'etica del 'fare consulenza'. In realtà anche la 'non vendita' può essere non etica. Incontrare una parte di clienti e trascurarne un'altra significa non offrire un buon servizio alla clientela. Non chiedere a un signore anziano informazioni sui suoi metodi di pagamento e sull'utilizzo di internet, avendo il preconcetto che le persone anziane siano avverse alla tecnologia, non è un buon servizio, né un atteggiamento rispettoso.

Proporre la polizza RC auto in campagna, ed evitare di sensibilizzare il cliente sulla necessità di proteggere la sua vita a 360 gradi, significa fare un lavoro incompleto\*\*\*\*\*.

\*\*\*\*\*Spesso il timore di essere percepiti come insistenti supera la motivazione a generare valore per il cliente. Normalmente, chi è incaricato dello sviluppo commerciale è più preoccupato a non passare per quello che vuole spingere i clienti verso dei prodotti che non stanno cercando, piuttosto che di capire se per quel cliente, quel dato prodotto sarebbe invece prezioso. Sempre per una questione percettiva, ci sentiamo più facilmente in colpa per aver proposto un prodotto che pensiamo non essere utile per un dato cliente, piuttosto che per il fatto di non avergli proposto qualcosa che sarebbe potuto essere importante per lui.

Pensiamo, al contrario, ad un cliente che esca dalla filiale con delle tutele adeguate: egli non finirà sul lastrico nel malaugurato caso in cui procurasse un danno grave permanente a un terzo.

Potremmo affermare con forza che l'operatore, aiutando quel cliente a tutelare la propria vita, abbia svolto un lavoro di grande valore professionale, e gli abbia fornito un ottimo servizio. Ecco il modo in cui la soddisfazione del cliente incontra le esigenze di budget e la soddisfazione professionale. Il come realizzare tutto questo e' una questione di tecnica.

Spesso il timore di essere percepiti come insistenti supera la motivazione a generare valore per il cliente.

Normalmente, chi è incaricato dello sviluppo commerciale è più preoccupato a non passare per quello che vuole spingere i clienti verso dei prodotti che non stanno cercando, piuttosto che di capire se per quel cliente, quel dato prodotto sarebbe invece prezioso.

Sempre per una questione percettiva, ci sentiamo più facilmente in colpa per aver proposto un prodotto che pensiamo non essere utile per un dato cliente, piuttosto che per il fatto di non avergli proposto qualcosa che sarebbe potuto essere importante per lui.



## LAM Consulting Srl SB

Via Boscone 110  
47521 Cesena (FC)  
Tel. 0547.631068  
[info@lamconsulting.it](mailto:info@lamconsulting.it)  
[www.lamconsulting.it](http://www.lamconsulting.it)