

BANCHE E AGGREGAZIONI

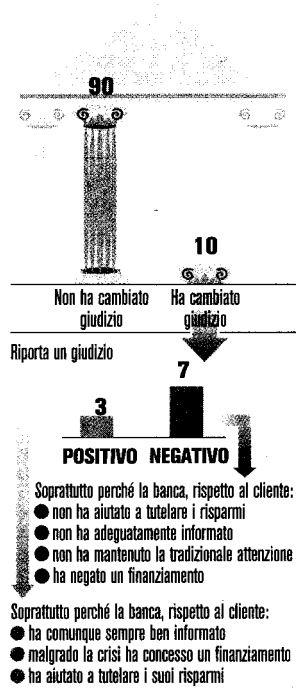
Se il volto nuovo non piace al cliente

I direttori di filiale, in media, cambiano ufficio ogni tre anni. Nei gruppi interessati da aggregazioni e compravendita di sportelli si scende a 17-20 mesi. Negli stessi gruppi, alle prese con riorganizzazioni di modello, di piattaforma informatica e riduzioni del personale (vedi servizi nella pagina a fianco) in media 15 clienti su 100 lasciano il proprio istituto entro i tre anni successivi. Al terzo posto fra le motivazioni di abbandono viene citato «il cambiamento del personale di riferimento», preceduto soltanto (e soprattutto nel primo anno) dall'insoddisfazione per il livello di servizio e dal peggioramento delle condizioni contrattuali. Tutte le indagini (compresa la rilevazione annuale di metà giugno effettuata dall'Abi e riservata alle banche associate - vedi tabelle a fianco) confermano che il cliente non gradisce cambiare continuamente l'interlocutore. Troppi scossoni di marchio o di organizzazione della filiale, e soprattutto di personale, rompono quel rapporto fiduciario che è alla base di ogni operazione legata al denaro. Piace al cliente, tanto più se adulto, scambiare due chiacchiere e soprattutto essere riconosciuto. L'ego del cliente vuole le sue "carezze" anche se poi dopo il massaggio psicologico non sempre i consigli sono altrettanto amichevoli. È l'attività commerciale di banca, che impone il raggiungi-

Troppa rotazione crea diffidenza I grandi istituti a rischio d'infedeltà

Nella crisi

L'attuale momento di difficoltà le ha fatto cambiare giudizio sulla sua banca principale?



mento degli obiettivi e quindi di indirizzare il cliente sulle proposte più nuove o remunerative per l'istituto. Un ruolo non facile che provoca qualche "mal di budget" agli addetti (vedi anche la rubrica a pagina 19). Fare business senza far scappare il cliente è l'obiettivo di ogni impresa. «Nei prossimi anni la competizione delle banche sulla fedeltà del cliente sarà ancora più vivace - prevede Mauro Macchi, managing director **Accenture**, per l'Italia e per i Paesi dell'Est - gli istituti lo sanno bene. Non tutti hanno però colto concretamente quali riflessi negativi potranno derivare da un processo malgestito». Scherzando (ma non troppo) Giacomo Neri partner di PricewaterhouseCoopers, sostiene che per gestire una fase tanto delicata bisognerebbe essere «un po' architetti, un po' animatori e un po' psicologi». Ad esempio «mantenendo il brand storico in affiancamento per un po' di tempo per abituare il cliente al nuovo marchio. Lo stesso vale per cambi di disposizione degli spazi in filiale, sono utili feste di inaugurazione con i clienti per presentare il nuovo corso dell'agenzia, meglio innestare progressivamente nuovi prodotti e servizi e procedere». Il punto delicato è il cambio di referente: «In altri paesi - aggiunge Macchi - vige un concetto di "staffetta graduale" per rendere morbido il passaggio di un cliente da un ge-

store all'altro. Il cambio viene motivato, non solo con una comunicazione "amministrativa" del nuovo nominativo e si spiega che ciò fa parte di percorsi di carriera del dipendente. Più continuità e più voglia di ascoltare e comunicare, personalizzando maggiormente call center e invio di email. Sarà necessario "ricordare" meglio il profilo del cliente: non sempre tutte le informazioni che sono state accumulate dal gestore precedente passano al patrimonio informativo della banca e quindi al nuovo incaricato. Il cliente si ritrova a raccontare ogni volta le sue esigenze e si spazientisce. Ricordare meglio il profilo del cliente è determinante per trasformare il rapporto di fiducia da gestore a cliente in uno tra banca e cliente». A vantaggio del risparmiatore e dello stesso istituto che per fare budget «spesso spinge commercialmente sempre sugli stessi soggetti; le ricerche dicono che quattro clienti su dieci non vengono contattati nemmeno una volta all'anno per sentirsi proporre nuove offerte». La nuova parola d'ordine è "ascoltare il cliente". Anche nella remunerazione variabile di filiale diversi istituti si stanno orientando per distribuire premi in base al tasso di soddisfazione, quindi fedeltà del cliente. E non è un parametro come un altro.

Paolo Zucca

© RIPRODUZIONE RISERVATA

A prova di gradimento. Il peso crescente della customer satisfaction

Il risparmiatore cerca stabilità

Sette clienti su dieci non hanno una persona di riferimento in banca. È quanto emerge dalle indagini di *customer satisfaction* condotte nel recente passato da **Prometeia**. Circa il 75% del segmento famiglie non riconosce infatti un referente bancario, il dato scende al di sotto del 50% per quanto riguarda la clientela imprese. «Già questo – spiega Paolo Malfagia, manager di Prometeia – basta a fare capire come, soprattutto nelle grandi città e in banche di grandi dimensioni, il rapporto personalizzato non sia, a parte in alcune aree come il *private banking* o la consulenza alle aziende di grandi dimensioni, ancora fattore distintivo nel rapporto col cliente».

Le riorganizzazioni dei grandi gruppi e la rotazione del personale hanno modificato la professione e il rapporto con i risparmiatori. «La conseguente demotivazione di alcune figure

Tre famiglie su quattro senza referenti allo sportello

professionali nel nuovo assetto ha portato, chi ne ha avuto l'opportunità, anche a cambiare banca, scegliendo gruppi più radicati sul territorio e più attenti al rapporto con il cliente», testimonia Sergio Baia, capo area mercato e comunicazione della federazione lombarda delle Banche di credito cooperativo, che hanno aperto nell'ultimo anno ben 41 nuove filiali attingendo personale, per lo più direttori, da altri istituti di grandi dimensioni.

Forse anche per correggere il tiro alcuni grandi gruppi stanno rivedendo almeno in parte la strategia, rivalorizzando alcu-

ne figure. «Se tra i *big* il modello di servizio differenziato per clientela non viene messo in discussione – spiega Fabio Gironi, *senior manager* di Prometeia – diverso è il discorso per quanto riguarda il ruolo di responsabile di filiale su cui si sta rilevando una forte convergenza nella rivalutazione di questa figura, ritenuta chiave di volta per il successo dell'agenzia».

Ma qual è lo stato di salute della relazione tra cliente e bancario? Secondo i dati dell'ultima indagine sulla *customer satisfaction* dell'Abi, il giudizio complessivo sulla propria banca principale resta comunque positivo nonostante i tempi difficili: su una scala da 3 a 8, a giugno 2009 i giudizi negativi ammontano al 14% (somma voti 3+4+5), i positivi all'86% (somma voti 6+7+8); i molto positivi (somma voti 7+8) erano pari al 61% (+5% rispetto al 2008). Ma se aumenta la soddisfazione complessiva per il ser-

vizio, risulta in contrazione la percentuale dei clienti che giudica con il massimo dei voti (7 e 8) l'efficienza in agenzia: si passa dal 57% del 2008 al 53% del 2009, in calo anche la percentuale di coloro che attribuisce tra il 7 e l'8 al personale operativo (si passa dal 73% al 67%). All'Abi motivano la flessione con le accresciute aspettative maturate dal cliente.

Più mirata sulla relazione tra i clienti e gli impiegati bancari è l'indagine, fresca di stampa, commissionata dalla **Fabi** di Bergamo alla **Ipsos** che riconferma l'importanza della relazione, soprattutto in realtà di provincia. Alla base del rapporto con la propria banca si evidenzia un elevato livello di fiducia nei confronti dell'istituto (l'83% si dice contento) e ancor più del personale che vi lavora (promosso dall'87 per cento).

Federica Pezzatti

f.pezzatti@ilsole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA

FILIALI LEGGERE

Con il salvavita al collo

Il caso più clamoroso, noto in tutto il sistema bancario, è quello di un minisportello dove l'unico impiegato venne dotato dall'azienda di un salvavita per evitare che, in caso di malore, rimanesse senza aiuto. Con la banca e la cassa aperta. La riduzione del personale bancario e la voglia degli istituti di avviare piccole presenze (immobili non impegnativi, due o tre dipendenti) sta provocando disagi di vario tipo che si riflettono su chi lavora e sui fruitori dei servizi bancari. Il sindacato ha segnalato in più occasioni la precarietà delle mini-strutture, l'affanno delle coperture all'ultimo minuto.

Con organici di territorio ridotti all'osso, i gruppi bancari tentano di far fronte ai buchi di personale reclutando impiegati e cassieri dalle filiali vicine. O istituendo centralmente task force per il pronto intervento. Che di volta in volta vengono definiti "massa di manovra" o "volanti". Avere un unico sistema informatico, passaggio delicato di ogni aggregazione, facilita l'avvio delle postazioni di lavoro.

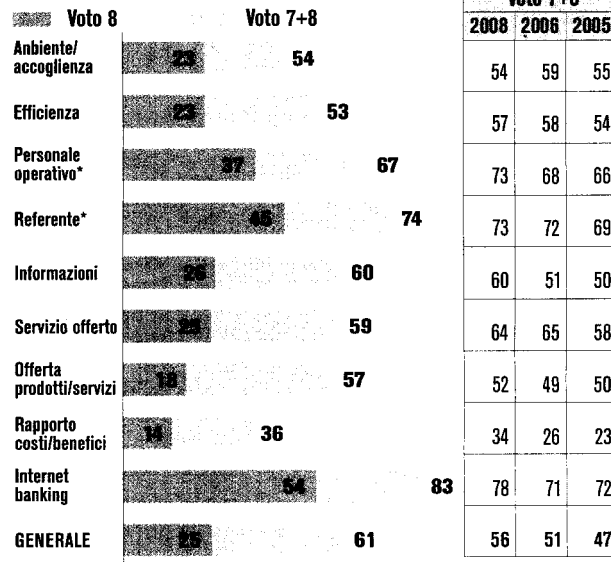
Gli istituti locali, o i *big* con sportelli a maglia fitta, riescono a tamponare l'impatto negativo sulla clientela. Magari con qualche coda in più. Per ridurre i tempi di attesa, vera o percepita, da tempo le agenzie hanno cambiato gli spazi, sono aumentati i posti a sedere, e sono state aggiunti gli "stewart", impiegati che aiutano il cliente a orizzontarsi fra banconi e salottini. Cercando di stabilire quel feeling che li fa sentire un po' a casa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Cosa piace della banca

Confronto con rilevazioni precedenti. Valori in percentuale

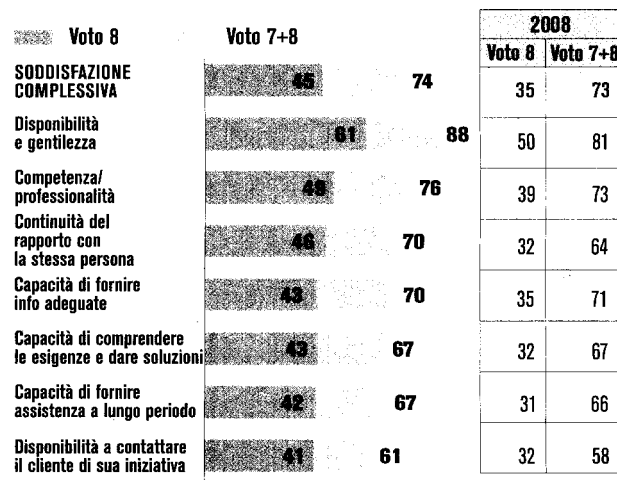


(* Vedi analisi di dettaglio Fonte: Osservatorio Abi sulla customer satisfaction-retail/Eurisko 8-19/6/09)

Il voto al referente specifico...

Valori in percentuale

Si rivolge a un referente specifico per aspetti importanti **46**



...e quello al personale d'agenzia

Valori in percentuale

