

IL SERVIZIO GLOBALE ETICO

Tradurre i valori del credito cooperativo
in un nuovo modello di sviluppo commerciale



www.bccalquadrato.it

INDICE

PREFAZIONE	5
IL MODELLO COMMERCIALE ATTUALE	6
LE CONSEGUENZE DEL MODELLO COMMERCIALE ATTUALE	8
IL SERVIZIO GLOBALE ETICO	10
LA CONSULENZA GLOBALE ETICA	12
L'ORGANIZZAZIONE GLOBALE	14
REALIZZARE IL MODELLO DI SERVIZIO GLOBALE ETICO	16
NOTA SULL'ETICA	18

Nel 2008, per la prima volta, siamo stati ingaggiati da una banca di credito cooperativo per realizzare un intervento rivolto ai consulenti commerciali. Da quel momento, abbiamo cominciato a raccogliere dati, informazioni, testimonianze che ci hanno portato a ideare e perfezionare un nuovo modello di approccio alla clientela, in grado di dare una risposta sempre più performante all'esigenza delle Banche locali di raggiungere risultati maggiori.

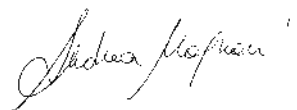
In questi anni, ci siamo occupati di trovare un sistema per portare gli operatori a considerare la consulenza in ambito assicurativo come un'opportunità etica di fare sviluppo, superando l'iniziale resistenza nei confronti di un'area nuova, estranea al tradizionale core business delle banche.

Abbiamo affrontato strategicamente, e nel dettaglio, importanti cambiamenti dei mercati finanziari, creando dei protocolli di vendita tesi ad elevare la qualità del servizio percepito. Ci siamo impegnati per passare da un'organizzazione del lavoro incentrata prevalentemente sulla risposta alle richieste dei clienti, ad una che preveda il contatto proattivo con la clientela meno fidelizzata, a maggior rischio di abbandono.

Da questo lavoro è nato un modello comportamentale chiamato Servizio Globale Etico che, non solo è perfettamente integrabile con i diversi assetti organizzativi e distributivi, ma è proprio pensato per farne emergere le potenzialità.

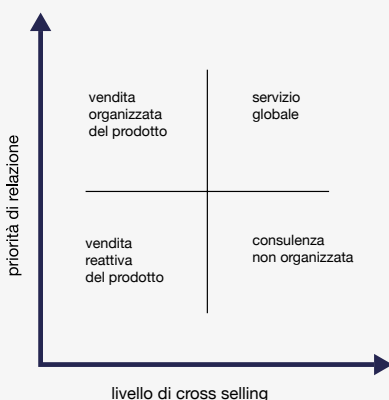
*Nonostante possa sembrare che la nostra attenzione si sia rivolta solo ai numeri, **in realtà la chiave di volta per ottenere questi risultati è stata mettere le persone al centro**: la sola pressione commerciale, considerando la limitata propensione alla vendita di tanti operatori, porta a dei risultati limitati e può generare forme di stress più o meno conclamato. Al contrario, attraverso la costruzione di un metodo di consulenza evoluto, **capace di rispettare le diverse personalità e di prendersi cura dei loro timori**, è stato possibile aumentare i risultati commerciali in modo sostenibile e duraturo.*

Mi auguro che la sintesi contenuta in questo documento possa essere di ispirazione.



Andrea Magnani
CEO & Founder LAM Consulting srl SB

Lo sviluppo commerciale, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, dipende dall'azione compiuta dalle persone su due assi: efficacia commerciale - ossia la capacità di promuovere un cross selling sul singolo cliente - e priorità di relazione - intesa come organizzazione attiva degli appuntamenti che consenta di incontrare un numero più elevato di clienti prioritari: quelli con un basso indice di possesso prodotti, che presentano maggiori opportunità di sviluppo e, al tempo stesso, un maggiore rischio di abbandono.



I LIMITI DEL MODELLO ATTUALE

Abbiamo definito 'centrato sul budget' l'approccio che, attualmente, governa lo sviluppo commerciale delle banche, 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.

Chi lavora in filiale riceve una moltitudine di input spesso non collegati tra di loro, che tendono a frammentare gli sforzi:

una lista di clienti da contattare per operazioni di consolido, una campagna sulle carte di credito, un'altra lista specifica per la nuova polizza infortuni e così via.

Nel mentre si ricevono i clienti affluenti con i quali, naturalmente, si fanno tentativi per cercare di raggiungere i budget e, contemporaneamente, bisogna occuparsi delle scadenze e delle incombenze burocratiche. L'uso retorico del termine 'consulenza' non cambia la natura di un'azione che, nel concreto, è una proposta commerciale centrata sul prodotto o servizio.



Questo modello, nato con l'intenzione di orientare in modo puntuale le azioni commerciali, ha invece come conseguenza una mancanza di efficienza e di efficacia.

QUALI SONO LE CONSEGUENZE DI QUESTO MODELLO COMMERCIALE?

Con l'approccio guidato dal budget, si perde la visione d'insieme del cliente, il quale diviene bersaglio di una proposta incentrata su un solo prodotto. Proposte multiple sono tendenzialmente rare e avvengono solo nel caso ci sia un collegamento tra i diversi prodotti, come ad esempio nella consulenza finanziaria. Si dimentica il valore che la banca può generare per il cliente a 360 gradi e l'obiettivo quantitativo viene normalmente ricercato proponendo a più clienti possibili il prodotto sul quale, di volta in volta, si concentra l'attenzione della direzione commerciale.

Dentro questa logica, meno tempo si passa con ogni cliente, meglio è. Inoltre, non è fondamentale che il cliente incontrato sia prioritario, quanto piuttosto che sia 'facile'.

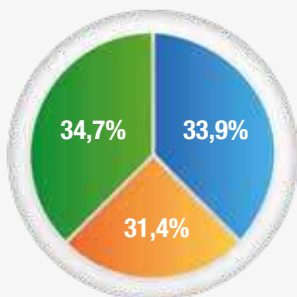
Tutto questo limita pesantemente lo sviluppo commerciale per tre ragioni:

- 1. Limitazione dell'EFFICACIA dell'azione commerciale:** il cliente diventa un bersaglio a cui presentare una proposta. Non lo si conosce in modo approfondito, così come non vengono portate alla luce le sue molteplici esigenze. Tutto si risolve in un approccio che possiamo sintetizzare in: "Ti può interessare un finanziamento? Abbiamo un tasso ottimo!". **Obiezioni come 'Non mi interessa' oppure 'Il costo mi sembra troppo alto' possono essere lette come reazioni ad un'azione che lo coinvolge poco, e che non è in grado di trasmettergli il valore vero che la banca può offrirgli.**
- 2. INEFFICIENZA dell'azione commerciale:** in questo modello si contatta il cliente una volta per la targa dell'auto e la polizza RC, un'altra volta per la carta di credito, poi per un PAC, e così via. **Ogni volta si disperde tempo prezioso per richiamare il cliente e ristabilire la relazione.**

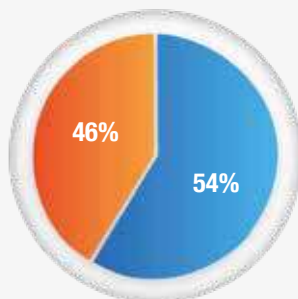
Pur trattandosi di una rappresentazione estremizzata, anche quando l'operatore aggrega due o tre proposte, il modello di vendita non risulta comunque efficiente se confrontato con uno sviluppo complessivo del cliente.

3. Gestione di una parte limitata della clientela: **la centratura sul budget crea, inevitabilmente, un'urgenza che porta a concentrarsi sulle scorciatoie** per raggiungere l'obiettivo su cui si è valutati. All'interno di questo sistema, i clienti con i quali c'è una relazione solida sono i preferiti. Quelli meno conosciuti, che in buona parte sono poco fidelizzati per numero di prodotti posseduti, possono essere considerati delle 'secondo scelte', producendo come effetto quello di aumentare il rischio di abbandono.

Possesso Prodotti



Ultima Vendita Effettuata



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 con cui possiamo ingaggiarle è di offrire alla clientela il massimo valore possibile; il raggiungimento degli obiettivi economici aziendali, in modo molto più efficiente, ne sarà una conseguenza.

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 fanno proposte commerciali solo dopo aver esplorato, insieme alla persona, la gamma dei suoi bisogni, e aver individuato la strada per offrire la migliore risposta possibile ad essi.



Per raggiungere questi risultati lavoriamo su due assi portanti:
la consulenza globale al cliente e l'organizzazione del lavoro per priorità.

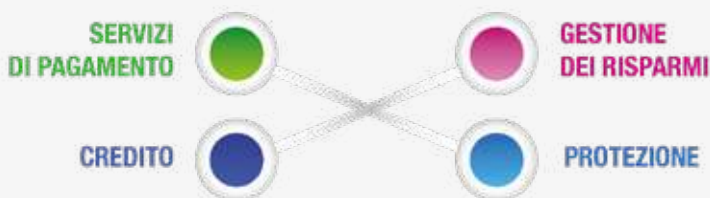
Condurre una 'consulenza globale' significa sviluppare a 360 gradi le esigenze di ogni cliente; nell'organizzare il lavoro per priorità bisogna, innanzitutto, realizzare la consulenza a cominciare dai clienti che presentano le maggiori potenzialità di sviluppo.

LA CONSULENZA GLOBALE ETICA

Il primo asse fondamentale per realizzare il Servizio Globale richiede che gli operatori siano in grado di effettuare una Consulenza Globale*.

Passiamo dal tentativo di vendere un singolo prodotto alla volta, all'apertura di un cross selling completo. Il consulente prospetta al cliente questo scenario: "Oggi le propongo di considerare insieme le diverse opportunità che la banca può offrirle nei quattro ambiti di cui ci occupiamo. 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.

Le 4 aree dei servizi



Da quel momento si stabilisce un **piano di consulenza** per attraversare tutti gli ambiti, incontrando il cliente in più sessioni. **Affrontando ogni ambito si metterà il focus su tutti i servizi che il cliente non possiede ancora.** 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 verificare un piano di copertura completo che riguardi anche la famiglia, il reddito, la salute ecc. **Per gestire una tale complessità, abbiamo messo a punto dei protocolli specifici per ogni area di servizi.**

*Una prima formulazione del metodo di consulenza globale è pubblicato nel libro "La vendita consulenziale dei servizi bancari. Come coniugare soddisfazione del cliente e obiettivi della banca" di Andrea Magnani, Monica Giannoni, Cristina Traubio. Franco Angeli Edizioni.

Il processo della consulenza globale

PREPARAZIONE

- Analisi del cliente attraverso la 'scheda dei bisogni potenziali'
- Impostazione del processo di consulenza

APERTURA DELLA CONSULENZA

- Presentazione al cliente delle 4 aree: gestione dei pagamenti, protezione, gestione dei risparmi, credito
- Definizione con il cliente di un percorso complessivo per la copertura delle 4 aree

CONSULENZA DI AREA

- Tutti i servizi non posseduti in ogni area sono oggetto della consulenza
- Vengono esplorati i bisogni complessivi relativi all'area
- Ogni servizio viene presentato utilizzando la scheda tecnico-persuasiva non come strumento disgiunto ma come parte di un tutto

GESTIONE DELL'AREA SUCCESSIVA

- Pianificazione dell'appuntamento con sé o con collega
- Preparazione

Oltre alla maggiore efficienza, questo modo di procedere offre anche una maggiore efficacia: il piano pensione, ad esempio viene accolto più favorevolmente da un cliente se inserito in un ragionamento complessivo sulla gestione dei risparmi, piuttosto che come prodotto proposto a 'freddo'.

L'ORGANIZZAZIONE GLOBALE

Il secondo asse che permette di aumentare fortemente i risultati è l'organizzazione del lavoro per priorità commerciali.

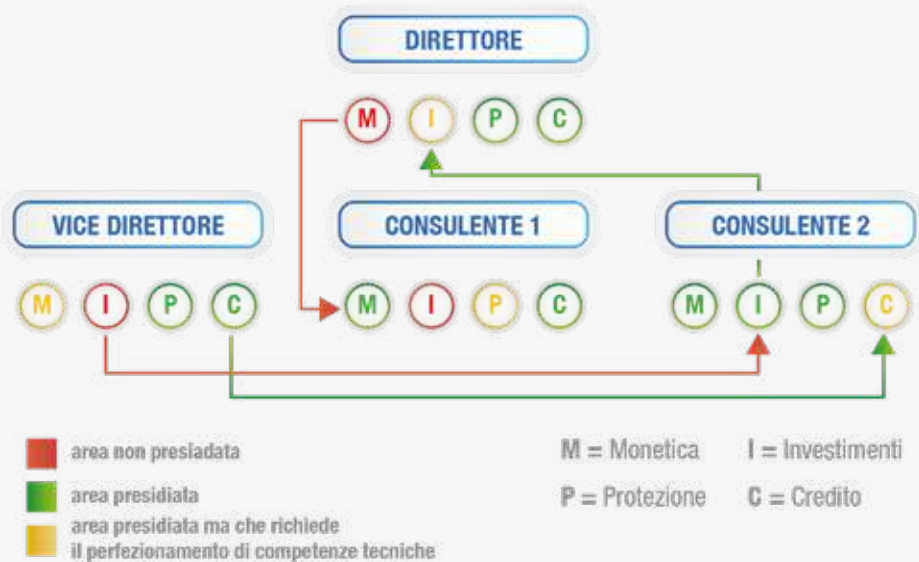
Il tempo da dedicare allo sviluppo commerciale può variare in modo significativo da banca a banca e da operatore a operatore. **Il dato comune, però, è che questo sembra essere scarso rispetto alla complessità da gestire; perciò se lo si riempie di attività meno prioritarie, alla fine della giornata, della settimana, dell'anno, qualcosa di importante sarà rimasto fuori.**

Tipicamente gli ultimi clienti ad essere 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 presentano il più alto rischio di abbandono, e che, forse, attraverso una conoscenza approfondita possono offrire importanti opportunità di sviluppo (nuova raccolta, nuovi contatti, ecc.).



Per questi motivi, per attuare il Servizio Globale Etico è necessario un ripensamento nella gestione delle priorità in filiale: **dall'analisi della clientela alla gestione dell'agenda, dalla protezione dello 'spazio di consulenza', alla diversa gestione dei clienti affluenti in filiale (customer care) fino alla costruzione di una mappatura dei flussi commerciali di filiale.**

Esemplificazione della mappatura di filiale



REALIZZARE IL MODELLO DI SERVIZIO GLOBALE ETICO

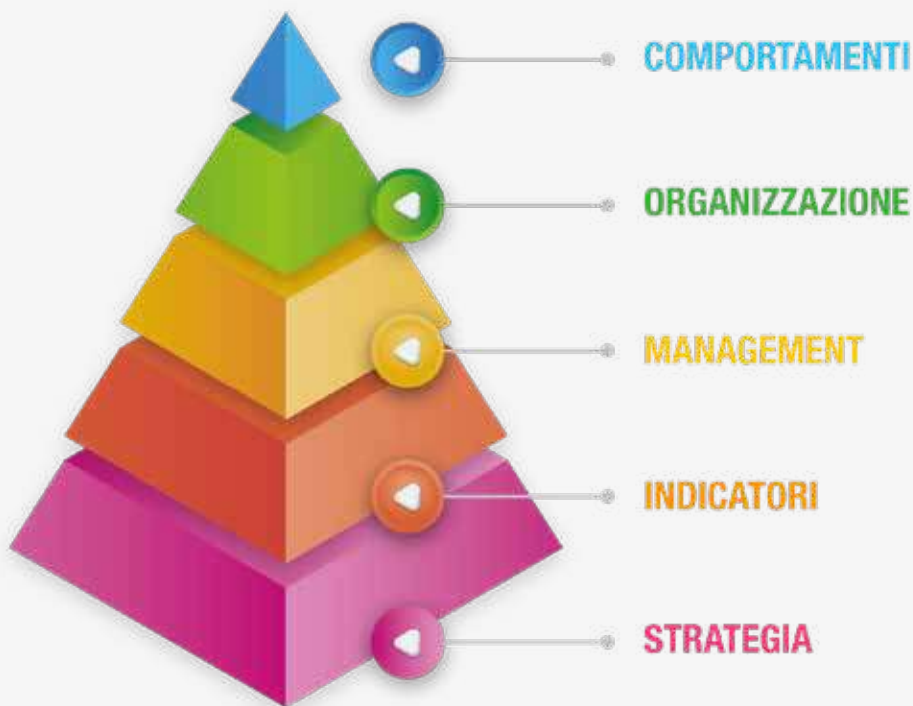
Per dare concretezza a questo modello di sviluppo non è sufficiente mettersi la mano sul cuore, né chiedere alle persone di fare consulenza. I comportamenti che è necessario adottare sono molto diversi da quelli abituali e, come per ogni altro cambiamento, il buon successo dipende da una molteplicità di fattori.

Una prima componente essenziale è costituita dalle competenze necessarie per svolgere la consulenza globale: **sono competenze complesse e non possono essere improvvisate.**

Se gli operatori non le possiedono, finiranno per gestire la relazione con il vecchio orientamento al prodotto.

Queste competenze offrono il massimo ritorno se sono inserite in un'organizzazione efficiente del tempo commerciale: non è possibile eseguire correttamente una consulenza globale improvvisandola con un cliente che è entrato in filiale per un altro motivo.

Affinché i nuovi comportamenti siano adottati è necessario un allineamento con la strategia dell'istituto, con gli indicatori che misurano i risultati e con il management.



NOTA SULL'ETICA

E' 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'azienda¹.

Spesso si pensa all'etica in modo unidirezionale: si ritiene che per rendere etica una vendita sia sufficiente evitare di piazzare prodotti truffa o di ingannare il cliente con informazioni false. In realtà anche la 'non vendita' può essere poco etica se pensiamo alle conseguenze che potrebbero derivarne per un cliente².

Immaginiamo un cliente che non sta cercando prodotti assicurativi e che esce dalla filiale con delle tutele adeguate per i diversi ambiti di vita, grazie ad un'adeguata azione di sensibilizzazione sull'importanza della protezione.

Potremmo affermare con forza che l'operatore, aiutando quel cliente a tutelarsi, abbia svolto un lavoro di grande valore professionale.

¹ 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.

² 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.

Abbiamo evidenziato che questo metodo unisce la soddisfazione del cliente al raggiungimento dei risultati della banca.

A questo aggiungiamo una maggiore soddisfazione professionale degli operatori.

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

SCARICA QUI
il nostro caso studio



via Boscone, 110
47521 Cesena (FC)
Tel. 0547 631068
www.bccalquadrato.it



un progetto di

LAM
CONSULTING

SOCIETÀ
BENEFIT



www.bccalquadrato.it