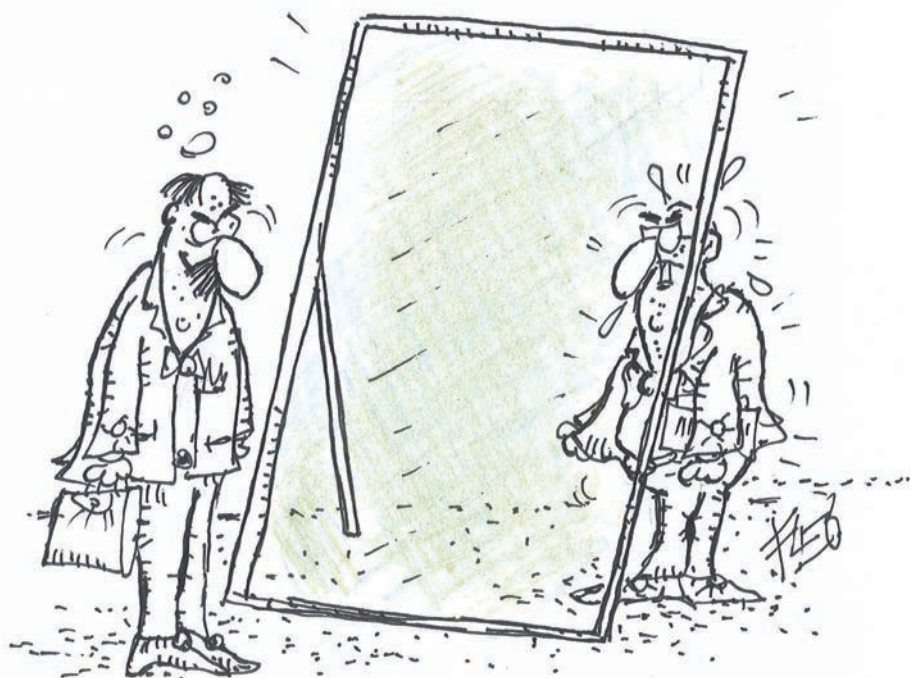


IL BANCARIO CONSULENTE FACCIA A FACCIA COL CLIENTE

Come proporre soluzioni friendly e condivise
nell' incontro di persona con il cliente family

ROBERTO ROMITI

Vignette di FLEO (Alfio Leotta)
Impaginazione di Valeria Borrello



FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

IL BANCARIO CONSULENTE FACCIA A FACCIA COL CLIENTE

**Come proporre soluzioni friendly e condivise
nell' incontro di persona con il cliente family**

ROBERTO ROMITI

Vignette di FLEO (Alfio Leotta)
Impaginazione di Valeria Borrello

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prima parte

Il telefono non è morto, anzi...

L'intervista "senza peli sulla lingua" con l'autore pag. 9

Seconda parte

Quando il cliente ce l'abbiamo davanti...

- Tutto il colloquio dal vivo, minuto per minuto » 21
1. I pro ed i contro del "vedersi in faccia" » 23
 2. Chi ben comincia... (ovvero: lo warm-up iniziale) » 28
 3. Meno Vanna Marchi e più Sherlock Holmes, il segreto del successo... (ovvero: il customer exploring) » 33
 4. Quando gli spieghiamo il prodotto, lui ci ascolta, capisce, è d'accordo? (ovvero: il commercial proposal) » 39
 5. Ma siamo proprio sicuri che l'obiezione, quando emerge, rappresenti proprio una sventura? (ovvero: il managing objections) » 45
 6. Quando è il momento di calare il sipario... (ovvero: siamo al closing!) » 51
 7. E se il cliente non si presenta né calmo né ragionevole? » 55

Terza parte
I casi reali, trascritti, anonimizzati e commentati

da Roberto Romiti	pag.	63
Caso 1. Mi interessa solo il fondo pensione...	»	65
Caso 2. Tra pochi mesi vado in pensione...	»	71
Caso 3. Grossi affari in vista, dalla Sicilia all'Abetone...	»	76
Caso 4. Gran finale: un razzo a più stadi...	»	83

Quarta parte		
Concettualizziamo e schematizziamo...	»	95

Un aforisma al vetriolo:

Dire che lo Stato ha salvato le banche,
anziché dire che sono stati salvati
milioni e milioni di depositanti,
di aziende produttive, di fornitori e dipendenti
è come dire che sono stati salvati i gommoni
e non i migranti che c'erano sopra:
semplice assurdit  populistica o malafede?

Prima parte

Il telefono non è morto, anzi...

L'intervista "senza peli sulla lingua" con l'autore

D: Dunque, Dr. Romiti, dopo tanti libri sull'utilizzo del telefono finalmente uno che ne prescinde e che affronta le problematiche dell'incontro di persona... Come mai questo cambiamento di rotta, forse che in mezzo a tutte queste "diavolerie moderne", come le chiamerebbe mia nonna, lo strumento telefonico deve intendersi ormai obsoleto e sorpassato?

R: Per favore, non cominciamo subito a snocciolare eresie! Anzi, è proprio a causa di quelle che Sua nonna chiamerebbe "diavolerie moderne" che si sta verificando ormai da anni, intenso e preoccupante, il fenomeno più destabilizzante nella storia del sistema bancario (nonché per i posti di lavoro dei bancari...) consistente nel sempre minor afflusso del pubblico in banca, in certi casi una vera e propria desertificazione degli sportelli, con inevitabili, massicci esuberi nelle tradizionali funzioni di contatto. Si aggiungano poi le sconvolgenti implicazioni occupazionali derivanti da fusioni, incorporazioni, accorpamenti, salvataggi ricorrenti di ogni ordine e grado, ed ecco spiegate le attuali esigenze di grossi tagli al personale, con largo ricorso agli scivolamenti anticipati – ove possibile – verso la pensione. E si noti bene, paradossalmente, proprio in un momento in cui il messaggio più ricorrente nei confronti dei lavoratori più giovani è quello (peraltro più che giustificato in considerazione del notevole allungamento intervenuto nella durata della vita media in Italia nell'ultimo mezzo secolo) del tipo: "dovrete lavorare fino a 70 anni, 67-68 se proprio vi va bene!".

D: Questo lo sappiamo tutti, anche se ben pochi sono d'accordo, ma cosa c'entra tutto ciò con l'uso del telefono?

R: Mi sembra chiaro, chiarissimo, quasi lapalissiano. La clientela, soprattutto nelle sue fasce più giovani ed acculturate, viene sempre meno in banca e, quando lo fa, quasi mai è per effettuare la classica operazione di routine allo sportello come facevano a suo tempo il babbo od il nonno, bensì per fruire di una consulenza qualificata ed affidabile in merito ad un investimento, ad un mutuo od altro finanziamento, a qualche modalità evoluta di incassi o di pagamento, e via dicendo.

D: E allora?

R: Allora sono sessanta minuti esatti, replicava un mio maestro quando gli ponevo, per pura pigrizia mentale, la Sua stessa domanda e di conseguenza la relativa risposta, dall'alto della sua esperienza, a lui sembrava pressoché scontata, quasi banale. Ma, venendo a noi, Lei conosce (io penso francamente di sì...) il vecchio detto "se Maometto non va dalla montagna..." con quel che ne segue?

D: Penso di aver capito dove vuole arrivare, ma per rispetto ai nostri lettori, sia per favore più esplicito e lasci perdere il tormento dell'ermetismo da decifrare...

R: Volentieri. Dunque, la regola fondamentale è che se vuoi sopravvivere in un mercato sempre più difficile e competitivo come quello odierno devi semplicemente dimostrarti più sveglio, più reattivo, più intraprendente degli altri. Si rilegga a proposito la favoletta africana, tanto conosciuta quanto poco applicata nella pratica quotidiana (almeno in campo bancario), del leone e della gazzella. Se la ricorda, spero: "Every morning in Africa a gazelle wakes up...".

D: Sì, certo, la sanno tutti, quella che finisce in pratica con l'esortazione: "che tu sia gazzella, che tu sia leone, comincia a correre subito se non vuoi fare una brutta fine..."

R: Sostanzialmente siamo in presenza della stessa filosofia del nostrano, nostranissimo "chi dorme non piglia pesci", diametralmente opposta a quella del pernicioso detto orientale che invita invece a "sedersi sulla sponda del fiume ed aspettar che passi il cadavere del nemico", infelice proverbio peraltro amatissimo da schiere di pigri, scansafatiche, sfaccendati, nullafacenti e parassiti sociali destinati o prima o dopo a morir di inedia (o giù di lì) mentre aspettano non si sa cosa, non si sa chi.

D: Il Suo è in pratica un invito piuttosto categorico a rimboccarsi le maniche, darsi da fare ed agire prontamente sul piano commerciale senza perder troppo tempo in vane meditazioni ed elocubrazioni...

R: Bravo, occupazioni simili lasciamole senza rimpianto alcuno a santoni indiani, bonzi vietnamiti e stregoni africani che in quel campo sono sicuramente più bravi di noi! Chi opera, come appunto le banche, in un mercato fortemente competitivo farà bene a ricordarsi che chi cade in acqua e non sa nuotare ha solo due opzioni: o si muove, si agita, magari annaspa disperatamente urlando "aiuto, aiuto!" ed allora (forse) potrà pure salvarsi, ovvero se ne sta fermo e zitto come un baccalà a mollo ed allora affoga di brutto, senza speranza.

D: Tutto bene, ma venga al dunque... 'sto telefono a cosa serve mai?

R: Visto che Maometto-cliente ormai non va più dalla montagna-banca, mi permetta di asserire con la massima energia l'assoluta necessità che a questo punto sia quest'ultima ad andare dal primo. Come? Niente di stratosferico, semplicemente (fuor di metafora...) telefonando al cliente ed invitandolo a passare in filiale su appuntamento per illustrargli qualche nuovo servizio o nuovo prodotto. Un tempo, diciamo apertamente, di questa telefonata non ce ne era neppure bisogno, visto che il cliente almeno una volta la settimana si faceva comunque vivo allo sportello e questa era

chiaramente l'occasione propizia per dar corso ad un po' di buon cross selling. Oggi invece questo non accade più e sta quindi alla banca farsi viva se ci tiene a non fare alla lunga la brutta fine della gazzella raggiunta dal leone...

D: Quindi Lei sostiene che, contrariamente a certe opinioni ricorrenti, il telefono è uno strumento ancor oggi perfettamente in grado di rispondere a certe esigenze commerciali...

R: Guardi, dia retta a me, lasci perdere le sentenze di alcuni soloni che pretendono di tener corsi di alta cucina senza mai aver preparato in prima persona nemmeno un uovo al tegamino, ed ascolti piuttosto l'opinione di chi di uova ne ha cotte a milioni. Lei pensi in proposito a due casi di assoluta attualità ove, in confidenza, non mi pare che le banche abbiano dimostrato particolare sensibilità e prontezza nello sfruttare certe opportunità commerciali che a mio avviso, proprio come nel famoso detto, andrebbero invece assolutamente battute "quando il ferro è caldo".

D: Ce le indichi...

R: La prima è quella della banca che, assorbita o meno da un gruppo più grande, è stata finalmente tratta a salvamento dopo alterne vicende, spesso e volentieri con il tangibile contributo del solito Pantalone, generoso personaggio che in Italia, alla faccia del bail-in e di tante altre amenità a marchio UE, è in definitiva sempre quello che alla fin fine mette copiosamente mano al portafoglio...

D: Mi scusi, ma l'opportunità commerciale in questo caso quale sarebbe?

R: E me lo chiede pure? Dopo mesi, se non anni, di continuo deflusso di clientela verso concorrenti ritenuti a torto od a ragione più sicuri ed affidabili e che hanno banchettato alla grande alle nostre spalle (sempre in tema di proverbi, stavolta addirittura in latino, ricordiamoci del mitico "mors tua vita mea"...), una volta rimessa in piedi in modo credibile la baracca (o con il vecchio nome o con quello del nuovo gruppo, tutto sommato l'importanza è relativa...) non sarebbe l'ora (finalmente!) di rifarsi vivi al telefono per contattare individualmente tutti, dico tutti quanti, ma proprio tutti quelli che hanno a suo tempo tagliato la corda per altri lidi?

D: Lo scopo mi sembra abbastanza chiaro: tranquillizzarli in merito alla nuova situazione della banca e di conseguenza invitarli a tornare sui propri passi, è corretto?

R: Ma certamente, mi sembra francamente quasi lapalissiano: trattasi in effetti di una campagna telefonica assai redditizia (soprattutto quando si tratta di recuperare raccolta...) che noi di Studio Romiti abbiamo ribattez-

zato (e mi risparmi la necessità di fornire la traduzione...) “COME BACK HOME”!

D: Ok, questa è la prima occasione di cui Lei ci stava parlando, e la seconda?

R: La seconda opportunità commerciale, a mio avviso ancor più imperdibile, si presenta invece alle tante banche locali che, pur ritoccando anch'esse in qualche marginale posizione la propria rete, restano a presidiare certe piazze che sono state invece abbandonate dall'oggi al domani (o sono in procinto di essere abbandonate, in base a precisi piani di ridimensionamento territoriale oltretutto divulgati a destra ed a manca su giornali e riviste) da altre aziende di credito o gruppi bancari in piena ristrutturazione.

D: A nemico che fugge, ponti d'oro, se vogliamo proseguire nella serie dei proverbi che piacciono tanto a Lei...

R: Beh, non ironizzi troppo, giovanotto: i proverbi (tranne qualche rara eccezione...) sono la saggezza dei popoli, non se lo dimentichi!

D: Se lo dice Lei... ma ora, La prego, venga al sodo e ci illustri i dettagli...

R: Direi in sintesi che anche qui, in definitiva, si tratta di avviare in tempi ragionevolmente brevi una sistematica presa di contatto telefonico con i residenti nelle zone interessate dalle altrui chiusure di sportelli per capire in che misura tali provvedimenti abbiano causato risentimento nella clientela “sedotta e abbandonata” o che comunque comportino problemi o disagi operativi prima inesistenti. In quest'ultimo caso, ovviamente, si proporrà un incontro in filiale finalizzato al cambio-banca, il tutto nella logica della nostra campagna SALUTI E BACI (sottinteso: AL CONCORRENTE CHE SE NE VA...).

D: Ma Lei ritiene che una simile campagna possa essere veramente destinata ad un facile ed immediato successo commerciale?

R: Per favore, non mi metta in bocca quello che non ho assolutamente detto e che non corrisponde neppure lontanamente al mio pensiero. Di facile, se lo ricordi giovanotto, nel commerciale non esiste nulla: può esistere solo il più difficile ed il meno difficile. Qui siamo fortunatamente nel campo di quello che definirei appunto “un po' meno difficile”, e ciò soprattutto nei confronti di clientela anziana non certo a proprio agio di fronte alla possibilità di operare a distanza e non meno in difficoltà se alle prese con l'esigenza di spostamenti fisici assolutamente non richiesti prima dell'inopinata “fuga” dell'altra banca...

D: Beh, sì, però deve ammettere che esiste anche una fascia di clienti, magari più giovani ed acculturati, che tutte queste difficoltà proprio non le vede e non le sente... per non parlare poi di commercianti, artigiani, professionisti, tutte categorie abituate ormai da tempo a lavorare on line per le quali vale evidentemente lo stesso discorso...

R: Ma perché, scusi la punta polemica, Lei per caso conosce una medicina in grado di curare allo stesso tempo l'acidità di stomaco, l'alluce valgo, il mal di denti ed il raffreddore? Mi permetta, nessuno può ragionevolmente pretendere che l'abbandono della piazza, più o meno giustificato, da parte del concorrente "leave" rappresenti per la banca "remain" un'opportunità commerciale per forza di cose applicabile ad ogni tipo di clientela, questo mi sembra più che ovvio. Ma perché rinunciare – me lo spieghi – ad un tipo di campagna che, sia pure non rivolta all'intero universo dei residenti in zona ma solo verso una ben definita tipologia di clienti, rivela sempre un suo benefico, indiscusso, comprovato effetto?

D: Beh, in questi termini o con questi limiti posso essere anche d'accordo, ma Le ricordo che siamo qui per parlare dell'incontro di persona, quindi mi sembrerebbe a questo punto giunta l'ora di "riattaccare finalmente il telefono" per passare ad altro...

R: Certo, volentieri, però non dimentichiamoci – per chiudere l'argomento – che esistono non solo telefonate commerciali, ma anche quelle di recupero crediti, di tremenda attualità, per le quali spenderei volentieri ancora due parole...

D: Ok, dica pure...

R) Dunque, diciamo subito – e senza mezzi termini – che la principale ragione della grave, gravissima crisi che ha sconvolto il sistema bancario negli ultimi dieci anni è facilmente individuabile, almeno in Italia, nel peso terribilmente gravoso, in taluni casi rivelatosi addirittura insostenibile, dei cosiddetti NPL (non performing loans), cioè i famigerati crediti deteriorati (soldi prestati dalle banche e mai restituiti dalla clientela, se si vuol voler bassi utilizzando termini terra terra, di facile comprendonio anche per i non addetti ai lavori) i quali hanno finito per mettere alle corde i bilanci di un bel numero di aziende di credito. E se non si sono in definitiva verificati sfracelli da rivoluzione in piazza e/o da assalto alla diligenza è stato solo perché alla fine, come già accennato, ha finito una volta ancora per metter mano al portafoglio il solito Pantalone, tanto per cambiare!

D: Rivoluzione in piazza, assalto alla diligenza, ma non Le sembra di esagerare un po'?

R: Se Lei la pensa così, alla prima occasione utile si faccia un bel giro turistico per Siena, per Vicenza, per Arezzo, per le Marche, per Ferrara, tutte

località oltre tutto bellissime ed incantevoli (e le sto citando solo le prime che mi vengono in mente) e chiedo un po' in giro cosa ne pensa la gente di tutta questa faccenda... E noti bene che in realtà chi ci ha rimesso in tutto questo ambaradan sono soltanto gli azionisti (come se anche il gatto di casa non sapesse perfettamente che l'acquisto di azioni è da sempre e sotto ogni latitudine un investimento a rischio!) e i cosiddetti obbligazionisti subordinati (come se fosse una novità il fatto che quando un debitore ti promette rendimenti decisamente fuori mercato vuol dire semplicemente che ha l'acqua alla gola, o quanto meno alla base del collo!)....

D: Ma in effetti grandi sfracelli come dice Lei non ci sono stati, solo qualche manifestazione con i soliti cartelli di protesta tipo NO TAV, NO VAX, NO TAX e sciocchezze simili, niente di più!

R: Ma Lei proprio non riesce ad immaginarsi cosa sarebbe successo se, in mancanza di un intervento statale, quindi senza il contributo del contribuente (Le piace il gioco di parole?), la perdita si fosse inesorabilmente estesa anche a depositanti di ogni ordine e grado, obbligazionisti ordinari, dipendenti, fornitori e compagnia bella: altro che la rivoluzione francese di fine settecento o quella russa di inizio novecento!

D: Forse avrà ragione, ma con questi discorsi siamo finiti un po' fuori strada, non Le pare?

R: Ok, torniamo allora subito in carreggiata ponendoci una domanda fondamentale, che sarebbe esattamente la seguente. Cosa ha davvero causato questa gravissima crisi bancaria, senza dubbio la più drammatica intervenuta nei settant'anni del dopoguerra: solo la lunghissima, interminabile crisi economica del paese, ovvero c'è dell'altro?

D: Guardi che è Lei l'intervistato, ce lo dica Lei!

R: Ben volentieri. Dunque, nella grande massa dei crediti deteriorati che ha afflitto (ed ancor oggi continua ad affliggere) molti bilanci bancari occorre distinguere nettamente due componenti. La prima, indubbiamente la più rilevante come importo complessivo, è rappresentata dagli NPL, spesso assistiti da garanzie di dubbia esazione, vantati nei confronti di clientela corporate e PMI. Con il senno di poi è abbastanza facile sentenziare che in sede di concessione degli affidamenti si poteva essere più rigorosi e/o un po' meno ottimisti e che in certi casi un'eccessiva "intimità relazionale" (definiamola così...) tra banchiere e cliente ha portato a concedere (soprattutto nelle banche con tanto di "padre padrone") affidamenti per i quali non era poi tanto difficile prevedere sin dal principio una fine ingloriosa. Tutto ciò risponde ad incontestabile verità ma non bisogna neppure passare sotto silenzio il fatto che in troppi casi il rapporto con il cliente affidato

non è stato convenientemente e costantemente seguito, monitorato e tenuto sotto controllo da chi avrebbe potuto/dovuto farlo.

D: Sia più chiaro, a chi intende riferirsi?

R: Guardi, per quanto mi riguarda non interessa certo guardare al passato così, tanto per attribuire a destra ed a sinistra colpe e responsabilità (è un compito che lascio volentieri alla magistratura...). Ritengo invece assai più opportuno e costruttivo occuparci, dal nostro punto di vista, della situazione attuale nella quale direi di distinguere nettamente da un lato i crediti sopra citati (di grosso importo, di matrice industriale od immobiliare ed assistiti da garanzie reali che col passare del tempo hanno finito spesso per svalutarsi inesorabilmente) e dall'altra quelli frazionati, di taglia piccola o addirittura piccolissima, quasi sempre sprovvisti di garanzie, spesso derivanti da operazioni di credito al consumo poco filtrate e ponderate.

D: Se ben capisco, ad ognuno delle due maxi categorie Lei applicherebbe un trattamento ben diverso...

R: Ma certamente: solo per i primi, mi sembra evidente, può avere un senso prendere in considerazione l'eventualità di una loro cessione sul mercato, sia pure a prezzi non certo remunerativi, ad operatori specializzati con tanto di know-how e di specifica esperienza sotto il profilo della loro gestione legale, immobiliare e via dicendo, e non solo del cosiddetto servicing nudo e crudo. Tutt'al contrario gli NPL "unguaranteed" e di modesto importo è assurdo, direi addirittura autolesionistico, cederli a terzi ad un prezzo che spesso e volentieri non arriva manco al dieci per cento dell'importo facciale, il che significa una perdita sicura di oltre il 90%... Ma sia sincero, secondo Lei l'affare chi lo fa in questo caso, il venditore od il compratore?

D: Beh, la risposta mi sembra scontata, ma cosa ne consegue?

R: Ne consegue che non occorrono certo schiere di fenomeni, di luminari, di scienziati per capire che se non si vogliono fare immeritati regali natalizi anche fuori stagione a questi furbissimi mega operatori internazionali (non per nulla calati in frotte sul mercato italiano negli ultimissimi anni come avvoltoi sulla preda) la soluzione è una sola, piaccia o non piaccia: non delegare a nessun altro il contatto con il cliente debitore di importi frazionati e senza garanzia reale (al più c'è di mezzo la firma della zia...) ma imparare a farlo in proprio, magari ricorrendo (perché no?) a quelle decine di migliaia di esuberi ufficialmente dichiarati a dritta ed a manca anche sulla Gazzetta dello Sport ed ai quali non si sa più che lavoro assegnare in cambio di uno stipendio che al momento continua a gravare, regolare ed inesorabile ogni mese, sul nostro conto economico!

D: Sbaglio, ma qui sotto c'è il Suo zampino commerciale...

R: Non sbaglia di certo: noi di Studio Romiti da decenni proponiamo, nell'ambito della vasta gamma dei nostri esclusivi corsi commerciali caratterizzati dallo svolgimento in aula di telefonate reali al cliente (non simulate, si badi bene, che servono solo a perder tempo...), anche quelli di TELEPRESSING. In parole povere vi si insegna in definitiva a riconvertire il cosiddetto esubero al recupero dell'antica abilità (stavo per dire "arte" ma mi sono volutamente trattenuto...) del bancario a "riportare a casa i soldi prestati", una tradizione sventuratamente piuttosto evaporatasi nell'ultimo ventennio in mezzo a pratiche elettroniche, algoritmi ed altri meccanismi tecnologici che vanno bene solo quando vanno bene...

D: Vuol essere più chiaro ed esplicito?

R: Non credo proprio ce ne sia bisogno: chi deve capire capirà anche così... Guardi che nella storia delle banche italiane le prime esperienze di telefonate al cliente (parlo ormai di decenni e decenni fa) non sono state certo quelle di natura commerciale (venute di moda solo molto dopo, con l'accendersi della concorrenza), bensì quelle di recupero, esigenza chiaramente iniziata molto prima, nel momento stesso in cui si è cominciato a far banca e quindi a prestar soldi!

D: Sento odore di amarcord...

R: Non sbaglia: ricordo molto bene quando (allora ero molto giovane) il direttore della filiale ove lavoravo, profittando di una certa mia parlantina già da allora piuttosto sciolta, prese a rifilarmi il compito di fare le classiche telefonate: "Sa, è arrivato quell'assegno...", oppure "Purtroppo c'è un insoluto da coprire", ovvero ancora "Le ricordo che a fine mese è scaduta la rata...". All'inizio era tangibile il mio imbarazzo nel far simili richieste, mi sembrava di recitare davvero la parte dell'accattone o del rompiscatole, ma poi con il crescere dell'esperienza ci ho preso gusto ed è cominciato il momento magico in cui il lavoro ti stimola, ti gratifica e ti diverte. Inevitabilmente è così avvenuto anche nel mio caso personale, come è del resto logico, che allorché una cosa la fai volentieri anche i risultati finiscono per arrivare, copiosi e redditizi...".

D: Bene, Dr. Romiti, possiamo a questo punto chiudere questa intervista archiviando i Suoi personali ricordi telefonici e passando finalmente ad illustrare il contatto di persona con il cliente, che – non se lo dimentichi – rappresenta il tema reale di questo libro...?

R: Direi proprio di sì!

D: Bene, allora "vamos à la playa"...

R: Sì, però con la crema antisolare!

