

VITTORIO SERANTONI

IL MEDIANO BANCARIO

IL RUOLO STRATEGICO DELLO SPORTELLISTA
E DEL PERSONALE DI *BACK OFFICE* IN BANCA



Banca e nuove competenze
Collana diretta da Mario Grasso

FrancoAngeli

VITTORIO SERANTONI

IL MEDIANO BANCARIO

IL RUOLO STRATEGICO DELLO
SPORTELLISTA E DEL PERSONALE
DI *BACK OFFICE* IN BANCA

Banca e nuove competenze
Collana diretta da Mario Grasso

FrancoAngeli

Vittorio Serantoni ha maturato una trentennale esperienza bancaria presso la Banca Popolare di Bergamo, dove, fra l'altro, ha ricoperto l'incarico di formatore interno. Libero professionista, è docente di formazione comportamentale per banche, aziende e pubblica amministrazione. Nell'ambito di Studio Romiti, si occupa della formazione manageriale del personale direttivo e degli addetti agli uffici interni.

L'autore ha rinunciato ai diritti d'autore devolvendo gli stessi al CESVI – Solidarietà italiana per il mondo – Progetto Sos Nord Corea.

Copyright © 2004 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.

A Gabriel

Indice

Prefazione , di <i>Riccardo e Maria Ludovica Varvelli</i>	Pag.	9
Introduzione	»	11
1. La qualità in banca: il ruolo del mediano	»	13
1. Il mediano e la qualità	»	13
2. Perché la qualità in banca	»	15
3. Il cliente interno	»	18
2. Il mediano bancario nel mondo dei servizi	»	21
1. Le caratteristiche dei servizi	»	21
2. Altri principi generali dei servizi	»	23
3. I punti chiave del servizio	»	25
4. I criteri di valutazione	»	30
5. I criteri di valutazione visti dal mediano	»	36
3. Comunicare da mediano	»	39
1. Le basi per una comunicazione efficace	»	39
2. I livelli della comunicazione	»	41
3. La comunicazione verbale	»	42
4. Il paraverbale	»	44
5. Le domande	»	45
6. L'ascolto e l'osservazione	»	47
7. La riformulazione	»	51
8. La sintesi	»	51
9. La comunicazione non verbale	»	52
10. Alcuni dati riassuntivi sulla comunicazione	»	57
4. Il mediano regista: il lavoro di gruppo	»	58
1. Il gruppo di lavoro efficace	»	58

2. Gli stili personali	Pag.	60
3. I vantaggi del lavoro di gruppo	»	62
4. Le capacità negoziali del mediano	»	65
5. Il mediano fra orchestra sinfonica e jazz band	»	66
5. Il mediano di spinta: la vendita allo sportello	»	70
1. Sportellista, un ruolo insostituibile	»	70
2. Il contatto cliente-sportellista	»	71
3. Il <i>cross-selling</i>	»	73
4. La <i>customer satisfaction</i>	»	76
5. Lo sportello: il mediano abita qui	»	78
6. Il mediano di contenimento: la gestione dei reclami	»	84
1. Che cos'è un reclamo	»	84
2. Tipologie del reclamo bancario	»	85
3. I reclami allo sportello	»	87
4. Il comportamento assertivo	»	89
5. Perché non è facile essere assertivi	»	90
6. I segnali del comportamento assertivo	»	91
7. Il mediano di contenimento	»	92
7. Il mediano al telefono	»	97
1. Quando il cliente telefona	»	97
2. Aspetti commerciali della telefonata in arrivo	»	98
3. Una telefonata reale	»	99
4. Gli agganci commerciali	»	102
5. Le difficoltà del mediano	»	103
8. Conclusioni	»	105
1. Mediano si nasce o si diventa?	»	105
2. Esercitazioni	»	106
Esercitazioni capitolo 1	»	106
Esercitazioni capitolo 2	»	108
Esercitazioni capitolo 3	»	110
Esercitazioni capitolo 4	»	115
Esercitazioni capitoli 5/6	»	122
Esercitazioni capitolo 7	»	129
Ringraziamento	»	131

Prefazione

Vittorio Serantoni, oltre ad essere un bancario, è pure un ciclista e, come ogni buon ciclista, sa stare in gruppo ma, al momento giusto, sa dare la zampata vincente con l'arrivo "in solitaria" degli ultimi chilometri.

Questo libro si può considerare un arrivo vincente realizzato da un solo autore dopo aver goduto per anni della vita di gruppo del Centro di Formazione della Banca Popolare di Bergamo, una palestra di ottimi docenti interni ed esterni, nella quale si sono esercitate ad apprendere migliaia e migliaia di persone che hanno determinato il successo dell'Istituto.

Nel suo campo specifico Vittorio è stato protagonista, ha saputo cioè uscire dalla mischia e porsi come punto di riferimento per coloro che esercitano il suo stesso mestiere.

Auguriamo successo al libro e all'autore, aspettandolo ad altri traguardi letterari e professionali.

Riccardo e Maria Ludovica Varvelli

Introduzione

Qualche anno fa, sotto l'albero di Natale, ho trovato come strenna, dono di un fratello giornalista sportivo, un bel libro di Cesare Fiumi: *Storie esemplari di piccoli eroi*.

Si tratta di un libro dove si parla di piccole storie di atleti e dove non s'incontrano troppi fuoriclasse. Sono storie normali dove i protagonisti parlano sottovoce e non hanno l'aria di spettinarti i pensieri.

Avendo alle spalle trentasei anni di anzianità di servizio trascorsi presso la Banca Popolare di Bergamo ed avendo avuto la possibilità, soprattutto nei dieci ultimi anni trascorsi presso il Centro di Formazione, di studiare e soprattutto d'osservare il lavoro ed il comportamento di tanti colleghi, sono giunto alla conclusione che se è vero che *"i grandi capolavori sono fatti di dettagli"*, larga parte dei successi ottenuti dalle banche, e segnatamente dalla banca che mi ha avuto a libro paga per tutta la vita lavorativa, è da ascrivere al merito di chi, giornalmente e in maniera il più delle volte "anonima", presta la propria opera negli uffici interni o presidiando, allo sportello, l'avamposto delle filiali.

Una *"vita da mediano"*, come dice Ligabue (il cantante) in una delle sue canzoni di successo, cui l'editoria ha dedicato poco spazio ed attenzioni, presa com'è a porre enfasi sui "centravanti", quelli che devono fare goal e trasformare gli obiettivi in risultati. Provate a dare un'occhiata, in libreria, allo scaffale dedicato alle discipline economiche e finanziarie: vendere nel settore finanziario, capire la finanza, il marketing in tutte le salse (al telefono, nei servizi, di se stessi), vendere in banca, essere creativi, parlare in pubblico, eccetera, eccetera. Di "mediani", come si può vedere, nessuna o poche tracce.

Partendo da queste considerazioni e sulla scorta delle esperienze che mi sono fatto nel corso di centinaia e centinaia di giornate di docenza in

aula, svolte prima all'interno del gruppo Banca Popolare di Bergamo e da qualche anno come libero professionista in istituti bancari che vanno dal Piemonte alla Sicilia, mi sono dato come obiettivo, con questo libro, di coprire in parte questo vuoto.

Il rischio, insito nel lavoro di chi lavora negli uffici interni, è quello di andare incontro – quando va bene, perché non è detto che tutti ci riescano – ad un adattamento passivo ai cambiamenti, senza partecipare attivamente al processo. Poiché il cambiamento, nei comportamenti, negli atteggiamenti, nei confronti degli altri e del lavoro, si ottiene a “piccoli passi”, giorno per giorno, accettando di “*mettersi in discussione*”, il libro si propone d'aiutare questo cambiamento, senza voli pindarici ma tenendo i piedi per terra, con piccoli consigli e qualche pillola di operatività, da miscelare con l'esperienza quotidiana che ognuno di noi si porta nel proprio bagaglio.

Gli argomenti che ho preso in considerazione vanno pertanto dal lavoro propriamente interno dei servizi centrali fino ai compiti dello sportellista di filiale, che ha sì anche lui ormai degli obiettivi di vendita, ma che soprattutto deve gestire il “*momento della verità*”, e cioè quelle uniche e irripetibili occasioni in cui ci si gioca l'immagine aziendale. Ho voluto dedicare inoltre un capitolo anche al telefono, ma nella sua accezione più “interna”, e cioè non in termini di “telemarketing”, ma come gestione professionale delle telefonate in arrivo.

Da ultimo mi sembra giusto e doveroso, nel momento in cui mi accingo a dare alle stampe il risultato dei miei sforzi, ringraziare chi ha contribuito alla mia formazione professionale e mi ha dato la possibilità di realizzare quello che ancora oggi considero un sogno.

Innanzitutto la Banca Popolare di Bergamo, dove con vari gradi e varie mansioni ho trascorso come detto tutta la mia vita lavorativa. Una banca da sempre in evoluzione e in grande sviluppo, anche numerico, dove tuttavia certi valori morali si sono persi solo in minima parte per strada con l'ampliarsi delle dimensioni.

A Franco Nembrini, che per tanti anni è stato mio superiore, maestro, esempio e anche amico e fratello e continua ad esserlo. A Roberto Romiti, Emanuele Godano, Luca Varvelli, che mi hanno insegnato il mestiere di formatore e dai quali ho copiato e continuo a copiare quasi tutto.

E infine a tutti i “*mediani*” che ho conosciuto, che sono tanti, e alla cui categoria mi onoro di essere appartenuto.

Vittorio Serantoni

1. La qualità in banca: il ruolo del mediano

1. Il mediano e la qualità

Nel ciclismo, fino agli anni '70, esistevano due categorie distinte di corridori: i capitani e i gregari. I primi, indiscutibilmente più forti, che dovevano essere serviti per tutta la tappa; gli altri, di valore più scadente e in genere di origini contadine o comunque della provincia povera, che dovevano “accudire” il loro capitano anche nelle mansioni più umili. Non c'era pericolo di confusione: i ruoli erano quelli, ben definiti, delimitati e immutabili.

Dagli anni '70 in poi, gradualmente ma inesorabilmente, tutto questo è cambiato. I ruoli ci sono ancora, intendiamoci, ma il gregario non è gregario a vita. Ha una preparazione scolastica medio alta e soprattutto va forte quasi e a volte più del suo capitano.

L'aumento del numero delle corse, che ormai copre tutti i mesi dell'anno e tutti i continenti, dà ad ognuno la possibilità di mettersi in mostra. Non sono pochi i casi di atleti che, partiti “gregari”, sono diventati capitani nel giro di pochi anni. Anche la parola “gregario” è caduta ormai in disuso ed oggi non viene neppure più pronunciata.

Nel mondo bancario il fenomeno ha avuto più o meno gli stessi effetti, mantenendo curiosamente anche la stessa tempistica. Negli anni '70 un esercito di ragazze, le “perforatrici”, ripetevano giornalmente, tutte assieme, in uffici più simili ad aule scolastiche, gli stessi gesti e le stesse operazioni fino alla paranoia. Perfino le pause “fisiologiche” erano regolate da orari fissi e prestabiliti per tutte.

All'ufficio portafoglio ho personalmente messo in ordine di scadenza e d'importo, per mesi, pacchi enormi di cambiali e ricevute bancarie. Lo stesso facevano altri colleghi con gli assegni bancari negoziati e così

andava un po' in tutti gli uffici. In filiale il cassiere, non ancora terminalista-cassiere per la mancanza, o quasi, del... terminale, si limitava a prendere i versamenti e a pagare gli assegni. Rapporti con la clientela (in genere poco numerosa), proposta di prodotti (limitati), impegni e incombenze di un certo livello, erano di competenza del capo filiale, una vera autorità non solo nell'ambito della banca d'appartenenza ma anche sul territorio (insieme a sindaco, parroco, farmacista, medico condotto e maresciallo dei carabinieri).

Su cento gregari, una decina avrebbero avuto l'opportunità e la fortuna di uscire dal gruppo, per gli altri il destino era di continuare a fare le stesse cose fino alla pensione.

Oggi le "perforatrici" rappresentano una categoria estinta alla stregua delle mondine. Anche le cambiali sono praticamente sparite dalla circolazione e le ricevute bancarie non sono più... fatte di carta, ma presentate per via elettronica. Con la *check-truncation* la maggior parte degli assegni resta dove è avvenuta la negoziazione. E soprattutto il livello culturale medio dell'impiegato di banca è cresciuto sensibilmente. In questo momento è più facile trovare laureati fra gli operatori di sportello e gli specialisti degli uffici interni che fra i loro capi (che sono in genere quel 10% che sono usciti dal gruppo e di cui abbiamo fatto cenno prima).

La trasformazione epocale nel mondo bancario sta qui: da travet (gregario) a risorsa specializzata, spesso super specializzata, e responsabile (mediano). L'immagine dell'azienda banca oggi è affidata soprattutto, se non esclusivamente, a loro.

Il mediano sportellista si esprime attraverso capacità relazionali (per la maggior parte dei clienti la banca, non solo la filiale, è lui); conoscenze tecniche (uso delle strumentazioni tecnologiche); velocità esecutive (fare andare le mani) e di risposta; corretto uso del proprio tempo e di quello degli altri; conoscenza specifica e dettagliata dei prodotti (ormai quasi... illimitati).

Da "mediano di contenimento", quello che difende la posizione, deve poi sapersi trasformare in "mediano di spinta" per proporre direttamente la vendita dei prodotti o supportare, attraverso la raccolta d'informazioni precise, il lavoro dei commerciali.

Le stesse attitudini fanno parte anche del bagaglio del mediano degli uffici interni, che ha conoscenze generali più sfumate ma conoscenze

specifiche molto più marcate. All'*help desk*, ad esempio, ci si muove attraverso sollecitazioni che provengono, telefonicamente o via email, dalla rete degli sportelli. L'intervento deve essere immediato, ma non basta. Gli addetti all'*help desk* devono anche decidere quali sono le richieste urgenti e quali le importanti, dato che come tali vengono sempre presentate da chi necessita dell'intervento. Ed è qui che esce, prepotentemente, il ruolo del mediano. Come si vede, un salto vero di qualità. Vediamo allora i motivi per cui il ruolo del mediano è così importante.

2. Perché la qualità in banca

Per molti anni il problema della qualità ha riguardato esclusivamente la produzione industriale e, con l'eccezione di poche imprese di altri Paesi, soltanto gli Stati Uniti e il Giappone. Successivamente il problema si è posto anche nel settore dei servizi e, quindi, presso le banche ma, anche in questo caso, solo negli Stati Uniti e in Giappone.

Ciò si è verificato perché anche nel settore dei servizi si erano instaurate le condizioni che avevano determinato lo sviluppo della cultura della qualità presso le imprese industriali, a seguito del mutamento della situazione di mercato connesso con la generale tendenza alla terziarizzazione delle economie più avanzate. Notevole peso ha avuto in tutto questo la politica di *deregulation*, che ha radicalmente modificato la situazione di concorrenza in molti settori, fra cui quello bancario.

La liberalizzazione degli sportelli bancari (1992) ha di fatto "scatenato" la concorrenza fra le banche, ma solo in parte sui prezzi, come forse qualcuno pensava. La concorrenza si è invece sviluppata più sul modo d'erogazione dei servizi e il tema della qualità è diventato pertanto ineludibile.

Il mercato in cui si muove oggi l'azienda banca è profondamente mutato. In particolare l'ingresso di nuovi e agguerriti intermediari finanziari in uno spazio di mercato occupato in precedenza dalle sole istituzioni creditizie ha determinato l'evolversi di numerosi prodotti/servizi propri della banca moderna. Con tali prospettive negli ultimi

dieci anni la banca italiana si è trovata ad affrontare il non facile compito di analizzare il grado di concorrenzialità e la modernità del servizio da offrire al mercato.

Dire che, di fatto, le banche vendono tutte più o meno gli stessi prodotti e allo stesso prezzo non è una cosa campata per aria. In periodo di *deregulation* i nuovi servizi sono immediatamente riprodotti dai concorrenti e la trasparenza dei mercati e la loro crescente globalizzazione rendono, di fatto, inattuabile oltre certi livelli la concorrenza sui tassi.

In questo clima competitivo gli elementi cruciali su cui il management può agire per fronteggiare la concorrenza sono un'ampia diversificazione dei prodotti e la qualità del servizio offerto alla clientela. E non c'è dubbio che un miglioramento della qualità produce effetti sia sul livello dei costi operativi che sul livello di fedeltà della clientela.

A differenza delle imprese industriali, che devono puntare esclusivamente sulla qualità dei beni offerti, le imprese bancarie, come in generale tutte quelle che operano nel settore dei servizi, devono invece intervenire anche sulla qualità delle relazioni con i singoli clienti.

Un intervento sulla qualità di un bene è circoscritto alla produzione e ha riflessi su uno specifico momento commerciale; un intervento sulla qualità di una relazione con un cliente ha effetti che si protraggono nel tempo.

Da ciò le banche sono indotte ad impostare le proprie strategie di qualità su tempi più lunghi, ricercando vantaggi competitivi non a breve scadenza ma come risultato di una migliore relazione complessiva con l'utenza.

Non mancano per la verità esempi di banche che hanno applicato politiche di qualità per il conseguimento di obiettivi a breve e medio termine, ottenendo anche risultati positivi.

Si deve tuttavia rilevare che si tratta di applicazioni parziali che rientrano nel novero di iniziative da sempre realizzate dalle banche per curare le proprie relazioni, più che una logica di strategia destinata ad incidere stabilmente ed in modo diffuso sulla qualità complessiva dell'intera attività aziendale.

Il vero obiettivo di una politica di qualità deve essere invece non solo un intervento volto ad identificare i problemi aperti tra banca e clientela, ma anche un'azione mirata all'individuazione delle disfun-

zioni di ordine organizzativo, gestionale e culturale che producono inadeguati livelli di qualità delle prestazioni finali alla clientela.

Presupposto di tutto ciò è però il pieno coinvolgimento di tutto il personale della banca. Una strategia di qualità non può risolversi in azioni circoscritte, parziali, non continuative e, soprattutto, in un rapporto in cui gli attori non vadano dal top management all'impiegato con pochi mesi di anzianità di servizio.

Il personale può fra l'altro trovare – e nelle banche più all'avanguardia questo si è già ottenuto – un'occasione di nuova professionalizzazione in direzioni anche fortemente innovative rispetto a quelle del lavoro bancario tradizionale.

La qualità, in altre parole, deve costituire un fertile terreno d'incontro non solo, com'è ovvio, con la clientela, ma anche all'interno delle realtà delle singole aziende bancarie fra quanti partecipano, con ruoli e specializzazioni diverse, al comune obiettivo di rispondere con successo alle sfide dell'ambiente esterno.

Nelle banche dove quest'approccio non è stato solo dichiarato ma viene anche praticato, si è compreso da tempo come la “*fedeltà*” della clientela dipenda in larga misura proprio dal rapporto umano istituito con i clienti. Le operazioni ripetitive, tipiche delle banche di venti anni fa, sono ormai assorbite dalla tecnologia: al dipendente bancario spetta ora il compito di affrontare operazioni più complesse e a più alto contenuto consulenziale, rapportandosi e raffrontandosi con una clientela sempre più preparata ed esigente.

Se risponde a verità lo slogan “*il cliente al centro di ogni decisione aziendale*”, tipico di una concezione marketing, è altrettanto vero che, con riferimento alla qualità, non si può seguire solo un indirizzo che vada nel senso della “competenza” del solo personale di contatto, ma l'indirizzo deve essere anche verso le attività dei servizi interni o di retrospettivo, che inevitabilmente influenzano il momento terminale dell'erogazione del servizio.

Questa interdipendenza tra attività di *back-office* e di sportello e la loro diffusa sovrapposizione, soprattutto nelle filiali, in termini temporali e a volte di mansioni (es. terminalista-cassiere, ma anche tante figure tipiche degli sportelli molto piccoli, come quelli delle BCC), rendono particolarmente complessa la gestione della “qualità” in banca.

I livelli esecutivi determinano in gran parte la “qualità” dei servizi e conoscono per esperienza i fattori operativi che la influenzano. È quindi

necessario, ed anche naturale, utilizzare positivamente queste conoscenze per migliorare i livelli qualitativi dei servizi e per diffondere la convinzione che un servizio eccellente si crea nello svolgimento di attività sia di *back-office* sia di *front-office*.

Il cliente è sempre meno disposto ad accettare le carenze, la scarsa qualità dei rapporti interpersonali, l'incompetenza della consulenza, gli errori dei sistemi informativi.

La sensibilità della clientela nei confronti degli "inconvenienti" degli istituti bancari è progredita tanto speditamente, al punto che l'opinione pubblica è poco disposta a tollerare errori della propria banca, mentre è più tollerante per quelli che può fare la Pubblica Amministrazione (spesso dati per scontati) o istituzioni come la Polizia o i Carabinieri.

3. Il cliente interno

Nelle banche, come in tutte le aziende di servizi, il maggior numero dei contatti con il cliente avviene per opera del personale di filiale, in particolare degli sportellisti. Solitamente sono i più giovani e meno esperti che hanno la responsabilità del "momento della verità". Sono coloro che si occupano delle file alla cassa, fanno fronte alle più svariate richieste dei clienti, ne gestiscono le lamenti, rispondono al telefono che squilla, cercano di spiegare pratiche spesso inspiegabili, si scusano con coloro con cui si è sbagliato, cercano di convincerli a tornare da noi, ecc.

Ma in banca tutti hanno un ruolo da svolgere nell'assicurarsi che le cose funzionino perfettamente per il cliente. Non necessariamente, anche se principalmente, il momento della verità passa attraverso un contatto fisico con il personale.

Si ha momento della verità anche quando:

- un cliente vede la nostra pubblicità;
- utilizza il nostro Bancomat;
- riceve per posta il nostro estratto conto;
- telefona per un'informazione;
- legge su un giornale un articolo che parla di noi;
- si serve di strumenti come l'*home banking* o il *trading-on-line*.

Si tratta sempre, anche se non c'è contatto fisico, di “*eventi percettivi*” che destano un'impressione sul nostro servizio e che di conseguenza rappresentano altrettanti momenti della verità.

S'impongono allora due semplici riflessioni:

- come si possono far bene le cose all'esterno se non si pone altrettanta cura di farle bene all'interno?;
- lo strumento del “budget”, sul quale le banche pongono una forte e giusta enfasi per il raggiungimento dei risultati di bilancio, quanto è conosciuto e condiviso dalle strutture interne che hanno il compito non facile di “servire chi sta servendo”?.

Eppure lo sanno tutti che la qualità del servizio è come la luna, che ha due volti: uno **visibile**, che è rappresentato dal contatto con il cliente; l'altro **nascosto**, che è il risultato del processo interno da cui il servizio scaturisce

Da ciò è evidente che il personale cosiddetto di *back office*, quello che opera giornalmente negli uffici centrali, assume nell'ambito complessivo aziendale un ruolo commerciale tutt'altro che trascurabile, sia:

- ❖ come **potenziale venditore** di servizi presso parenti, amici e conoscenti (alzi la mano l'impiegato bancario che non ha ricevuto almeno qualche volta da un amico richieste di consulenza su prodotti che il più delle volte esulavano dal suo settore specifico di competenza);
- ❖ attraverso **contatti telefonici** con la clientela (talvolta i clienti preferiscono telefonare direttamente “in sede”, nella convinzione – per la verità spesso esatta – che lo specialista centrale sia più preparato nello specifico dell'operatore commerciale di filiale);
- ❖ come **fornitore interno** di prestazioni al personale di front-office (si pensi al ruolo di uffici come lo sviluppo vendite per la pianificazione commerciale, i crediti speciali per l'istruttoria dei mutui, ecc.).

Semplificando, la qualità in banca è rappresentabile con l'immagine metaforica della bobina di un film in fase di riavvolgimento: inizia dalla fine (il momento della verità), quando il cliente sperimenta il prodotto/servizio, e prosegue all'indietro, **attraverso l'azienda**, arrivando a collegare tutte le persone, tutti i processi e tutte le infrastrutture