

Lean banking. La banca costruita (davvero) sul cliente

di Mario Pagliaro

L'obiettivo primario di una banca è lo stesso di qualsiasi impresa: fare profitti. Per la banca, il modo è quello di vendere servizi finanziari competitivi ai clienti: imprese, pubbliche amministrazioni e privati cittadini. Competitivi con chi? Non certo, e non più solo, con le altre banche italiane. Al tempo di internet e della globalizzazione, l'informazione fluisce libera e la concorrenza viene da tutto il mondo. I clienti viaggiano, vanno online, si informano e poi scelgono. Il vostro mutuo è troppo caro? Un tempo poteva essere difficile persino saperlo. Adesso, fare paragoni è facile. E siccome i mutui possono essere finalmente trasferiti senza costi aggiuntivi e il passaparola si fa di persona o nei forum con, diciamo, 250mila lettori, ecco che iniziamo a perdere clienti.

Se vogliamo, tutti, avere successo nel mercato ipercompetitivo e globalizzato, dobbiamo essere capaci di fornire ai clienti servizi e prodotti in grado di causarne il successo, realizzandone in pieno le aspettative. I clienti non desiderano altro che servizi ad alto valore aggiunto, in tempi rapidi e a costi bassi. Vi sembra impossibile, pensando solo un attimo alla vostra esperienza di clienti delle banche?

È possibile invece. E, oltre che conveniente, è anche necessario. E il modo migliore di farlo implica l'adozione di un nuovo modo di pensare e gestire l'impresa bancaria, che viene chiamato *lean* (snello). La cosa va di moda. E già questo, pensando ai fallimenti di cose come l'Iso 9000 o il famigerato Tqm, dovrebbe mettervi in guardia. Un altro programma per il miglioramento? Altri inutili corsi? Il lettore ci conceda una benevola sospensione del giudizio.

La realtà della banca

In banca, come in molte altre imprese di servizio, la causa principale dei problemi (costi elevati, bassa qualità del servizio e morale del personale 'sottoterra') risiede nel modo in cui il lavoro viene prima progettato e poi condotto. Se invece accetterete di cambiare il modo di pensare e realizzare il management bancario, allora, potrete impattare *rapidamente* le prestazioni.

Si richiede di pensare all'organizzazione bancaria non come a una struttura di comando, ma come a un sistema il cui *scopo* è il cliente (e l'obiettivo fare profitti: le due cose sono perfettamente complementari). Organizzatevi attorno a questo scopo e lasciate che tutte le decisioni fluiscono da questa scelta. Poi, riaccoppiate il management al lavoro e portate l'assunzione delle decisioni là dove il lavoro viene fatto.

Fra la fine degli anni '90 e i primi anni 2000, la Bbc mandò in onda una serie di documentari dal titolo *Back to the floor*. Dei manager britannici spendevano una settimana a contatto con i clienti del loro business: servire ai tavoli; organizzare matrimoni; recuperare bagagli smarriti e molto altro. Improvvisamente si svelò loro un nuovo mondo di opportunità: capivano cosa non funzionava e cosa significava essere nei panni dei (loro) clienti. Il programma, ripetutamente premiato, è stato un grande successo di pubblico e ha ispirato un'analoga serie attualmente in programmazione da parte della tv pubblica americana (la Pbs).

(*) Ricercatore chimico e docente di management, Mario Pagliaro è autore del recente *Lean banking. La banca costruita (davvero) intorno a te*. Il suo sito è: www.qualitas1998.net

Il vostro compito di leader, e non solo di manager, è quello di coinvolgere gli operativi nelle decisioni per organizzare sempre meglio il sistema. Questo significa, fra l'altro, che non dovrete monitorare i lavoratori, ma la pianificazione e il sistema.

Continuare con banalità tipo "il leader deve dare vision, infondere visione e chiarire e comunicare molto bene dove si sta andando" va bene per quell'approccio 'californiano' al management per cui un'ora di lettura e 150 pagine bastano a farvi diventare un 'leader'.

L'outsourcing

Adesso pensate all'organizzazione di gran parte delle banche italiane: strutture gerarchiche in cui, al fine di stabilire un capillare controllo, tanto gli impiegati che i quadri manageriali lavorano secondo *procedure* e vengono misurati in relazione a obiettivi annuali, o persino trimestrali, stabiliti dal management centrale. Tutte le decisioni strategiche vengono prese nel consiglio di amministrazione o in uffici separati fisicamente e culturalmente dai luoghi in cui le persone conducono il lavoro. Oltre a reprimere il flusso delle idee, questo è l'opposto dell'organizzazione costruita come sistema intorno allo scopo di servire il cliente. In breve, le nostre banche, proprio come gran parte delle nostre imprese, sono costruite su principi che sono opposti a quelli della *qualità* sul lavoro. Il risultato sono servizi ai clienti che demoralizzano innanzitutto gli stessi clienti.

Prendete ad esempio uno qualsiasi dei punti in cui la banca entra in contatto con i propri clienti. Dallo sportello all'ufficio dell'impiegato in filiale, dal call center al sito web, la gran parte delle richieste, più del 50%, non sono altro che fallimento e spreco di denaro.

I clienti chiedono informazione su cose che dovrebbero già conoscere e su processi che non sono andati a buon fine: "Perché il bonifico non è arrivato a destinazione?"; "Per quale ragione la tasso del mutuo questo mese è aumentata?"; "Perché il Pin del Bancomat non è ancora arrivato?"; "Perché la carta di credito non funziona?"; "La chiamo perché il collega non ha saputo darmi una risposta...".

Assediati quindi dal marketing delle aziende di informatica in crisi, e convinti dalla cattiva formazione manageriale di esternalizzare un costo, i manager bancari negli anni '90 hanno pensato bene di dare ad altri – in *outsourcing* – la gestione completa delle relazioni con i loro clienti.

Le società di informatica hanno quindi coniato l'acronimo Crm (Customer Relationship Management) e ancora alla fine del 2007 ci capitava di leggere sul più diffuso quotidiano nazionale che uno di questi manager informatici dichiarava felice: "stiamo allestendo progetti con grosse banche italiane, con l'obiettivo di condividere e razionalizzare ampie e importanti aree di servizi, che vanno dalla gestione del *finance* a quella degli sportelli, sino a interi sistemi Crm".

Capito? *Interi sistemi Crm.*

Il management bancario, cioè, rinuncia in partenza a comprendere quali sono le cose che chiedono i clienti e i modi del loro fallimento nell'interagire con la banca. Invece di raccogliere e analizzare gelosamente questa miniera di informazioni, la danno in outsourcing! Ma in questo modo, le decisioni strategiche prese del management non saranno mai influenzate da quello che i clienti sperimentano quotidianamente nella loro relazione reale e spesso dolorosa con la banca. E quindi non potranno risultare nell'eliminazione del gigantesco costo economico di questo continuo fallimento.

Dovete fare il contrario! Il punto di partenza per costruire una banca intorno al cliente è proprio il *check*. Il controllo di quello che non va. Le tecnologie dell'informazione devono tornare a essere letteralmente *egemonizzate* dalla cultura e ritornare a un ruolo di supporto. Al posto dei numeretti e dei grafici senza senso, ditemi ogni giorno dove stiamo sbagliando con *report* brevi e comprensibili da parte di un manager laureato in una disciplina umanistica.

Riportate a contatto con i clienti tutti quegli addetti il cui unico lavoro, nel nome del controllo, della qualità e dell'efficienza, non è fornire un servizio ai clienti ma monitorare, sottoporre ad audit, valutare e riportare ai capi il lavoro dei colleghi.

Essere clienti di se stessi

Dice acutamente Giuseppe De Rita che le imprese italiane devono ridefinire la loro offerta. E questo vale anche e soprattutto per le banche; che oggi hanno un ruolo vasto e determinante nell'intero sistema economico, giustamente definito 'banco-centrico'.

I manager bancari devono comprendere che, invece di trattare la domanda dei clienti come se fosse sempre e comunque lavoro che deve essere svolto, devono trattare la domanda per quello che essa è per una buona metà. Cioè, fallimento.

Le richieste dei clienti sono causate dal modo in cui il sistema dell'offerta è (mal) disegnato. Ridisegnare il sistema eliminerà una buona metà delle relazioni *prive di valore* con la clientela. Eliminando il tempo dedicato ad attività *prive di valore*, incluso quello dedicato a identificare e correggere il lavoro sbagliato e incompleto, una banca può realizzare enormi risparmi di denaro, tempo e risorse umane. Mettendo a flusso e semplificando il lavoro – un'attività dopo l'altra – il pesante e poco utile lavoro dedicato ai servizi (cassa, back office, post-vendite) condotto in modo e con tempi discrezionali verrà rapidamente eliminato. I servizi bancari possono essere gestiti con straordinari miglioramenti, rimuovendo il design gerarchico e per funzioni e sostituendolo con una progettazione sistemica. Ma questo, appunto, richiede un cambiamento radicale nel modo di pensare e praticare il management. I servizi, quando funzionano, sono pura creazione di valore per i clienti. Ma cosa vogliono i nostri clienti? E come rispondiamo alle loro richieste? Davvero dovremmo usare forme obsolete e inutili come

i sondaggi d'opinione? I manager devono diventare clienti di se stessi ricercando e trovando ciò che è importante per i loro clienti. E questo non si fa soltanto mettendosi a osservare la coda, o andando a fare i *mystery shopper* dalla concorrenza. Ma si fa leggendo, studiando, confrontandosi e viaggiando. L'*ethos* manageriale, quindi, diventa sperimentale. Le persone apprendono attraverso l'azione. Ed ecco perché, fra le altre cose, dobbiamo rompere il muro che separa economia e cultura. Cosa vogliono? Certamente, ad esempio, vogliono *semplicità, benessere e sicurezza*.

Rivedete quindi tutta la documentazione che viene sottoposta all'attenzione dei clienti, con l'obiettivo di renderla il più semplice possibile. Le persone sono stressate e soffrono di deficit di attenzione. Tutto ciò che gli semplifica la vita sarà ben accolto. La ragione dei costi crescenti dei servizi sta nel fatto che sono progettati per condurre processi inefficienti, e spesso sbagliati o incompleti. Rendere eccellente il servizio, quindi, abbatta i costi perché elimina lo spreco.

Investire in programmi di formazione o di motivazione del personale, o aggiungere staff al call center o agli sportelli, *non serve* e contribuirà solo alla crescita dei costi. Quello che occorre è ridisegnare il lavoro e riconoscere che la ragione dei costi crescenti ha a che fare con il *modo* in cui il management pensa la progettazione e la conduzione del lavoro. Allora, il servizio migliorerà rapidamente e i costi crolleranno.

In altre parole, i servizi bancari sono costosi perché i manager progettano l'organizzazione dettando mansioni: ovvero, decidono ciò che gli impiegati dovrebbero fare per i clienti, stabilendo procedure e documentazioni. E le prescrizioni manageriali diventano il riferimento per condurre le misurazioni delle prestazioni.

Invece, il modo migliore di progettare e gestire un'organizzazione di servizio è lavorare dal di fuori verso dentro. Ovvero, disegnare l'organizzazione in base alla domanda dei clienti. Questo è quello che ha fatto Ohno per la Toyota e questa è la ragione per la quale quella giapponese, da semifallita, è divenuta la prima azienda automobilistica mondiale.

Facendolo, i manager scopriranno anche i limiti intrinseci delle pratiche correnti di misurazione delle prestazioni. La valutazione fatta dai manager superiori, infatti, è quasi sempre fallimentare e controproducente, perché invece di partire dallo studio delle variazioni e dei processi del lavoro, si focalizza sulle persone e sui loro presunti limiti. Il feedback, invece, è utile tanto ai manager che ai lavoratori nel fornire informazioni su come funziona il sistema e su *come* migliorarlo.

Rapidamente, si libererà una grande quantità di tempo e di lavoro da dedicare in filiale alle attività ad alto valore. E queste risorse potranno essere utilizzate per finanziare la crescita e

lo sviluppo delle attività di business: vendita; cura dei clienti; creazione di partnership; proiezione sui mercati globali; miglioramento dei meccanismi di incentivazione del personale; studio e formazione. In generale, cioè, a tutto quello che effettivamente aumenti la redditività dell'impresa bancaria, senza che questo vada a scapito dei clienti.

Conclusioni

Il miglioramento delle banche italiane è interesse di tutti i cittadini. Dei clienti che godranno finalmente di una *customer experience* degna di un Paese altamente sviluppato come pure è il nostro. E delle banche che con costi operativi minori e una migliore focalizzazione commerciale potranno fidelizzare i clienti e vendergli prodotti bancari nuovi, e migliori, per entrambe le parti: azienda e clienti.

Disporre di servizi bancari efficienti ed efficaci è interesse della comunità, e quindi di tutti noi, perché i servizi finanziari sono chiaramente cruciali per lo sviluppo di un territorio e di un Paese. Ora, se andate su Google e cercate 'Lean Banking', il motore di ricerca vi restituirà 2.740.000 risultati (al settembre 2008). Se cercate fra i primi 50, vedrete che non esistono testi di riferimento né in italiano, né in inglese. Accanto a un paio di articoli fra cui quello (a pagamento) di una nota società di consulenza americana, vi colpirà probabilmente il fatto che il primo risultato della lista è relativo a un seminario organizzato a Milano da un editore nel novembre 2006.

Leggendolo, scoprirete che "negli ultimi 2 anni, 25 gruppi bancari europei hanno adottato il *lean banking* con grande successo"; e fra di essi ci sono le due maggiori banche italiane.

Si tratta di una trasformazione lean autentica, o di *command-and-control* travestito da lean? Naturalmente, e innanzitutto come clienti bancari, ci auguriamo che si tratti una reale e profonda trasformazione del modo di concepire e condurre il lavoro bancario.

Lo scopo di questo articolo (e del libro¹ che ne approfondisce idee e conseguenze pratiche) è contribuire a far sì che i manager delle centinaia di altre banche del Paese, grandi e piccole, possano affiancarsi alle idee della qualità in modo progressivo, esserne convinti e quindi basarvi il cambiamento che da esse procede. Il messaggio è semplice, ma potente: l'industria bancaria ha nella trasformazione lean un'enorme opportunità di miglioramento della redditività, attraverso la riorganizzazione delle proprie attività di vendita e di servizio. E al tempo dell'ipercompetizione globale, in cui i concorrenti sono a portata di un 'clic' sul computer, la trasformazione in senso sistematico del management delle banche italiane diventa un'urgente necessità, e non più un'opzione.

¹ M. Pagliaro, *Lean banking* (Aracne, 2008).