

DIGITAL E INNOVAZIONE | PERSONAL SATISFACTION

La nuova banca punta sui **VALORI**

Le regole del gioco sono cambiate e stanno obbligando tutte le istituzioni finanziarie a passare da un approccio product-driven a uno customer-driven, dove la soddisfazione del cliente viene ricercata e indagata sempre più in profondità

Gaia Roselli Cecconi
Deus Technology



Basta fare un salto nel recente passato per capire l'impressionante accelerazione che ha letteralmente trasformato e sta ancora trasformando il settore bancario; ma quali sono i principali fattori che hanno provocato una tale rivoluzione in un lasso di tempo così breve, 20 anni circa?

Per scoprirlo è necessario prima approfondire la dinamica della relazione banca-cliente: ogni relazione s'impenna sul concetto di bisogno determinando anche equilibrio e presupposti della relazione stessa. Se in passato era il cliente ad avere necessità di andare verso la banca e l'ecosistema poneva la stessa al centro, oggi assistiamo a un totale ribaltamento dove la banca per sopravvivere ha bisogno non solo del cliente ma della sua duratura soddisfazione per poterlo mantenere nel tempo.

La «customer centricity» non è quindi solo uno slogan ma un vero e proprio cambio di paradigma a cui le banche si stanno adeguando con non poche difficoltà in un contesto sempre più liquido e competitivo dovuto principalmente all'evoluzione tecnologica e alle sempre più sofisticate esigenze del cliente. Le regole del gioco sono cambiate in modo strutturale e di fatto stanno obbligando tutte le istituzioni finanziarie a passare da un approccio product-driven a uno customer-driven, dove la soddisfazione del cliente viene ricercata e indagata sempre più in profondità per identificarne i reali contributori. Quali sono quindi i pilastri che sostengono in modo solido e nel lungo periodo la soddisfazione del cliente? Quali sono le tappe fondamentali che la banca deve attraversare in questo viaggio?

La qualità del servizio/prodotto bancario è diventata ormai una condizione necessaria ma non sufficiente che, da sola, non basta più a soddisfare completamente il cliente anche per la natura dei

prodotti e servizi stessi che sono poco differenziabili rispetto ai competitor. La personalizzazione resta una delle leve di differenziazione più solide, ma non sempre nel concreto risulta sufficiente a soddisfare le attese di una clientela sempre più attenta ed esigente. L'innovazione tecnologica che negli ultimi anni ha di fatto assorbito la maggior parte degli investimenti e delle risorse del settore ha sicuramente costituito, in particolare nel segmento retail, un elemento differenziante soprattutto nella sua dimensione di efficienza e immediatezza del servizio rispondendo a un bisogno di semplicità di fruizione: «customer journey».

Tutto il processo di digitalizzazione che ne è conseguito ha però anche accelerato enormemente la competizione delle fintech innalzando quindi anche le aspettative di una clientela che diventa sempre più difficile da soddisfare. L'accelerazione digitale degli ultimi anni ha quindi promosso il percorso di differenziazione di quelle banche che hanno potuto sostenere ingenti investimenti in tecnologia, anche attraverso l'acquisizione diretta di società fintech, ma ha inasprito ancora di più la competizione e innalzato enormemente la soglia della customer satisfaction.

Oggi il potenziale tecnologico è enorme ma, esattamente come il prodotto/servizio, rischia di diventare nel tempo facilmente replicabile perché, per quanto l'esperienza digitale del cliente possa continuamente migliorare, lo farà sempre in chiave convergente, ossia andando a creare e soddisfare un preciso bisogno (del cliente) sempre riconducibile alla dimensione della facilità di fruizione e immediatezza. Emerge quindi la necessità di affiancare alla tecnologia altre componenti per poter soddisfare bisogni sempre più complessi e nascosti. E applicarla per raggiungere risultati nuovi e a beneficio dei clienti. Ecco quindi che anche il business bancario si trova costretto a doversi avvicinare sempre di più non al cliente come generatore di profitto, ma alla persona che si porta dietro tutto il suo sistema valoriale insieme alle sue frustrazioni.

La sfida quindi diventa ancora più complessa e le regole del gioco cambiano nuovamente in modo radicale. L'innovazione non si esaurisce più solo nella tecnologia ma inizia ad abbracciare un mondo molto più ampio al cui centro non esiste più il cliente ma l'essere umano nella sua natura più complessa e sfaccettata. Come riesce quindi la banca nel suo percorso verso il cliente a soddisfare anche i bisogni della persona nel senso più genuino del termine?

Nonostante la dimensione provocatoria della domanda non bisogna sorprendersi se sul mercato esistono già dei pionieri che si stanno muovendo in questo senso: un esempio di recente costituzione è la banca digitale del gruppo Mediolanum, Flowe. La business proposition è tanto chiara quanto disruptive: il servizio finanziario rappresenta solo un mezzo per aumentare il livello di soddisfazione personale dal punto di vista prettamente umano; la banca quasi scompare mettendo al centro l'individuo e il suo personale percorso di miglioramento; ritorna prepotente il concetto di soddisfazione personale ma

cambia totalmente il modo di raggiungerlo.

La customer satisfaction si trasforma in obiettivo di personal satisfaction, ribaltando la logica secondo cui il cliente viene soddisfatto dal servizio bancario: si punta a una soddisfazione molto più profonda della persona che viene indirettamente aiutata a perseguire un'evoluzione personale. Nella fattispecie Flowe punta fortemente sul concetto di «better being economy», creando intorno alla persona un ecosistema di valori riconosciuti dalla società come virtuosi: avere uno stile di vita più sostenibile, essere in armonia con gli altri e prendersi cura dell'ambiente. La dimensione del servizio bancario è messa completamente in secondo piano, si diventa clienti condividendo dei valori, come ad esempio l'economia circolare, la carta di credito in legno che permette di piantare un albero in Guatemala seguendone la crescita nel tempo e la possibilità di contribuire a preservare la salute dell'ecosistema ambiente attraverso le numerose collaborazioni che fanno della sostenibilità un punto cardine del modello di business/cultura aziendale.

È evidente quanto la banca abbia subito un profondo cambiamento da istituzione finanziaria a partner di vita; un salto quantico che obbliga tutti gli operatori del settore a conoscere profondamente le esigenze e i bisogni dei propri clienti attraverso l'instaurazione di relazioni durature e solide, basate su valori condivisi e largamente riconosciuti nel contesto sociale attuale.