

### **Quali gli elementi alla base di un rapporto di fiducia con il cliente**

Intervento di Camillo Venesio, Amministratore Delegato e Direttore Generale di Banca del Piemonte, Presidente del Comitato Piccole Banche in ABI

E' noto come negli ultimi anni si sia verificato un aumento delle quote di mercato delle piccole banche indipendenti, soprattutto - ma non solo - dal lato degli impieghi; in particolare, in alcuni territori la presenza e la crescita di questo tipo di banche è significativa: mi riferisco a banche popolari, casse di risparmio spa, banche di credito cooperativo-casse rurali, banche private "storiche" .

Questo fatto oggettivo parrebbe confortare quanto la dottrina, che potrei definire "classica", anche recente, afferma e che può essere così sintetizzato: la ragione della vitalità delle banche di piccola dimensione va ricercata "nell'esistenza di vantaggi che possono controbilanciare le economie di scala<sup>1</sup>".

Gran parte della letteratura infatti, continua a ricercare la spiegazione delle buone performance delle banche di piccole dimensioni nella posizione di vantaggio che esse sembrano possedere nel finanziamento delle famiglie e delle attività imprenditoriali, in caso di radicamento nella comunità locale.

I tradizionali - e sempre ricordati - punti di forza, come noto, sono: a) il legame stretto con la propria clientela; b) le relazioni personalizzate; c) la conoscenza approfondita del tessuto produttivo e dei singoli operatori, che derivano dal radicamento sul territorio e da relazioni di affari di lungo periodo; d) il fatto che chi decide, anche le strategie di lungo termine, vive sullo stesso territorio sul quale si realizzeranno gli effetti delle decisioni prese; e) la rapidità nelle decisioni; f) il personale in genere ben motivato; g) il fatto che esse ragionano con un

---

<sup>1</sup> De Bruyin R., Ferri G., 2005, "Le ragioni delle banche popolari: motivi teorici ed evidenze empiriche", p. 22

ottica di impresa, certamente, ma è un'ottica che non si traduce solo nel profitto, è anche capacità di essere più vicina come mentalità e cultura al proprio territorio.

Ebbene, tutte queste caratteristiche parrebbero nel complesso in grado di amplificare la capacità di disporre di vantaggi informativi, i quali a loro volta consentirebbero di instaurare e mantenere con la clientela, in particolare piccola e medio piccola, un forte rapporto di fiducia.

Il rapporto di fiducia con la clientela - sempre secondo questa linea di pensiero - sarebbe automatico ed intenso in situazioni di attenta gestione dei punti di forza appena ricordati, e sembrerebbe inoltre non essere particolarmente influenzato dalla presenza o meno nelle banche locali di caratteristiche proprie di imprese moderne e dinamiche: il forte sviluppo sarebbe la logica conseguenza di questa situazione.

Inoltre, secondo alcuni osservatori ed anche alcuni operatori, trasparenza, chiarezza, comprensibilità, adeguatezza dei prodotti sono valori che sembrano essere naturalmente correlati al modo di lavorare delle piccole banche, (legame stretto e relazioni personalizzate! Queste magiche, sebbene generiche, parole...).

Ancora secondo questa linea di pensiero (che più che "classica" talvolta penso sia meglio definire "consolatoria") i grandi concorrenti - che, sia detto per inciso, in molte aree territoriali sono leader indiscussi in quanto a quote di mercato ed hanno ormai da anni ripreso a seguire con straordinaria aggressività il mondo dei clienti retail - sarebbero appesantiti dalle diseconomie recate dalle complessità, che impatterebbero in modo significativo sull'efficacia del rapporto con la clientela piccola e media, quella tradizionale delle banche locali.

Ecco quindi spiegato, per l'oggi e per il domani, il successo delle banche locali.

Io non sono d'accordo con questa impostazione: i punti di forza tradizionali di una banca locale sono ormai condizione certamente necessaria, ma altrettanto certamente non più sufficiente, per avere successo nel medio periodo.

In effetti, l'evidenza empirica conferma che le banche locali che più hanno avuto successo negli ultimi anni sono quelle che *non* si sono limitate a crogiolarsi nei loro tradizionali punti di forza; sono quelle che hanno sviluppato e diffuso al loro interno le diverse caratteristiche proprie di imprese moderne e dinamiche: management con elevata professionalità; forte cultura e valori aziendali, anche etici, condivisi a tutti i livelli; capacità adeguate di presidio e governo dei rischi e dei costi, e non mi riferisco solo ai rischi di credito e di mercato, ma anche ai rischi operativi e soprattutto al rischio di reputazione, il rischio cioè di intaccare l'immagine nostra percepita dai clienti, la fiducia che essi ripongono in noi, che è il nostro bene più importante; rischi di reputazione che sono così *più* difficili da gestire, a livello locale da parte di una piccola banca, rispetto al grande gruppo.

E ancora, rete di distribuzione organizzata con multicanalità integrata e che deve poter disporre di una buona gamma di prodotti, processi commerciali efficaci ed efficienti e capacità di applicare pricing adeguati.

E sono anche critico sul fatto che il legame stretto e le relazioni personalizzate siano la soluzione a tutte le problematiche di trasparenza, chiarezza, comprensibilità, comparabilità, adeguatezza dei prodotti di cui i nostri clienti hanno giustamente un gran bisogno.

Ora, è noto che il quadro normativo e regolamentare nazionale in tema di trasparenza è straordinariamente complesso e pare volto a privilegiare la connessione stretta tra tre elementi: la necessità di trasparenza - come detto, bisogno fondamentale della clientela che *deve* essere soddisfatto; gli appesantimenti burocratici - in certa misura necessari - ed il terzo che è la complicazione e la poca comprensibilità per il cliente medio, elemento quest'ultimo decisamente meno condivisibile.

Ma è questa la situazione in cui si trovano tutti gli operatori e non è corretto a mio avviso ritenere che il localismo ed i connessi valori più volte ricordati siano la sola risposta giusta e soprattutto adeguata a queste complessità.

Quante discussioni a questo proposito sono state fatte e sono tuttora in corso con le piccole banche che non credono a Patti Chiari, le cui iniziative sono sovente considerate costosi ed inutili appesantimenti burocratici, forse necessarie alle grandi banche per riconquistare la fiducia persa dei loro clienti: che errore strategico - e lo dice un AD di banca che è sempre ai primi posti nei risultati delle indagini su Customer Satisfaction di ABI - sarebbe per le piccole banche il non credere a Patti Chiari, errore del quale probabilmente le conseguenze non sono ancora state percepite, anche per oggettivi fattori legati alle iniziative Patti Chiari, ma è solo questione di tempo.

Quante discussioni con le piccole banche anche sull'applicazione delle moderne tecniche di erogazione del credito, che dovrebbero prevedere una solida, strutturata, efficiente integrazione tra il "relationship banking" (informazioni non codificate, prossimità al cliente dei ruoli deliberanti, valutazione soggettiva della controparte) che è il tradizionale modo di erogare il credito delle piccole banche, con un appropriato sistema di rating: che errore strategico sarebbe non seguire con determinazione questa strada, correre il rischio di vedersi scaricati clienti non ritenuti più affidabili da concorrenti dotati di solidi sistemi di valutazione; certo, acquisizione di quote di mercato sugli impieghi all'inizio, ma poi?

In conclusione, non ritengo che la piccola banca ottenga - o possa ottenere ancora per molto tempo - la fiducia del cliente prevalentemente perché è piccola, è locale, è sul territorio da tanti anni, è fatta da gente simpatica e gentile con buon senso, che parla lo stesso dialetto del piccolo cliente: tutto questo non basta più; il successo potrà continuare solo se anche la piccola banca saprà dimostrare di essere allo stesso tempo attenta gestrice dei tradizionali punti di forza ma anche impresa moderna, consapevole ed innovatrice, trasparente nel senso più forte del termine, che sappia in sostanza "mantenere elevata l'efficienza delle proprie strutture e l'efficacia del momento operativo, e riesca a posizionarsi correttamente nel proprio contesto".<sup>2</sup>

Non è facile, ma si può certamente fare: è una bella sfida imprenditoriale.

\* \* \*

---

<sup>2</sup> G. Guzzetti, 82° Giornata Mondiale del Risparmio, 31/10/06, p.4

In questa situazione peraltro, per le banche locali che sappiano coniugare i punti di forza tradizionali con caratteristiche di imprese moderne, dinamiche e trasparenti, vi potrà essere un futuro ricco di opportunità, pur in un contesto molto difficile soprattutto perché molto competitivo.

In effetti, negli ultimi due decenni si sono sviluppati ed affermati sui mercati alcuni fattori che, opportunamente e saggiamente utilizzati, possono consentire alle piccole banche di essere competitive nei confronti delle grandi anche per quanto riguarda le economie di scala e di perimetro.

In primo luogo, lo straordinario **sviluppo tecnologico**, la disponibilità di capacità di elaborazione, di dati e informazioni in misura eccezionalmente elevata, il loro trasferimento in tempi incredibilmente ridotti (mi riferisco per esempio a Internet, alla Telefonia fissa e mobile, ai Personal Computer, alle molteplici interconnessioni tra queste diverse tecnologie) hanno consentito applicazioni inimmaginabili fino a qualche anno fa a costi complessivamente accessibili e molto più bassi di qualsiasi previsione.

Inoltre, per quanto riguarda i grandi investimenti in beni materiali (come i grandi calcolatori) nonché la disponibilità di figure di altissima professionalità, con conoscenze adeguate ad un mondo in continua e tumultuosa evoluzione, con sufficiente capacità di seguire e governare il continuamente nuovo, la risposta efficace è stata l'**outsourcing**: alleandosi con altri operatori dello stesso settore con i quali sono state costituite aziende specializzate, sono state condivise le attività che richiedono investimenti particolarmente rilevanti in macchine e soprattutto professionalità; si è così riusciti a tenere il costo dell'innovazione e della gestione della essenziale struttura informatica centrale, dei processi produttivi – e non solo – sostanzialmente al livello dei grandi concorrenti.

Infine, gli effetti della **globalizzazione** - uniti alla ridefinizione dei processi produttivi e distributivi nell'ambito del settore finanziario domestico e internazionale - che hanno permesso ad una piccola o media banca di distribuire i migliori prodotti esistenti al mondo, nei più diversi settori dei servizi finanziari e dei servizi ad alto contenuto professionale.

I tre fattori sopra considerati - sviluppo tecnologico, outsourcing, globalizzazione - se opportunamente utilizzati in un contesto di sana e prudente gestione, paiono quindi consentire di operare con efficienza ed efficacia quasi ad ogni dimensione e, soprattutto, di spostare la variabile critica da “quanto siamo grandi” a “quanto siamo capaci di gestire la complessità”.