

MF FOCUS

NUOVI SCENARI PER LE BANCHE ITALIANE

È il momento dell'Innovation Strategist

Perché puntare sull'innovazione nei prodotti, nei canali e nella web community. I cinque trend globali della competizione

DI MAURO MACCHI

IL PARTNER
DI ACCENTURE DELINEA
LE STRATEGIE VINCENTI
PER IL MERCATO
BANCARIO

Stiamo vivendo ancora gli effetti della crisi finanziaria che sta interessando con modalità e impatti differenti le principali economie mondiali.

Con riferimento al nostro paese, fortunatamente almeno fino ad oggi, l'impatto è stato "indiretto": anche se non si sono verificati fallimenti di istituti bancari, non si può certo negare che la crisi abbia avuto conseguenze particolarmente negative sul sistema bancario e sui risparmiatori. Infatti, oltre alle significative svalutazioni di titoli importanti e al crescente pessimismo dovuto alla "psicosi" da crisi, si è avvertito, con una certa rilevanza, un impatto reale sulla liquidità delle banche.

L'aumento generalizzato del costo della raccolta (cresciuto nell'ultimo anno di quasi un punto), in buona parte trasferito sui clienti, ha portato ad un inasprimento delle condizioni e a una conseguente restrizione del credito in un momento già critico per l'economia italiana proveniente da circa un decennio di crescita lenta.

In altre parole, anche se gli istituti di credito italiani stanno contenendo

almeno in parte gli effetti della crisi, permane qualche allarme in merito alla qualità del credito anche a causa della fragilità del sistema Italia, facendo emergere la necessità di interventi di ricapitalizzazione.

L'attuale crisi ha comunque accelerato molti dei fenomeni evolutivi quali il consolidamento del settore, il miglioramento dell'efficienza, la razionalizzazione della struttura operativa (attraverso la variabilizzazione di alcune aree di costo), lo sfruttamento dei nuovi canali di vendita e l'innovazione di prodotto che erano stati lentamente avviati in risposta alla crescente pressione competitiva.

Infatti, il forte sviluppo dei nuovi player low cost, il successo di alcuni prodotti innovativi (ad esempio carte che sostituiscono il conto corrente), l'ingresso di nuovi competitors dall'estero (sia generalisti

sia category killer), lo sviluppo di modalità interattive di relazione e gli interventi normativi stanno lentamente mutando le regole del gioco e portando la clientela, sempre più informata ed esigente, a acquisire un crescente "potere" contrattuale. Ciò trova conferma in alcuni recenti fenomeni quali lo sviluppo di forme alternative di financial advisory (*fee only planner*) o di finanziamento/investimento (*peer to peer lending*) o la crescente domanda di servizi a maggior contenuto consulenziale da parte delle imprese (*business banker*). Si pongono quindi una serie di riflessioni sulle strategie competitive delle banche italiane. Non potranno infatti esclusivamente continuare a perseguire i vantaggi legati alla scala dimensionale sia in termini di economie di costo, sia di ricavo, ma dovranno muoversi anche nella direzione della differenziazione del posizionamento cercando motori di crescita dei ricavi e paradigmi competitivi innovativi. Sebbene per ristabilirsi dalla crisi sarà naturale attendersi da parte di tutti i principali player il lancio di importanti progetti di tipo

Tutti i dati e le informazioni contenuti nel presente focus sono stati forniti da Accenture, che ne garantisce la correttezza e veridicità, a soli fini informativi

“business as usual” quali cost management, evoluzione dei modelli di governance, il miglioramento nella gestione “complessiva” del rischio, la motivazione delle risorse umane e l’efficienza delle tecnologie, le aziende che riusciranno a raggiungere un vero vantaggio competitivo saranno quelle che sapranno affiancare e integrare tali interventi con progetti di innovazione e trasformazione dei propri processi evolutivi, come dimostrano i piani di sviluppo di importanti player spagnoli e inglesi.

LA MACCHINA DELL'INNOVAZIONE

È noto che Google domini la scena mondiale nel suo settore grazie a un forte focus sull’innovazione ma, senza focalizzarsi su casi così eclatanti e su industry tipicamente “innovation oriented” si riscontrano, anche nei settori tradizionali, molte best practice il cui successo competitivo è basato sulla capacità di “strutturare e accelerare cicli innovativi”.

Aziende che soffrivano di mancanza di idee nuove e valide sono state in grado di sviluppare “network risolutivi” esterni o interni, ovvero comunità collaborative con il compito di lanciare innovazioni di prodotto e di processo (open innovation network). Ad esempio Procter & Gamble con il programma Connect + Develop usa portali di ricerca e sviluppo come sistemi aperti di dialogo tra dipendenti, consumatori e partner dove tutti hanno l’opportunità di contribuire.

Il successo dell’iniziativa è stato determinato dalla capacità di svilup-



MAURO MACCHI, MANAGING PARTNER ACCENTURE, RESPONSABILE DELLA CONSULENZA DIREZIONALE A LIVELLO EUROPEO

Mauro Macchi, 43 anni, Managing Partner Accenture, Responsabile Management Consulting per il settore Financial Services a livello Europeo - da oltre 18 anni nel settore della consulenza collabora con i principali player bancari nazionali ed internazionali su progetti di corporate strategy, riorganizzazione aziendale e potenziamento delle capacità commerciali e distributive

pare un vero e proprio processo di business focalizzato sull’innovazione che ha facilitato il go-to-market delle nuove idee. L’osservazione e lo studio di aziende particolarmente innovative consente di individuare alcuni tratti somatici che ne caratterizzano la cultura e l’organizzazione:

- “pazienza strategica” nel coniugare gli obiettivi di breve con un “orizzonte temporale di innovazione” di più ampio respiro;
- gestione degli errori come “bene necessario” dell’innovazione
- incorporazione dell’innovazione nella struttura organizzativa, ad esempio inserendola come compito di alcuni dipendenti ed unità organizzative (tutti possono partecipare e alcuni devono contribuire).

Inoltre, la spinta innovativa di tali player è stata, e sarà, alimentata

dalla capacità di anticipare e di “cavalcare” alcuni trend/fenomeni che ormai pervadono la nostra vita quotidiana e che dovranno inevitabilmente entrare anche nella catena del valore dell’industria bancaria, quali ad esempio mass customization, social networking, digitalation/virtualization, self-servicing, mobility/universal access, ecc.

Con riferimento alla mass customization, si sta assistendo ad una crescente domanda di personalizzazione del servizio, confermata dalla ricerca dell’evocazione del concetto di identità persino nel “naming” di alcuni prodotti (i-phone, you-tube, Wii,) assieme a una parallela ricerca di semplicità di utilizzo e interazione che caratterizza tutte le industry (es. la recente introduzione dell’online helpdesk di IKEA, che integra supporto tecnologico con supporto di esperti, o l’introduzione

di forme evolute di call center con operatore "dedicato").

Il fenomeno del social networking (blogging, peer to peer, collaborative networking), d'altra parte, ha rivoluzionato le modalità di contatto tra le persone, abilitando creatività e generazione di nuove idee, scambio di esperienze tra strutture/individui e favorendo velocità e rapidità nei processi di interazione. Questi nuovi modi di comunicare pervaderanno indubbiamente diversi processi bancari sia all'interno delle strutture che fra banca e clienti/network esterni. Inoltre, i fenomeni quali il self-service (pensiamo a quanto sta accadendo nell'industria dei trasporti aerei/treni) la digitalizzazione e la mobilità modificheranno sia le fasi di produzione che di distribuzione dei prodotti servizi finanziari.

Anche nel settore bancario sono emersi player di successo che hanno analizzato e "cavalcato" questi fenomeni per definire fonti di vantaggio competitivo innovative e assumere un ruolo chiave nel cosiddetto "ecosistema dell'innovazione", ovvero divenire "acceleratori" dello sviluppo di idee e tendenze di cui possono farsi portatori clienti, fornitori, dipendenti e public community.

AVVIARE L'ECOSISTEMA INNOVATIVO DELLA BANCA: "LAB-BANKING"

Uno dei temi caldi per il prossimo triennio nell'agenda dei CEO è quello di reinventare i modelli di business/operativi sfruttando le opportunità che può generare un processo sistemico di innovazione.

In altre parole, la nuova sfida che attende gli istituti di credito è avviare la costituzione di un processo di trasformazione delle idee in concrete opportunità di business, ovvero

accenture
High performance. Delivered.

A CHI SI RIVOLGE ACCENTURE E QUALI SOLUZIONI OFFRE

Accenture svolge tre specifici mestieri: consulenza direzionale, sviluppo tecnologico, servizi alle imprese.

In particolare, affianca i clienti del settore bancario nei processi di crescita e trasformazione, supportandoli nella fase di definizione delle strategie e nell'implementazione dei processi operativi, sviluppando soluzioni tecnologiche a valore aggiunto e gestendo sistemi e intere aree funzionali con risorse qualificate e metodologie certificate.

Accenture possiede la capacità unica di integrare esperienze specialistiche attinte localmente o attraverso il suo network globale per supportare al meglio i clienti nei progetti di innovazione e trasformazione. Accenture si propone inoltre come "partner industriale" impegnandosi nel raggiungimento dei risultati dei programmi di trasformazione facendo leva sui propri asset e centri di ricerca e delivery. Con oltre dodicimila professionisti in tutto il mondo dedicati al settore Financial Services, Accenture garantisce al management delle banche servizi specializzati, quali ad esempio quelle nell'ambito Marketing & Sales, Finance, Core Banking. In Italia collabora con 15 tra i primi 20 gruppi finanziari nazionali.

considerare l'innovazione come un processo end-to-end dalla fase di generazione dell'idea, a quella di conversione fino alla diffusione e commercializzazione.

Solo in questo modo sarà possibile monetizzare il vantaggio competitivo derivante da un rapporto diretto con una base clienti così numerosa e dalla capillarità della rete distributiva. Il processo innovativo dipende fortemente dalla capacità di diffon-

dere la cultura e il pensiero innovativo all'interno dell'organizzazione. A tal proposito è fondamentale individuare soluzioni organizzative, quali l'introduzione di tempo dedicato all'innovazione, budget trasversali e sistemi incentivanti per lo sviluppo delle idee oltre alla costituzione di strutture dedicate (innovation centre), per valorizzare il DNA innovativo delle persone e facilitare la conversione e la diffusione delle idee (evangelizzazione dell'innovazione). Alcune grandi banche internazionali hanno creato delle innovation unit dotate di budget che, spesso in joint con centri di ricerca e soprattutto con partner capaci di gestire il processo di trasformazione, hanno il compito di anticipare nuovi trend di mercato e facilitare il go to market delle idee (banca leader americana).

Gli istituti di credito che si sono dotati di processi integrati di innovazione sono stati, dunque, in grado sfruttare i nuovi grandi fenomeni socio culturali e di consumo sopracitati. Al fine di valorizzare lo scambio di conoscenze e di esperienze, alcune banche estere hanno sfruttato le potenzialità del social networking creando community virtuali aperte o tra dipendenti con l'obiettivo di innovare i prodotti/servizi in ottica crowdsourcing, in altre parole testando all'interno del proprio mercato l'efficacia dei nuovi prodotti, lasciando che sia la comunità virtuale a giudicarli e fornire suggerimenti/idee di miglioramento (grande gruppo spagnolo e grande gruppo americano).

Altri istituti hanno creato business network virtuali per piccole medie imprese, in cui, in aggiunta al blog,

LE CHIAVI PER IL SUCCESSO NELL'ECONOMIA GLOBALE

Trend	Esempi settore non bancario		Esempi settore bancario	
	Caso	Descrizione	Prodotto / Servizio	Descrizione
Mass Customization	Personalization 	■ Creazione del proprio paio di scarpe scegliendo tra numerose opzioni di colore, tomaia, ecc...	■ Do it yourself credit card	■ Possibilità per il cliente di creare in pochi minuti la propria carta selezionando il plafond, la tipologia di tasso e anche il design ricevendola direttamente a casa
	Simplification 	■ Prodotti meno complessi e più "fruibili" per facilitare l'interazione tra persone e tecnologia	■ Money Transfer	■ Servizio che consente di inviare denaro via web/mobile ad un'altra persona che potrà prelevarlo da un qualunque ATM
Social Networking	Collaborative Networking 	■ Network globale di contatti per favorire l'aggregazione e la diffusione delle informazioni	■ Online Business Network	■ Network che consente agli imprenditori di condividere esperienze e scambiare opinioni
	Peer to Peer 	■ Piattaforma globale per il commercio dove vendere e/o acquistare qualunque cosa	■ Online Peer to Peer lending	■ Sistema online per mettere in contatto chi ha disponibilità di denaro e chi necessita di un prestito
	Blogging 	■ Utenti come parte attiva nel ciclo di sviluppo del prodotto	■ Blogosphere	■ Network per la sottomissione di idee, il knowledge e il communication management aziendale
Virtualization/Digitalization		■ Tecnologie per gestire la casa da "remoto" migliorando la vivibilità degli ambienti	■ Paper-less Services	■ Consegna al cliente in sede di apertura del rapporto di un supporto che consente la totale digitalizzazione dello scambio di documenti (es. assegni)
Self Service		■ Online helpdesk per l'assistenza al cliente nella scelta/montaggio dei prodotti	■ Loan Service	■ Servizio di erogazione prestiti accessibile direttamente da qualunque ATM per importi da 500 € a 6.000 €
Mobility/Universal Access		■ Cellulare easy to use per la gestione del proprio ufficio "mobile"	■ Full Mobile Banking	■ Servizi bancari integrati cellulare/PC

è possibile trovare consigli e indicazioni utili sullo start up di una nuova attività, sull'internazionalizzazione e seminari di esperti ed esperienze di successo via web TV (banca leader UK). Altre banche hanno sviluppato importanti innovazioni in risposta alla crescente tendenza del selfservicing, puntando ad esempio sull'innovazione di prodotto/servizio, quali la possibilità di ritirare prestiti anche presso ATM o di accreditare somme di denaro tramite telefonino, rendendole disponibili presso qualsiasi ATM (primario gruppo spagnolo).

La costituzione di un efficace processo di innovazione richiede in primo luogo il set up di una innovation unit e la nomina di un "innovation strategist" che grazie al supporto di un team di "black belt", cinture nere dell'innovazione, persone capaci di gestire e guidare grandi programmi di innovazione/trasformazione, sia in grado di gestire il processo di innovazione e ottimizzare all'interno della struttura "opportunità e busi-

ness emergenti". Occorre, inoltre, definire meccanismi di misurazione formalizzati, ad esempio del time to market e del tasso di mortalità delle idee: infatti, le "innovazioni dirompenti" nascono anche grazie a un elevato numero di tentativi. L'efficacia del processo di innovazione dipende, quindi, dalla capacità di gestire un "caos organizzato" attraverso metodologie e fasi chiare e trasparenti.

L'innovation strategist deve quindi stimolare la creatività e la partecipazione nella fase di generazione dell'idea (anche in maniera caotica) e pragmatismo/orientamento ai risultati in quelle di prototipazione e lancio per garantire l'accelerazione del ciclo innovativo dell'azienda. In alcuni istituti "innovativi", per esempio, l'identificazione e la valutazione delle opportunità viene presidiata con processi strutturati che prevedono, per ogni ciclo, "fasi" progressive di sviluppo e "filtri" che disciplinano il passaggio delle

idee allo stadio successivo con metodologie specifiche studiate per accelerare la fase di prototipazione (banca leader australiana).

L'attivazione di un ecosistema innovativo in banca (Lab-Banking) richiede tipicamente 4-6 mesi durante i quali viene attivata l'innovation unit interna, definiti specifici innovation alliance program con partner esterni e avviato il set-up dell'open innovation network: inizialmente è consigliabile focalizzare l'effort innovativo verso specifiche aree di intervento (es. prodotti, processi, comunicazione, canali, modelli di servizio) facilitando altresì la progressiva diffusione della cultura innovativa in tutta la struttura organizzativa.

Il raggiungimento di obiettivi così sfidanti in un così breve tempo richiede, considerando la naturale avversione al cambiamento tipica delle grandi organizzazioni, un'elevata coesione e commitment da parte di tutto il top management.