

ABI Costi & Business 2015

Le nuove sfide dell'efficienza in banca

14-15/10/2015
Palazzo Altieri, Roma

Sessione

*Evoluzione dei modelli di business:
gestione dell'innovazione, aspetti organizzativi,
strumenti e piattaforme*

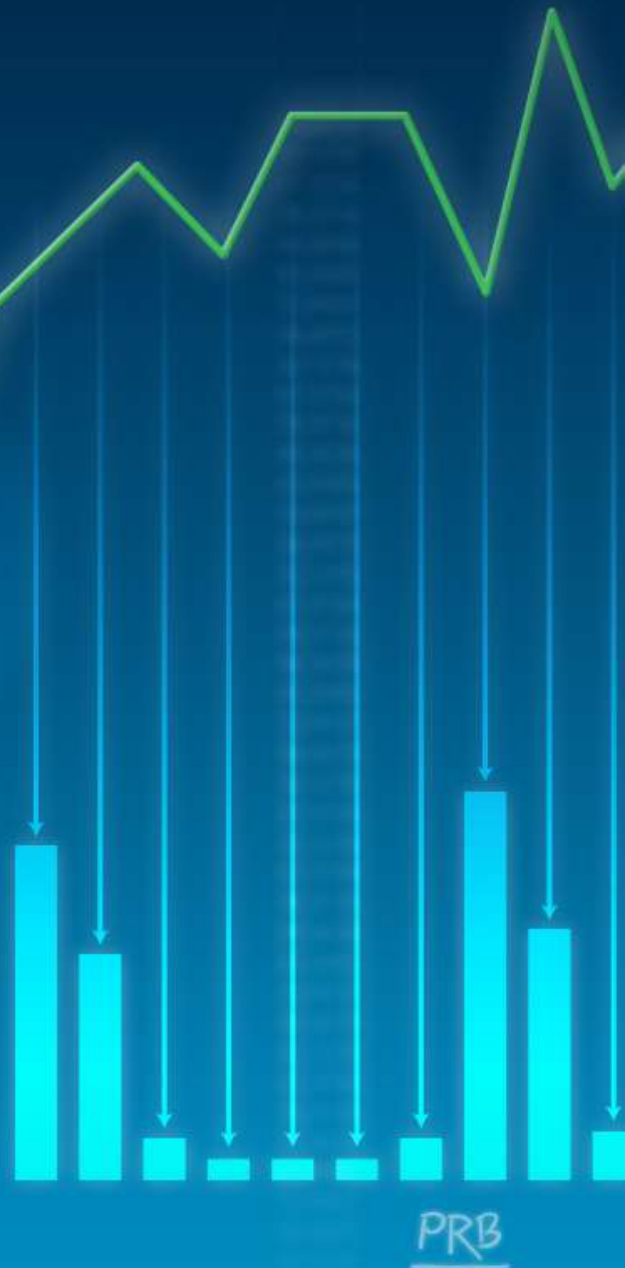
Data-driven Banking

Modello di business guidato dai dati,
per migliorarsi e aiutare l'economia

Marco Vismara

Partner, Responsabile Consulenza Organizzativa e Assistenza

Roma, 15/10/2015





Federico Barocci (1535? – 1612)

Uno dei massimi esponenti dell'arte della controriforma

Chiamato a suscitare

emozioni

e

sentimenti positivi

nelle persone per riportarle alla Chiesa, dopo la riforma luterana

Il riposo in Egitto (1570-1573)

PRB

Evoluzione

- Le **esigenze** dell'uomo **evolvono** continuamente
- Ogni persona le esprime sulla base di:
 - Valori
 - Preparazione
 - Consapevolezza

Evoluzione

Piramide dei valori
di Maslow (1954)

Autorealizzazione

Stima

Appartenenza

Sicurezza

Fisiologia

PRB

Evoluzione: prima...

Dai primi modelli di auto...



PRB

Evoluzione: dopo...

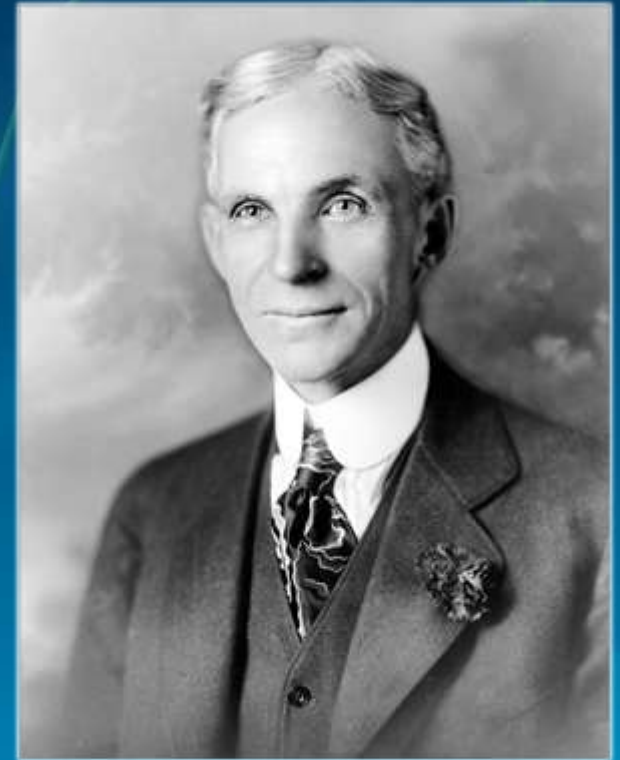
... ai modelli attuali



PRB

Il contesto cambia...

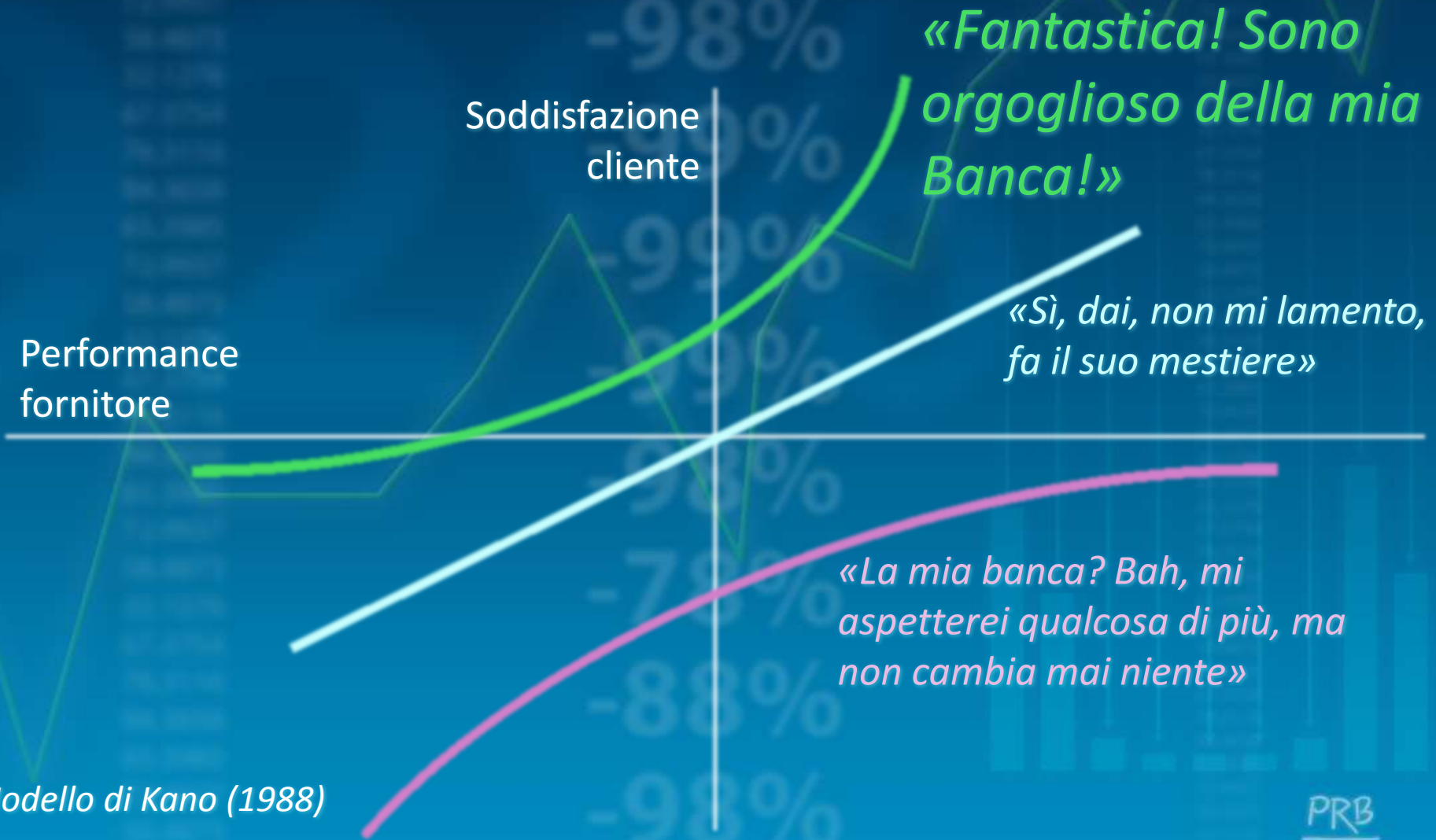
Se avessi chiesto ai miei
clienti che cosa
desideravano, mi
avrebbero risposto:
«Un cavallo più veloce»



Henry Ford

PRB

...la ricerca di soddisfazione resta



Modello di Kano (1988)

PRB

Aspettative crescenti

Oggi il cliente si aspetta
molto di più!

Sorpresa

Vuole essere sorpreso con
efficienza,
qualità,
innovazione,
etica

PRB

Fiducia

Vuole fidarsi!
La fiducia è un
requisito di base

PRB

Evidenza della ricerca sociale



Remo Lucchi

Presidente Onorario

GFK Eurisko

Negli ultimi 15 anni è successo un capovolgimento, siamo soltanto all'inizio della vera rivoluzione. C'è una forte conseguenza: la **presa di coscienza di sé**. Caspita, ma allora io sono un individuo! Sono uno che conta.

La gente, prendendo coscienza di sé, cambia il progetto di vita: vuole cambiare la relazione con voi, essendo voi l'offerta.

PRB

Evidenza della ricerca sociale



Remo Lucchi

Presidente Onorario

GFK Eurisko

In realtà vuole cambiare la relazione con tutta l'offerta, sia essa di chiesa, sia essa di politica, di impresa...

Succede una cosa fantastica: succede che c'è il rispetto delle persone che stanno attorno a me, ed è l'etica.

PRB

Evidenza della ricerca sociale



Remo Lucchi

Presidente Onorario

GFK Eurisko

Finalmente l'etica, che era solo una parola, si riempie di significato.

Ma tanto più si va avanti, tanto più la gente è colta, nasce la figlia dell'etica che è la **sostenibilità**, che è il rispetto degli altri che verranno.

Da tutti i punti di vista: culturale, sociale, economico, ambientale.

PRB

Finalità dei «big data»

Analizzare i dati per conoscere
il
contesto esterno

The background features a dark blue gradient with faint, semi-transparent financial data. On the left, a green line graph fluctuates. On the right, a bar chart with blue bars is visible. Scattered throughout are various percentage values in a light blue font, such as -85%, -92%, -98%, -99%, -99%, -98%, -78%, -88%, -98%, and -78%.

Questo approccio è sufficiente?

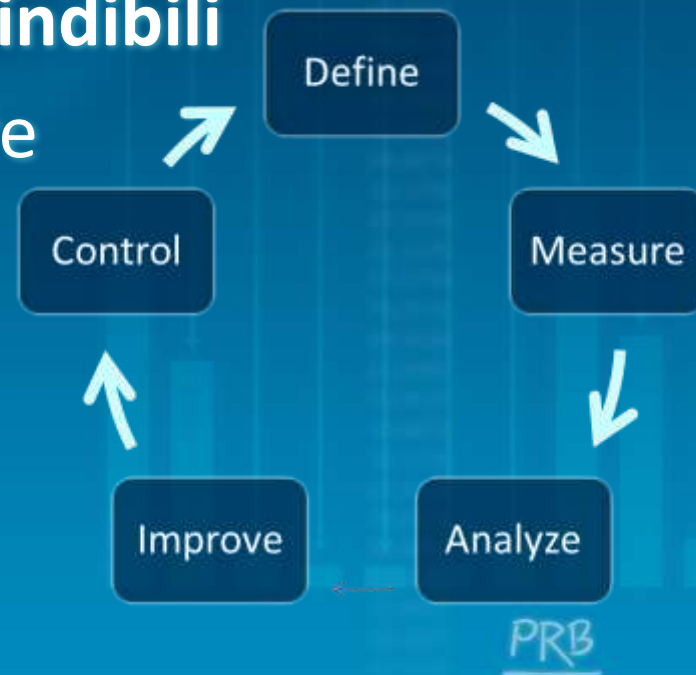
PRB

Business case

- Ipotizziamo che secondo le analisi dei dati, la clientela accetterà a breve solo mutui:
 - Erogati in **meno di una settimana**
 - **Senza recarsi in filiale** (se già cliente)
- Cosa dovremmo fare?

Fasi progettuali

1. Analisi **performance** attuali
2. Analisi **vincoli normativi**
3. Identificazione **cause tempi superiori**
4. Identificazione **vincoli imprescindibili**
5. Definizione **soluzioni** da attuare
(interne ed esterne)
6. **Implementazione** soluzioni
7. **Verifica** efficacia
8. Applicare i **correttivi**



Aree di intervento

Modello di business

Prodotti

Processi

Normative

Rischi

Consapevolezza

IT

Competenze

Qualità

Atteggiamento

...

PRB

Durata progetto

1 anno?

PRB

The background features a dark blue gradient with faint, semi-transparent financial data. On the left, a green line graph shows a sharp decline. On the right, a bar chart with blue bars is visible. Various percentage values are scattered throughout, including -85%, -92%, -99%, -78%, -88%, and -98%.

1 anno è troppo

**Non possiamo
permettercelo!**

The background features a dark blue gradient with faint, semi-transparent financial data. On the left, a green line graph fluctuates. On the right, a bar chart with blue bars is visible. Scattered throughout are various percentage values in a light blue font, such as -85%, -92%, -98%, -99%, -94%, -78%, -88%, and -98% again. The main text is centered and rendered in a clean, white, sans-serif font.

Analizzare cosa avviene
all'esterno

non basta

PRB

Autoanalisi

*Conoscere te stesso è il principio
di tutta la saggezza*

*Chi conosce gli altri è sapiente; chi
conosce sé stesso è illuminato*

*Quanto più capisci te stesso, tanto
più capirai il mondo*

Capirsi...

Analizzare
cosa avviene
all'interno

PRB

Capirsi... per capire

**per capire meglio
le esigenze esterne**

PRB

Capirsi... per migliorare

Migliorare continuamente

l'organizzazione in tutti gli ambiti

(processi, qualità, tecnologie, preparazione...)

PRB

Capirsi... per anticipare

Anticipare l'esigenza del cliente

Essere più competitivi!

PRB

Cambiamento sostenibile

- Le organizzazioni sono fatte di **Persone**
- Il **vero cambiamento** riguarda la persona
- L'essere umano **rifiuta gli «strattoni»**
- Il miglioramento deve avvenire **gradualmente**

Cambiamento sostenibile

Business
performance

Ma siamo fuori di testa!?



*Ogni giorno
miglioriamo:
che bello!!*

Tempo

PRB

Metodo in sintesi



Sorprendere i clienti!

Aumentare la loro fiducia e soddisfazione!

PRB

Strumenti necessari

- ✓ Sistema gestionale
- ✓ Soluzione per i «big data»
- ✓ Applicativo 1
- ✓ Applicativo 2
- ✓ Applicativo n
- ✓ Dati esterni

Abbiamo tutto?

Prerequisito

Sistema di digitalizzazione olistico

che colleghi ogni informazione e sistema

PRB

Caratteristiche del sistema olistico

Smart Process Application

5. Analisi di ciò che avviene e miglioramento continuo

4. Raccolta automatica dati

3. Gestione di tutto ciò che avviene nei processi (chi è intervenuto, cosa ha fatto, tempi, controlli eseguiti, documenti, comunicazioni, ...)

2. Gestione di tutte le fasi dei processi

1. Gestione progressiva di tutti i processi

PRB

Sistema olistico e dati interni

Dati ottenuti

Tempi di evasione delle pratiche e tempi reali dedicati

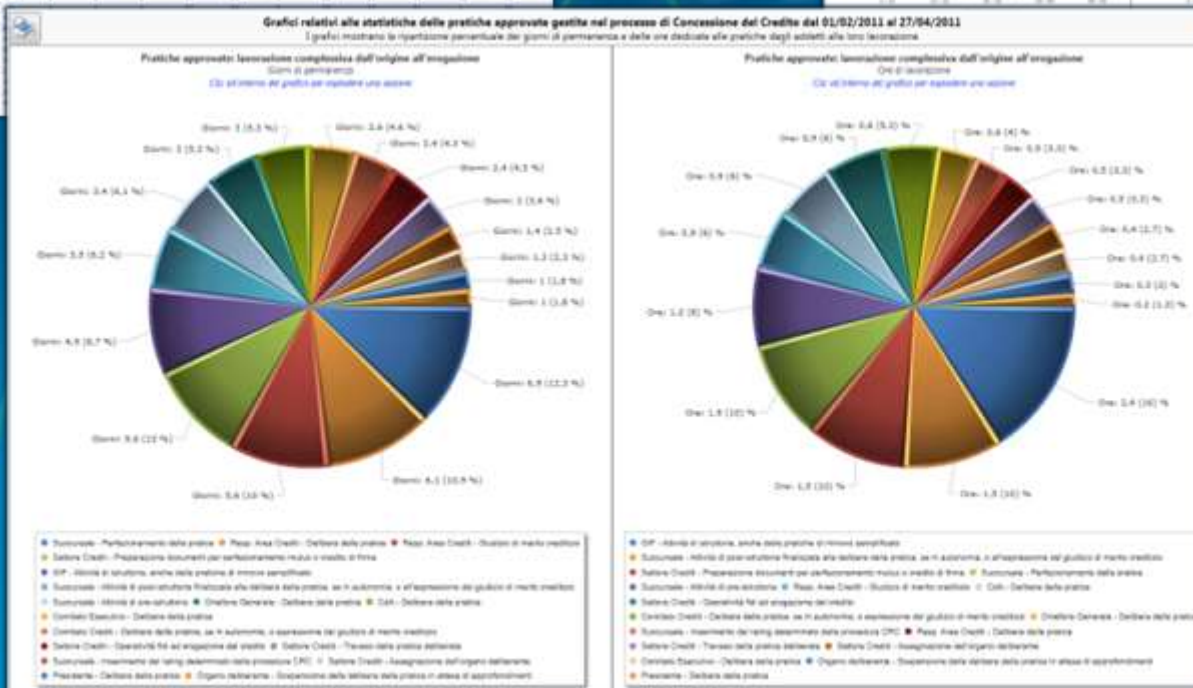
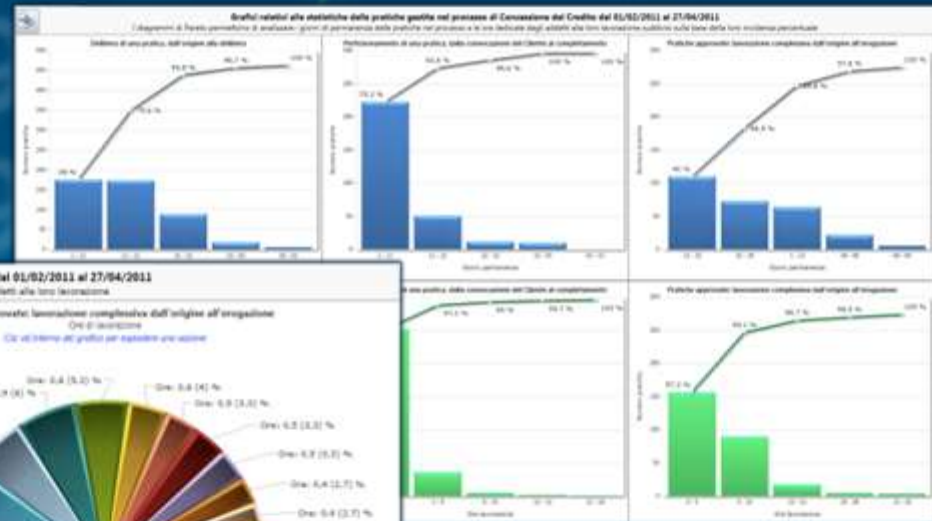
Statistica delle pratiche gestite nel processo di Concessione del Credito dal 01/02/2011 al 27/04/2011

Tabella 1 - Totale delle pratiche

| Stato | Pratiche | Pratiche in corso | Pratiche concluse | Pratiche in attesa | Pratiche in sospeso | Pratiche in ritardo | Pratiche in arretrato | Pratiche in ritardo | Pratiche in arretrato |
|-----------------------|----------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| Pratiche in corso | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pratiche concluse | 100 | 0 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pratiche in attesa | 100 | 0 | 0 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pratiche in sospeso | 100 | 0 | 0 | 0 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pratiche in ritardo | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 | 0 | 0 | 0 |
| Pratiche in arretrato | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 | 0 | 0 |

Tabella 2 - Distribuzione delle pratiche per stato

| Stato | Pratiche | Pratiche in corso | Pratiche concluse | Pratiche in attesa | Pratiche in sospeso | Pratiche in ritardo | Pratiche in arretrato |
|-----------------------|----------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Pratiche in corso | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pratiche concluse | 100 | 0 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pratiche in attesa | 100 | 0 | 0 | 100 | 0 | 0 | 0 |
| Pratiche in sospeso | 100 | 0 | 0 | 0 | 100 | 0 | 0 |
| Pratiche in ritardo | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 | 0 |
| Pratiche in arretrato | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 |



Sistema olistico e dati interni

Dati ottenuti

Benchmark tempi di lavoro su pratiche di un processo

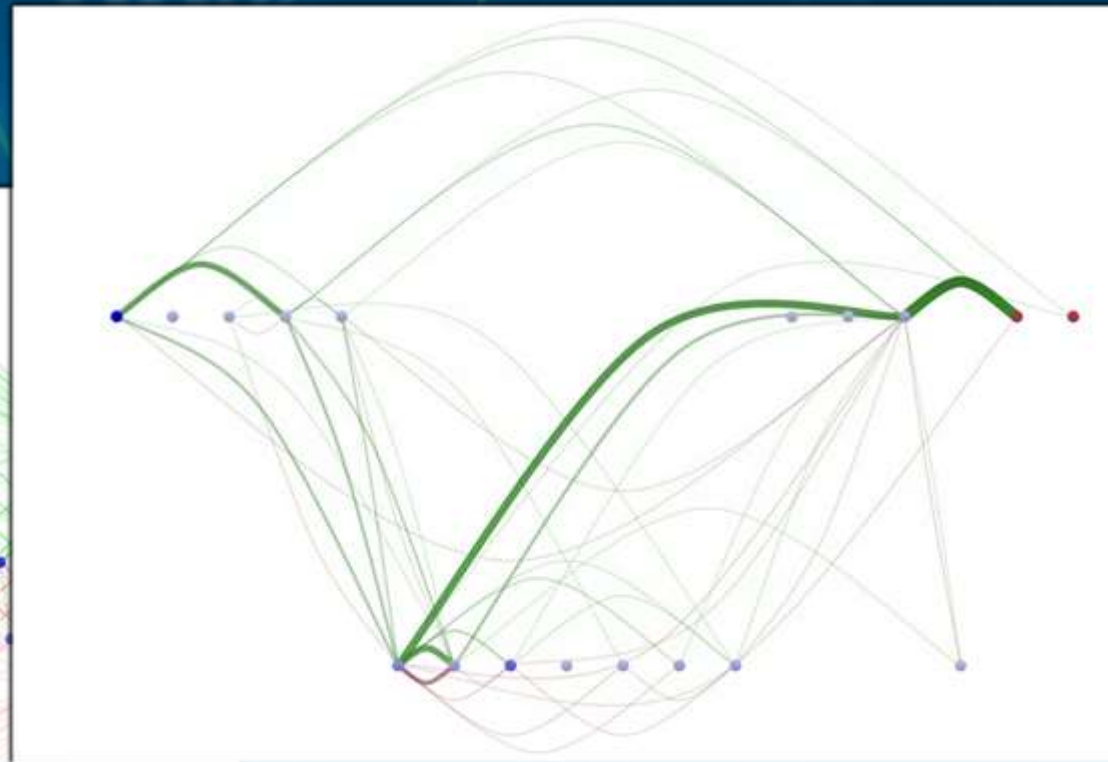
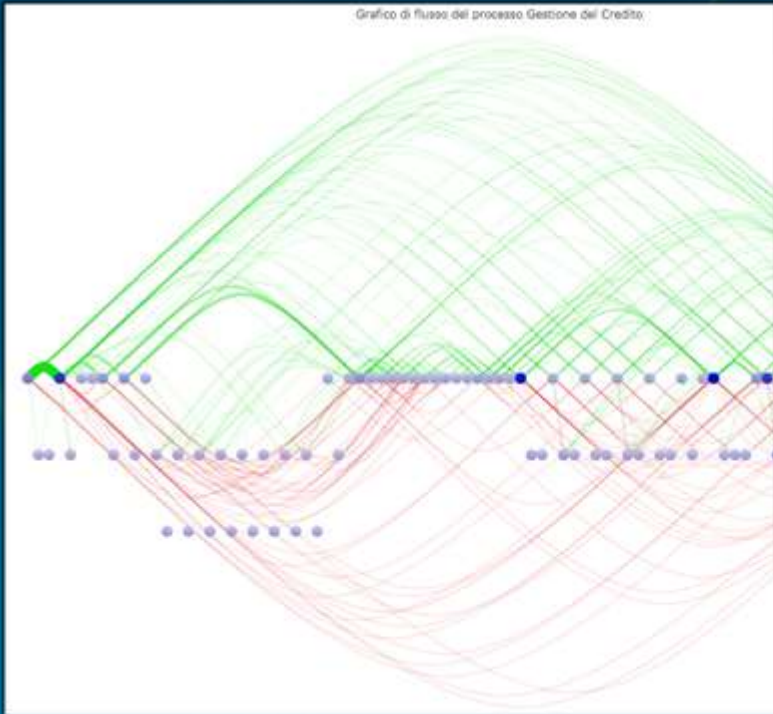


Sistema olistico e dati interni

Dati ottenuti

Flussi reali delle pratiche nel processo

Grafico di flusso del processo Gestione del Credito

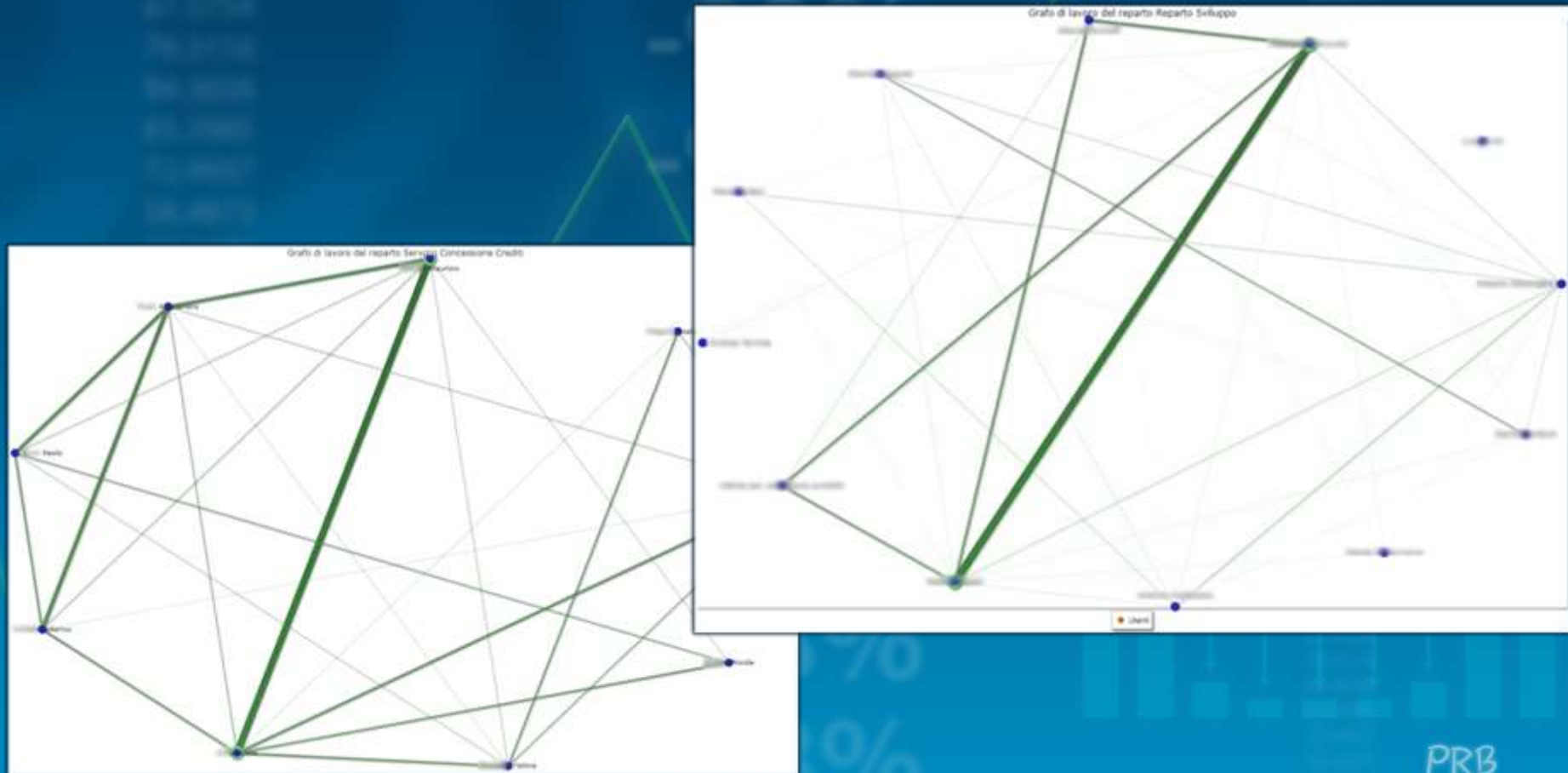


PRB

Sistema olistico e dati interni

Dati ottenuti

Interazioni fra gli addetti di un'unità organizzativa



PRB

Sistema olistico: risultati

Rilevazioni reali

| Sistema olistico | Sì, da 8 anni | Sì, da 2 anni | No |
|---------------------------|---------------|---------------|-------------|
| N. dipendenti / filiale | 6,6 | 9,1 | 9,8 |
| Costi operativi / filiale | € 840.000 | € 975.000 | € 1.140.000 |
| Resa oraria / filiale | € 705 | € 545 | € 330 |

PRB

E anche...

La «digital transformation»
richiede

esperienza

PRB

The background features a dark blue gradient with faint, semi-transparent financial data. On the left, a green line graph trends upwards. On the right, a bar chart shows several vertical bars of varying heights. Scattered throughout are percentage values such as -85%, -92%, -98%, -99%, -78%, and -88%.

Buon lavoro a tutti!

PRB



PRB