

Costi & Business 2015
Roma, 14- 15 ottobre 2015



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

Romano Stasi
Segretario Generale ABI Lab



Roma, 15 ottobre 2015

OPERATIONS ON THE ROAD...

Il viaggio

Abbiamo scelto la metafora del **viaggio** per rappresentare il graduale mutamento delle priorità e degli schemi di comportamento delle strutture di Operations.



Competenze

- Esecuzione compiti
- Task operativi



- Problem solving
- Assistenza

- Macchina Operativa
- Efficienza



- Più consapevolezza del cliente

back office

Vision

Assicurare il funzionamento della «macchina»



- Autorevolezza
- Abilitare il cambiamento

• "referenti di processo"

OPERATIONS ON THE ROAD...

La macchina

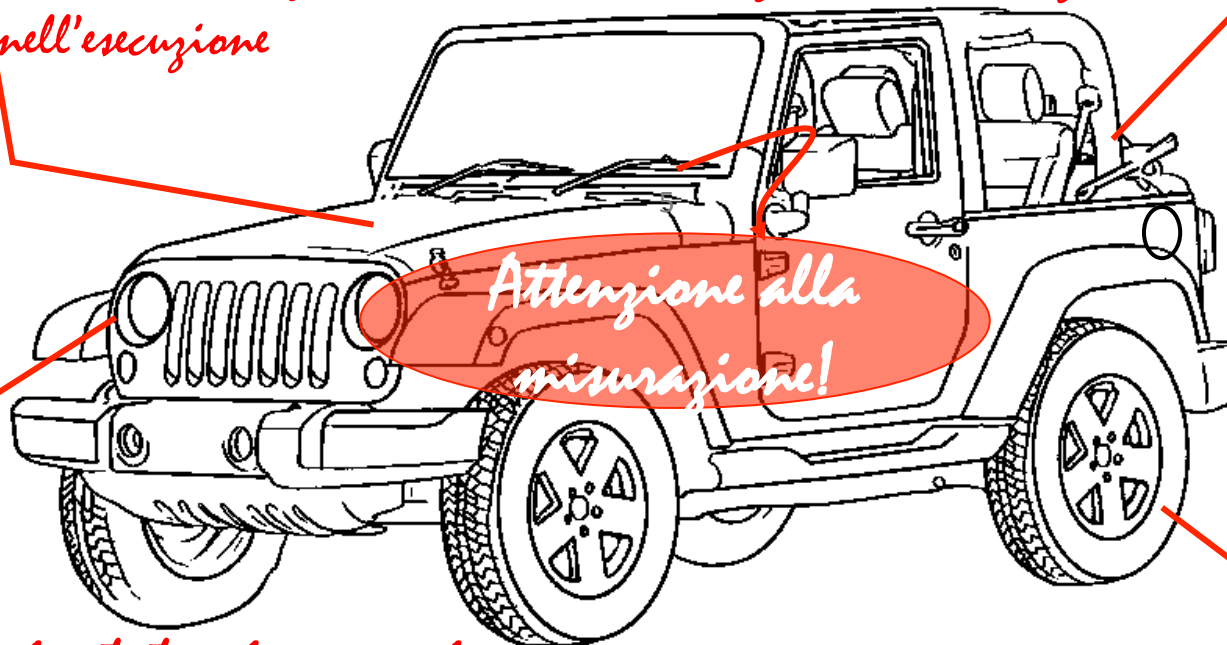
Per affrontare questo viaggio, le Operations possono oggi contare su una buona **macchina**.

Un potente «motore» operativo

- Capacità di generare efficienza
- Affidabilità nell'esecuzione
- Flessibilità

Un ampio «bagaglio» di competenze

- Conoscenza profonda dei processi gestiti
- Logiche di assistenza



Attenzione alla
misurazione!

Una «visione» orientata ai processi

- Abitudine a ragionare per processi
- Trasversalità funzionale

Un «rodato» background metodologico

- Miglioramento continuo
- Logiche lean

Agenda

- **L'evoluzione delle Operations: evidenze dal tavolo COO**
- **La digitalizzazione come driver di cambiamento**
- **Conclusione**

Il percorso del tavolo COO

PERCHE' UN TAVOLO COO?

Le strutture di Operations stanno evolvendo da «macchina operativa» a **referente di processo, attore rilevante nei percorsi di trasformazione** della banca e abilitatore dell'innovazione.

L'evoluzione pone le banche davanti a molteplici scelte:

Organizzazione interna

- Ripensare il **ruolo delle Operations** e gli aspetti organizzativi
- Valorizzare gli **asset a disposizione**, puntare sulle **competenze**
- Governare il **cambiamento**

Approccio al contesto esterno

- Valutare le opportunità legate alle **evoluzioni dello scenario**
- Comprendere i **vincoli** esterni e disegnare opportune strategie di risposta

Il **Tavolo COO** (al quale hanno partecipato i **COO di 21 banche**) partendo dall'**osservazione dello scenario di riferimento**, cerca di identificare gli elementi comuni che guidano l'**evoluzione complessiva delle strutture di Operations**.

QUALI SONO STATI GLI STEP?

Luglio 2014

Scenari attesi delle Operations Bancarie

Luglio 2015

L'evoluzione delle Operations

Marzo 2015

Nuovi modelli di servizio

Ottobre 2015

L'analisi degli scenari attesi....

Il percorso del **Tavolo COO** è stato inizialmente focalizzato sull'analisi degli scenari attesi per le Operations Bancarie....

SWOT ANALYSIS

Punti di forza

- ❖ Competenze di processo
- ❖ Capacità di fare efficienza (su elevati volumi)
- ❖ Risoluzione di problematiche operative

Punti di debolezza

- ❖ Difficoltà di «trainare» il cambiamento nella banca
- ❖ Visione end-to-end dei processi gestiti
- ❖ Difficoltà di disporre di un sistema di monitoraggio analitico

Opportunità

- ❖ Sviluppo tecnologico
- ❖ Digitalizzazione
- ❖ Novità regolamentari
- ❖ Evoluzione modello di servizio
- ❖ Domanda di competenze specialistiche integrate nel modello digitale
- ❖ Cooperazione per mettere a fattor comune competenze in logiche di co-sourcing

Minacce

- ❖ Vincoli sulla flessibilità e riqualificazione
- ❖ Complessità del quadro normativo
- ❖ Eccesso di regole anche interne
- ❖ Eccesso di workaround
- ❖ Eccessiva focalizzazione sulla capacity

DIRETTRICI EVOLUTIVE

Promuovere una cultura della misurazione all'interno della banca finalizzata al miglioramento

Verso la digitalizzazione

- Ridisegnare i **processi end-to-end**
- **Semplificare, standardizzare, innovare**
- Maggiore dialogo fra **IT e Back Office**

Nuovi servizi

- Focus su **attività a valore**
- Valorizzare le **competenze specialistiche**
- Riprogettare **servizi offerti**

Nuovi mestieri

- **Consolidamento e diffusione della conoscenza**
- **Job rotation**
- **Assistenza e supporto alla rete**

... per valutare gli ostacoli al cambiamento...

- ... il **confronto strutturato** ha consentito di delineare i principali **ostacoli al cambiamento** e attraverso una **riflessione condivisa** sono emerse le **possibili azioni di risposta**...

AMBITO	OSTACOLO RISCONTRATO	POSSIBILE RISPOSTA
Apertura verso l'esterno	Autoreferenzialità: visione eccessivamente orientata verso l'interno, che trascura in parte la realtà esterna e la complessità dei problemi che la caratterizzano	Cambio di prospettiva. Porre al centro la «voce del cliente ».
	Eccessiva rigidità Top-Down nel disegno dei servizi e del cambiamento	Disegnare il cambiamento partendo « rete »,
Collaborazione interfunzionale	Difficoltà nel chiamare in causa altri attori aziendali per supportare il cambiamento delle Operations	Adottare un approccio più aperto
	Carenza di coordinamento trasversale	Modelli organizzativi più flessibili
	Le problematiche IT possono essere un ostacolo	La funzione IT partner dell' innovare
Riconoscimento coinvolgimento e leadership	Non sempre le Operations vengono considerate come partner di business	Misurare e comunicare i ritorni, delle iniziative sulle Operations
	Carenza di comunicazione/ ascolto alle Operations	Motivare e esaltare le risorse .
	Limitato coinvolgimento/ riconoscimento	Essere la guida del cambiamento
Misurare e comprendere	Difficoltà, da parte delle Operations nel porsi obiettivi concreti, quantitativi e misurabili di performance	Migliorare le misurazioni e la loro comunicazione . Stimolare il dialogo e identificare relazioni di ownership delle informazioni
	Difficoltà nella gestione e scambio delle informazioni	

... e identificare le leve di azione

- ... e le **leve di proattività** propedeutiche al governo del **change management**.

Far leva sulle persone	Stimolare l'innovazione	Insistere sulla flessibilità
Lavorare sulla valorizzazione delle risorse umane , mappando i profili professionali e le competenze.	Stimolare una partecipazione più ampia alla generazione di nuove idee (ad es. comitati interfunzionali per la realizzazione di nuove idee e progetti)	Ripensare le relazioni tra strutture aziendali rivedendo anche la struttura organizzativa per affiancare le Operations agli altri attori rilevanti
Favorire il forte coinvolgimento delle HR; focus sulla promozione di iniziative di gestione dei talenti , anche attraverso (coraggiose) iniziative di rotazione	Sponsorship e ruolo guida delle Operations in iniziative di innovazione (ad esempio le nuove modalità di identificazione del cliente)	Sviluppare flessibilità operativa che consenta il coinvolgimento del cliente nei percorsi di cambiamento
Co-creation di nuovi servizi	Rafforzare le competenze metodologiche	Lavorare in ottica di miglioramento continuo
Rafforzare le competenze di prodotto ; rendere la struttura di Operations partecipe ai percorsi di creazione dei prodotti.	Misurare , per comprendere i processi e promuovere miglioramenti	Ruolo propositivo per portare miglioramenti in filiale su attività tipiche di back office.
Partecipazione alle decisioni e al disegno dei servizi, soprattutto per iniziative con forte impatto sui processi	In ambito Lean Banking , il back office può porsi come esportatore di metodologie, come leva per diffondere questo approccio in altre aree aziendali	Capitalizzare le success stories in particolare legate all'industrializzazione dei processi, valorizzando e comunicando i benefici conseguiti
Il business process management come abilitatore di innovazione		

Agenda

- **L'evoluzione delle Operations: evidenze dal tavolo COO**
- **La digitalizzazione come driver di cambiamento**
- **Conclusione**

La trasformazione digitale: uno tsunami che investe il settore bancario

PRINCIPALI TENDENZE COLLEGATE AI PERCORSI DI DIGITALIZZAZIONE

Sviluppo della tecnologia

76% Banche che già offrono o stanno sviluppando soluzioni per la **firma grafometrica allo sportello**

67% Banche che prevedono di incrementare il budget per le **iniziative di dematerializzazione**

Trasformazione nei comportamenti

Iniziative di impulso alla dematerializzazione	% di banche
Formazione interna	42%
Sensibilizzazione della clientela	50%

Nuovi paradigmi di relazione con i clienti

10% Clienti che utilizzano **SOLO canali a distanza** nella relazione con la banca

47% Banche che stanno progettando nuovi **modelli di vendita** che prevedono un **ruolo integrato della filiale con i canali a distanza**

Evoluzione dei processi operativi

61% Banche che hanno inserito nel piano industriale l'**automatizzazione e industrializzazione dei processi**

44% Back office in cui esiste una **struttura dedicata all'assistenza alla rete fisica**

Il percorso di rilevazione

L'ANALISI

- Il focus sono i documenti cartacei che viaggiano tra rete e strutture di back office
- Obiettivi: analizzare le dinamiche di scambio dei documenti cartacei tra filiale, service esterno e back office interno e confrontarsi sull'impatto delle iniziative di dematerializzazione

L'APPROCCIO



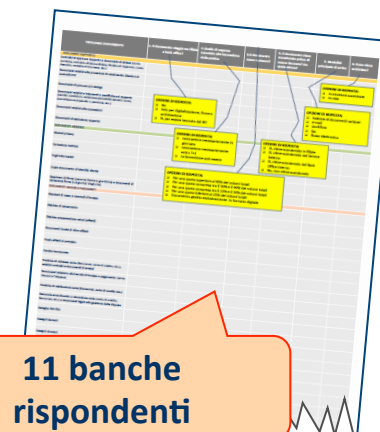
PERIMETRO: DOCUMENTI CONSIDERATI

Abbiamo condiviso con voi una lista di **66 categorie di documenti**.

I documenti rientrano in 5 macro-aree

DOCUMENTI RAPPORTO
DOCUMENTI GENERICI
DOCUMENTI INCASSI E PAGAMENTI
DOCUMENTI FINANZA E TITOLI
DOCUMENTI CREDITO

Per ogni documento sono state raccolte una serie di informazioni di carattere qualitativo

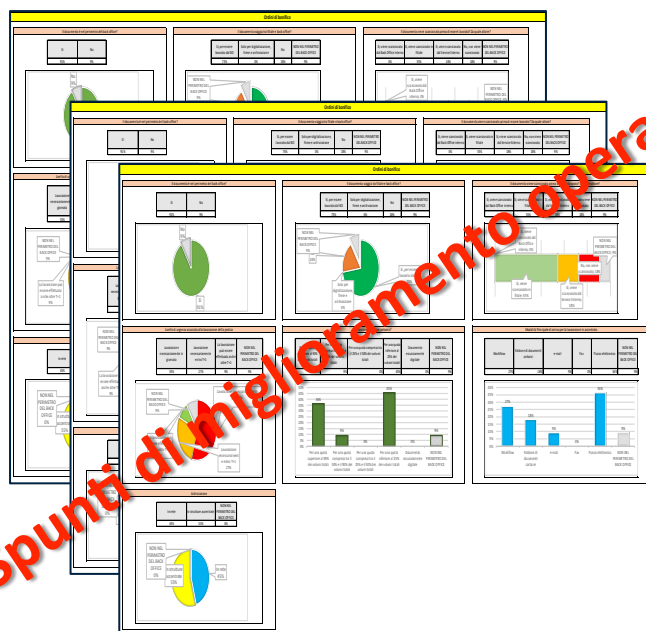


**11 banche
rispondenti**

La struttura degli output

QUADRO DI DETTAGLIO

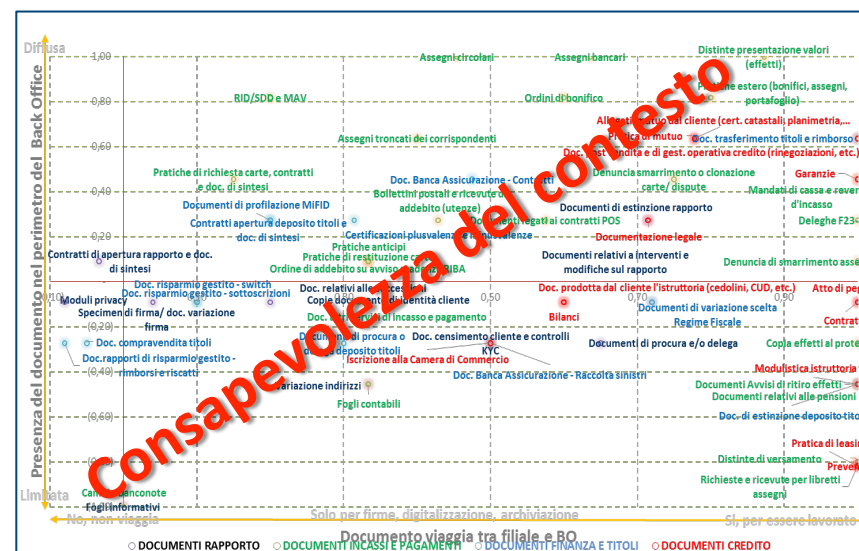
PREDISPOSIZIONE DI UN CRUSCOTTO DI DETTAGLIO PER CIASCUNO DEI 66 DOCUMENTI ANALIZZATI



- Dettaglio sulle **prassi di gestione dei documenti**
- Spunto di riflessione sulle **opportunità di standardizzazione**
- Confronto puntuale sulle **soluzioni di dematerializzazione** e sulla **logistica**

QUADRO SINTETICO

VISTA D'INSIEME SULLE MODALITÀ DI GESTIONE DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DOCUMENTALI



- vista più ad alto livello
- Riflessione sulla direzione verso cui si stanno indirizzando le iniziative di **digitalizzazione**
- **consapevolezza** della situazione in atto e delle **possibili alternative di intervento**

Prime evidenze:

il ruolo del back office e lo scambio di documenti con la rete

Relazione tra presenza del documento nel perimetro del back office e modalità con cui viaggia tra rete e strutture accentrate



Alcune considerazioni:

- I documenti dei **processi del credito** iniziano a essere ampiamente presenti nei back office
- Si denotano ancora **margini di accentramento per i documenti Generici e relativi al Rapporto** (censimento cliente, procura e delega, ...)
- La **distribuzione è fortemente spostata sul quadrante in alto a destra**, evidenza che i documenti che più spesso rientrano nel perimetro del BO, sono anche quelli che più spesso viaggiano fisicamente tra la rete e il Centro

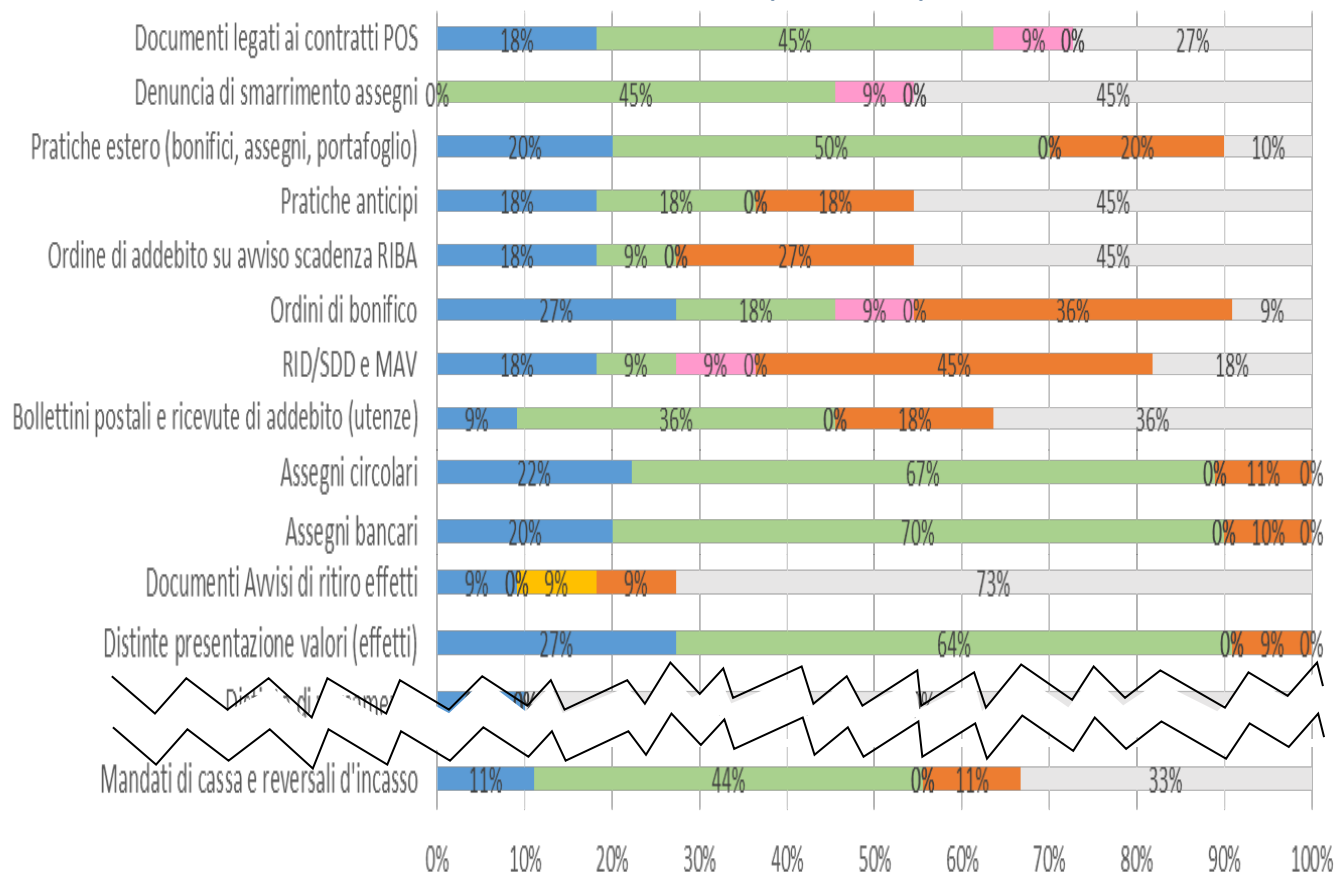
Prime evidenze:

l'invio dei documenti al back office e la conservazione della carta

- Molte iniziative di miglioramento, facendo leva su **digitalizzazione dei flussi e strumenti di workflow**
- Ancora **margini di semplificazione e standardizzazione** nelle modalità di gestione della materialità

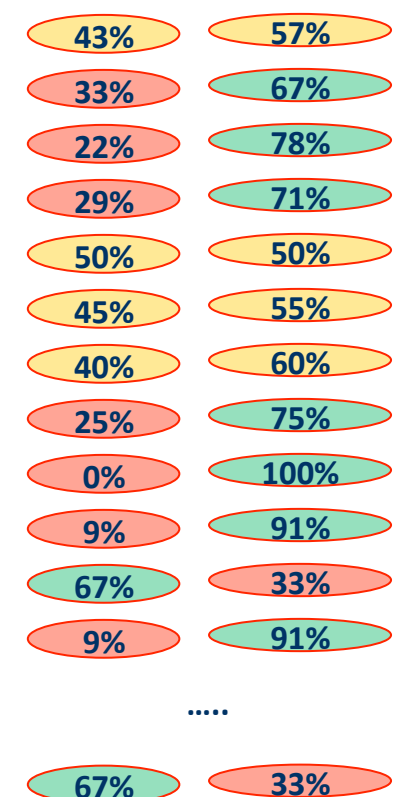
PRINCIPALE MODALITÀ DI ARRIVO AL BACK OFFICE PER LA LAVORAZIONE –

FOCUS SU ALCUNI DOCUMENTI (% BANCHE)



ARCHIVIAZIONE (% BANCHE)

IN RETE ACCENTRATA



Workflow Faldone di documenti cartacei e-mail Fax Flusso elettronico NON NEL PERIMETRO DEL BACK OFFICE

Spunti di riflessione...

Dopo le prime iniziative di dematerializzazione, sembra questo il momento per lavorare su una **standardizzazione dei processi di gestione** della materialità e delle soluzioni di dematerializzazione, in grado di generare efficienza nella lavorazione, lato front end e lato back office.

Se questo è l'obiettivo:

- Il numero di **varianti nelle modalità di gestione dei flussi cartacei** gestite dovrebbe essere limitato a poche casistiche macro di documenti, per ciascuna delle quali poter mettere fasi di processo e strumenti (es. scanner, tavoletta grafometrica)
- Anche gli **strumenti usati** per abilitare le fasi di passaggio della lavorazione tra i diversi attori meritano una riflessione in ottica di razionalizzazione (es. mail, fax, workflow)
- **Spinte esogene** (es. SEPA, Assegni) hanno portato e porteranno ad adottare, su alcuni documenti, modelli fortemente accentrati e dematerializzati. Possono costituire uno stimolo per estendere questi modelli ad altre tipologie documentali.



Dall'implementazione coerente di una modalità di gestione delle lavorazioni discende la messa a terra del **ruolo disegnato per la filiale e il back office** nell'attuazione del nuovo **modello distributivo della banca**

Agenda

- **L'evoluzione delle Operations: evidenze dal tavolo COO**
- **La digitalizzazione come driver di cambiamento**
- **Conclusioni**

Parole chiave per l'evoluzione delle Operations

INNOVAZIONE

Porsi come catalizzatore dei percorsi di innovazione nella banca, ad esempio partecipando al processo di Demand Management e restando «vicini» all'IT, all'Organizzazione e al Business.

COMPETENZE

Puntare sul potenziamento delle competenze e sullo sviluppo professionale delle risorse di Operations (rotazione, formazione, sviluppo di competenze per nuovi processi etc.)

RESPONSABILITÀ

Farsi carico di proporre iniziative concrete di trasformazione, assumendo un ruolo autorevole e riconosciuto.

COMUNICAZIONE

Attivare meccanismi virtuosi di comunicazione, discussione e raccolta di idee con le altre entità aziendali.

CONSAPEVOLEZZA

Acquisire coscienza del potenziale valore che le Operations possono produrre per l'evoluzione del modo di fare banca

CAMBIAMENTO

Dare continuità al cambiamento, facendo leva sulle caratteristiche di trasversalità e vicinanza al mondo dei processi.

ASSISTENZA

Rafforzare una cultura orientata al servizio, la focalizzazione su logiche di assistenza e la responsabilizzazione dei singoli nel raggiungimento dei risultati per la banca.

MISURA

Costruire una cultura orientata alla misurazione, identificando metriche in grado di rappresentare le diverse dimensioni di rilievo.

SEMPLIFICAZIONE

Mantenere l'attenzione al miglioramento continuo, insistendo nella semplificazione e nella standardizzazione di comportamenti, processi e strumenti.

VALORE

Diffondere di una visione delle Operations come elemento di valore per la banca