

ABI – Costi & Business

Fare –Evoluzione delle Operations

Intervento di Andrea Monti

COO – Operations e Back Office

Roma, 24 ottobre 2014

Una breve premessa

Come cambia il mondo bancario

La Banca Cambia.

Ma come cambia? Talvolta si ha la sensazione che **nell'incertezza del futuro** ci si stia orientando a scelte di breve, un po' arrancando con **interventi produttivi ma non definitivi**

Nelle pagine che seguono si vuole provare a individuare alcune **linee evolutive di medio / lungo termine**, superando il consueto limite triennale o quinquennale, per affrontare **ipotesi e scelte più radicali**

Allungando l'orizzonte strategico si rischia di mancare il bersaglio, ma è un rischio necessario per **garantirsi un vantaggio e la sopravvivenza**: le banche non sono istituti «leggeri» e non sono flessibili. La scelta di **essere follower** rispetto a nuovi attori del mercato è **inevitabilmente perdente**

Le **operations** hanno un doppio ruolo: devono **garantire il funzionamento quotidiano** e devono essere il **laboratorio del futuro**. Facciamo finta, per oggi, che tutto funzioni bene e fantastichiamo su esperimenti da laboratorio!



Le linee di tendenza attuali...

Gli argomenti «caldi» del periodo

Quasi tutte le banche stanno lavorando sugli stessi argomenti.

Il 69% delle banche ha in corso progetti di internet e mobile banking e il 26% li ha già completati. Il 79% delle banche sta lavorando alla revisione dei sistemi di digitalizzazione e al processo di conservazione sostitutiva, ma qualcuno ha già completato il percorso*



Tutti sono fortemente focalizzati sui risultati, sui benefici potenziali e sugli ulteriori ambiti di sviluppo futuro. Sono scelte inevitabili e perseguire l'efficienza, l'innovazione ed il contenimento dei costi è un obiettivo primario delle Operations

*Fonte: Ricerca AbiLab 2014



... E gli impatti operativi

Come cambia il mondo bancario

Tuttavia vanno considerati anche altri aspetti rilevanti di medio periodo. Quali saranno le conseguenze operative delle iniziative in corso? Cosa accadrà quando i progetti saranno effettivamente implementati? Cosa resterà della struttura originale della banca?

**Riduzione
Sportelli**

**Hub &
Spoke**

**ATM e
CashLess**

**Mobile
Banking**

PaperLess

Big Data

Riduzione di impegno per le risorse commerciali «mass»

Contrazione delle attività di supporto

**Riduzione delle attività
fisiche**

Abbattimento delle barriere all'entrata (e potenziale incremento dei rischi di erosione del mercato da parte di competitor non bancari)

Cosa resterà delle Operations attuali nella nuova banca che si va delineando? Quali impatti subiranno le strutture specialistiche dedicate ad attività che stanno evolvendosi e modificandosi radicalmente?



Posso stimare gli effetti a 5 anni sulle risorse di Operations e BO?

È solo un'ipotesi...

Avrò meno filiali
e meno immobili
da mantenere

- 15%

Si ridurrà la
movimentazione
dei contanti

- 20%

Si incrementerà
l'acquisizione
automatica dei dati

- 30%

Si ridurranno i
processi manuali e
la difettosità (che
richiede intervento
dei backoffice)

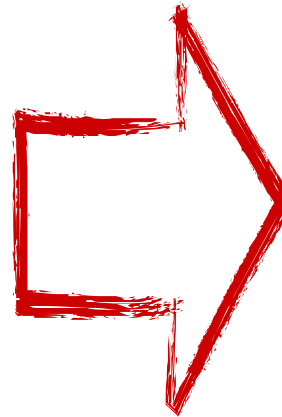
- 20%

Diminuirà la
movimentazione
cartacea e la gestione
degli archivi

- 40%

Aumenterà
l'outsourcing di
servizi per
variabilizzare i costi

- 20%



- 30%

Cambiamo approccio

Proviamo a guardare più lontano



1985

2000

2015

2030

2045



Lo scenario evolutivo

Il mondo che vedremo

Quali sono le sfide per il futuro?

Se evolve la società ed evolve lo stile di vita, se si modificano le abitudini, le scelte di consumo, le prospettive lavorative e le modalità di erogazione e fruizione dei servizi, anche le banche devono cambiare, adeguandosi alle attese dei clienti e dei dipendenti



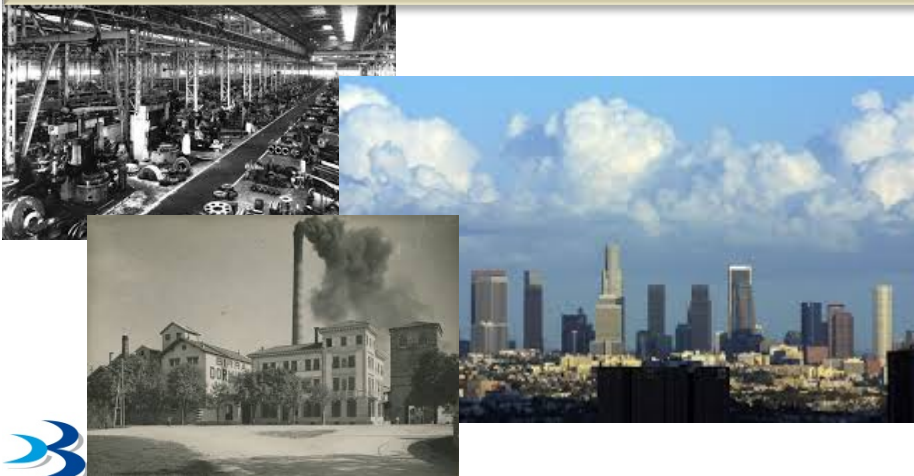
Lo scenario evolutivo

La spinta al cambiamento

La società sta cambiando ed è in corso la transizione dalla seconda alla terza rivoluzione industriale. Questo passaggio influisce inevitabilmente anche sui comportamenti e sulle aspettative delle persone

Seconda Rivoluzione Industriale

- Produzione di massa
- Centralità della fabbrica
- Legame con fonti energetiche fossili
- Barriere all'entrata e rigidità
- Logistica concentrata
- Inurbamento
- Strutture organizzative pesanti e verticistiche
- Individualismo e proprietà come valori guida
- Mass Media



Terza Rivoluzione Industriale

- Produzione distribuita e differenziazione
- Decentramento produttivo
- Energie rinnovabili e distribuite
- Flessibilità – kaizen («esiste un'app per ogni cosa»)
- Internet delle cose – rete di servizi
- Ripensamento del concetto abitativo
- Strutture organizzative semplici
- Sharing
- Social Media



Lo scenario evolutivo

La vita che vivremo

Quali sono le attese e i valori fondamentali che saranno i punti di riferimento nei prossimi anni?

Aspettativa	Conversione alle energie rinnovabili	Remote Working e bilanciamento lavoro / vita privata	Disponibilità di informazioni e supporto on-line h24	Integrazione della filiera degli acquisti
Impatto sociale	Progressivo abbandono dei combustibili fossili e maggiore rilevanza delle energie rinnovabili	Disponibilità di connessione a banda larga e flessibilità del lavoro (orario e luogo)	Affidabilità e aggiornamento delle informazioni disponibili	Strumenti di pagamento adeguati e integrazione tra i processi e procedure dei fornitori di beni e servizi e i sistemi di pagamento stessi
Impatti per la banca	Riconversione degli spazi fisici: gli sportelli e gli uffici centrali dovranno essere «green» e adatti alle nuove modalità operative, anche di condivisione energetica	Misurazione della produttività per obiettivi; disponibilità di strumenti adeguati; totale flessibilità di orario e mobilità orizzontale	Certificazione e aggiornamento delle informazioni; consulenza e supporto anche per la clientela massmarket. Orientamento al cliente	Accordi commerciali e integrazione degli strumenti di pagamento evoluti; innovazione di prodotto e di processo
Considerazioni operative	Riallestire una filiale secondo logiche di sostenibilità porta benefici potenzialmente già dal terzo anno. Benefici su consumi, manutenzioni e anche fiscali	Spostare il lavoro fuori dagli spazi «aziendali» garantisce immediati risparmi e benefici diffusi per tutti gli attori coinvolti, nonché semplificazioni operative e logistiche. La criticità è la gestione dei processi	Progressivamente le richieste di assistenza si distribuiscono lungo le 24h riducendo la necessità di gestione dei picchi; assistenza erogata su tutti i canali di contatto: miglioramento percezione di supporto per il cliente	La collaborazione lungo la filiera permette importanti sinergie e un miglioramento delle condizioni per gli utenti



Lo scenario evolutivo

Qualche puntualizzazione importante: finalmente le buone notizie!

1

La tecnologia è uno strumento: l'arma, il fattore differenziale sono sempre le persone

- Le **opportunità** offerte dalla tecnologia sono immense ma l'applicazione corretta e produttiva delle opzioni tecnologiche **dipende da scelte e da strategie determinate dalle persone** che compiono quelle scelte
- L'automazione permette di superare il limite logistico o i vincoli di orario, ma una fetta rilevante della clientela (ad alta redditività) continua a **preferire la relazione diretta** con l'addetto fisico

2

L'idea, l'intuizione, ha bisogno di esperienza, studio e investimenti per diventare innovazione:

- Ci sono molti giovani che hanno idee brillanti e che creano iniziative imprenditoriali dirompenti. Ma **l'esperienza è un fattore determinante** per il successo di ogni impresa e il buon senso, il pragmatismo, sono figli del tempo speso a cercare soluzioni a problemi generati, spesso, da decisioni impulsive
- Sergei Brin e Larry Page hanno 41 anni. Satya Nadella, CEO di Microsoft ha 48 anni e Dick Costolo, CEO di Twitter ne ha 51. E se è vero che Zuckerberg ha 30 anni, Sheryl Sandberg, la COO di fb, di anni ne ha 45. Insomma, largo ai giovani, ma non proprio ai ragazzini. Aver fatto un po' di gavetta aiuta eccome!

3

L'evoluzione è rapida ma non troppo.

- La conversione dalla prima alla seconda rivoluzione industriale ha **richiesto 50 anni**. La tecnologia attuale, il web (che comunque ha più di vent'anni), i social network, hanno compresso i tempi di diffusione dell'innovazione, ma le persone hanno comunque necessità di assorbire il cambiamento. E, come nell'evoluzione genetica, **sono molti gli esperimenti che devono fallire** prima che sia determinata la combinazione vincente nel dna.
- Bisogna essere consapevoli che l'innovazione passa anche attraverso qualche errore: **l'importante è non arrendersi** e credere nella capacità di ciascuno di noi di fare la sua parte nella costruzione del futuro. **Insomma, bando ai facili entusiasmi, ma la tenacia è indispensabile**



Lo scenario evolutivo

I progetti e le sfide per i prossimi dieci anni

Dall'OUTSOURCING al WIDE-SOURCING

In un mondo iperdistribuito **la concentrazione delle attività è contro-efficiente**. La flessibilità richiede il ricorso ad una nuova forma di **outsourcing distribuito**, non vincolato ad ambienti fisici unici, ma erogato nella rete, e distribuito agli utenti attraverso una specie di «**internet dei servizi**»

Assistenza

Supporto tecnico

Monitoraggio

Revisione processi

RICONVERSIONE DEGLI SPAZI FISICI

Evoluzione delle filiali in **spazi multifunzionali**, utilizzabili anche per attività non bancarie; a disposizione sia dei clienti che preferiscono **l'operatività tradizionale** e il contatto con gli operatori, sia dei clienti occasionali o come **spazi espositivi e informativi**

Allestimento

Manutenzione

Modularità

Sicurezza

AGGIORNAMENTO DELLE COMPETENZE

Le persone che lavorano in banca hanno un **bagaglio di esperienza prezioso** che può essere il fattore differenziale e la vera **barriera all'entrata** per i competitor non bancari. Le competenze delle risorse di Operations e di Back Office vanno **valorizzate e adeguate** alle nuove esigenze

Formazione continua

Specializzazione

Valorizzazione del
potenziale

VALORIZZAZIONE DELLE INFORMAZIONI

Sviluppo degli **algoritmi e dei modelli di valutazione** adeguati per la valorizzazione **dell'immenso patrimonio informativo disponibile** e in continuo aumento. I Big Data non sono una moda: sono **un'opportunità straordinaria**

Adeguamento tecnologico

Condivisione informativa

Formazione specialistica

Integrazione nei processi



Conclusione

The time is now

Il modello industriale dell'ultimo secolo è alle battute finali. Non siamo in crisi: siamo in evoluzione. Sopravvivrà chi saprà adattarsi meglio al cambiamento

La riconversione è il vero investimento. Serve coraggio per fare scelte di medio termine. Del resto, le mezze decisioni sono per mezzi uomini.

Il fattore chiave sono, ancora una volta, le persone: ciascuno di noi ha un talento e non bisogna mai smettere di cercare l'eccellenza, per se stessi e per la propria azienda.

