

Perché gli istituti fanno fatica a rinnovarsi

di Marco Brandirali*
e Andrea Rapaccini**

Il settore bancario è da anni alle prese con sfide competitive epocali. La strutturale riduzione della marginalità del core-business, lo sviluppo del digital banking, il rischio di disintermediazione portato da nuovi player digitali (Amazon) e dai sistemi di pagamento innovativi (Ic) minano la sopravvivenza del sistema. Gran parte delle banche italiane rispondono ottimizzando il modello di business tradizionale, attraverso programmi di recupero di efficienza e forte riduzione degli sportelli, con il trasferimento in ambito virtuale delle relazioni con la clientela. Un approccio di breve, non sufficiente a recuperare redditività. La portata delle discontinuità richiederebbe di mettere in discussione il modello di banca, guardando a nuovi sistemi organizzativi. Di seguito alcuni spunti per indirizzare la trasformazione.

Purpose. La concentrazione sui risultati di breve spesso ha fatto perdere di vista la risposta a una domanda: a cosa servirà una banca nel 2030? Come sarà in grado di generare valore per gli stakeholder? La risposta è data spesso troppo per scontata e non apre riflessioni verso altre filiere di business complementari, necessarie per recuperare redditività in modo strutturale. Domandarsi perché nei prossimi 20-30 anni le banche debbano ancora presenti sul mercato e con quale portafoglio di business non è un esercizio intellettuale ma l'inizio di un programma di business transformation. Un approccio stimolante è affrontare il tema in logica di back-casting più che di forecasting: ovvero, proiettando tutti i trend economici e sociali a 10-15 anni, si prova a immaginare l'offerta bancaria nel 2030 e

si sviluppano a ritroso una strategia e un piano di trasformazione.

Hybridization Le banche, come tutte le organizzazioni che operano in business regolati, sono orientati naturalmente alle procedure, alla compliance. Tale approccio è diventato cultura manageriale che ha limitato la capacità e la forza di cambiamento. Le banche sono troppo spesso strutture rigide, gerarchiche, orientate più ai processi che ai risultati. Tale cultura ha generato un basso livello di fiducia, generando posizioni organizzative che ancora oggi rappresentano aziende nell'azienda. Per affrontare questa discontinuità di business è necessario attivare modelli *disruptive*. La banca è chiamata oggi ad aprirsi a competenze esterne, collaborando con soggetti anche molto distanti dal proprio *core business*, come designer, coach, sociologi, psicologi, creativi, venture capitalist, incubatori di start-up; a sviluppare programmi di open innovation coinvolgendo i propri stakeholder; a semplificare le strutture eliminando concentrazioni di potere e di veto; a favorire modelli di collaborazione orizzontale e inter-funzionale e a rovesciare la piramide sperimentando sistemi democratici e olocratici.

People first. Coerentemente con la cultura manageriale dominante, i modelli gestionali di riferimento nel sistema bancario sono ancora quelli di esecuzione e controllo: bassi livelli di delega e scarsa attitudine a generare empowerment nei dipendenti. Viene ancora premiata la capacità di eseguire le attività specialistiche, mentre è

attribuito scarso valore alle capacità propositive e all'assunzione di responsabilità. Oggi sono rari i processi di miglioramento che si sviluppano dal basso grazie ai contributi di funzionari e impiegati. Qui c'è un punto chiave: non è possibile affrontare una rivoluzione di questa portata senza un profondo programma di *change management* sui comportamenti e sul senso di responsabilità delle persone ed in modo particolare di coloro che sono più vicine al mercato e più lontane dal vertice.

Customer experience. La digitalizzazione, pur necessaria, rischia di standardizzare la customer relation. Studi internazionali sottolineano l'importanza di mantenere un sistema fisico di filiali. La filiale del futuro dovrà però cambiare le modalità di contatto e definire un'offerta allargata e collegata a prodotti emotivamente importanti. Alcune di esse si potranno configurare anche come luogo di incontro per comunità. Utilizzando i propri contratti di bancassurance, gli istituti di credito potranno costruire un sistema di servizio per famiglie e piccole imprese, rafforzando relazioni e trust verso la clientela. Questa posizione competitiva può essere costruita attraverso partnership con erogatori di servizio, facendo evolvere la filiale bancaria in una sorta di sportello welfare di riferimento per la comunità. In questo senso i nuovi direttori di filiale dovranno svolgere ruoli di catalizzatori ed integratori di servizi, con competenze di community management che potranno essere acquisite anche (soprattutto) in settori non finanziari. (riproduzione riservata)

*partner MBS Consulting
**presidente MBS Consulting

