



BEHAVIOR CHANGE. Una nuova cultura d'impresa per il settore finanziario

Il lean entra in banca

In tutto il mondo, gli istituti di credito stanno cercando di trasformarsi in lean organization per rispondere a forti discontinuità di mercato, ma spesso non riescono a massimizzarne i benefici

di **Fabrizio Pessina**

Le condizioni di mercato continuano a mettere a dura prova la possibilità di sopravvivenza a lungo termine di molte istituzioni finanziarie e bisogna essere consapevoli che tali condizioni, con tutta probabilità, non cambieranno. In particolare, sono quattro i megatrend che impongono alle banche europee di intraprendere azioni immediate per costruire un profilo di redditività durevole nel tempo.

Trend n. 1 – Un mondo a tre velocità. L'Europa è stagnante e ha un basso potenziale di redditività e di crescita: la crisi ha colpito duramente l'Europa meridionale

generando crescenti perdite sui crediti, la Cee è l'unica area "europea" che registrerà una forte crescita. Il Nord America si sta riprendendo grazie a un miglioramento dei costi di rischio e di rifinanziamento. I mercati emergenti sono in subbuglio grazie a una più alta redditività e un miglior potenziale di crescita.

Trend n. 2 – Cambiare i bisogni dei clienti. I consumatori sono più forti e digitali, ma "meno fedeli" rispetto al passato, con meno potenziale di risparmio e sempre meno fiducia nelle banche. Danno sempre più voce alle loro idee e diffondono velocemente le loro opinioni at-





traverso il passaparola. Internet consente loro di prendere decisioni ponderate e basate sul confronto. I clienti "digitali" richiedono un modello sempre più multicanale e interazioni semplici e intuitive.

Trend n. 3 – Una regolamentazione più severa.

La stabilità finanziaria richiederà requisiti più rigidi per quanto riguarda il capitale. L'unione bancaria europea ha assegnato alla Bce la supervisione diretta di circa 130 banche dell'Ue. I meccanismi di separazione e di risoluzione costringeranno ulteriormente le banche a creare piani di recupero, mentre per garantire operazioni che siano prudenti, saranno introdotte nuove regole in materia di protezione del cliente e trasparenza.

Trend n. 4 – Nuovi concorrenti e cambiamenti tecnologici.

La concorrenza spietata di nuovi competitors provenienti da settori diversi che fanno forte leva sulle nuove tecnologie sono già una realtà in molti mercati e lo diventeranno molto presto anche in Italia. I sistemi It legacy e la scarsa abitudine a una risposta tempestiva sotto il profilo del prodotto e del servizio in linea con i cambiamenti di mercato pesa come principale limite all'innovazione e all'adattamento ai trend suindicati.

Le discontinuità da gestire

A fronte di questi trend, le istituzioni finanziarie dovranno affrontare discontinuità su tre assi strategici, che possiamo identificare con le 3C:

- clienti: soddisfare le alte attese fissate dai player puramente digitali (es. Amazon, Google), supportando la crescita dei ricavi;
- costi: diventare sempre più flessibili, rendendo significativamente variabile la base costi, per proteggere la profittabilità di medio lungo periodo;
- capabilities: cambiare cultura aziendale e competenze adeguandosi al prossimo futuro.

Il lean in senso lato sembra essere l'approccio più collaudato in tutto il mondo per trasformare nel profondo le istituzioni finanziarie lungo queste tre dimensioni, con due forti polarizzazioni: le istituzioni capaci di generare valore con impatto riconosciuto internamente e visibile a P&L; le istituzioni che generano benefici ben al di sotto delle aspettative o che non sono in grado di generarne. Le seconde, purtroppo, sono la maggioranza dei casi. Una ricerca condotta da The Boston Consulting Group nel 2014 ha infatti rilevato che su circa 30 istituzioni finanziarie che hanno lanciato programmi lean, la maggior parte non è riuscita a massimizzarne i risultati: solo il 40% delle trasformazioni "lean" ha permesso di raggiungere gli obiettivi prefissati, solo il 30% dei nostri intervistati ha ottenuto un beneficio misurabile in termini di P&L. Tale divario di prestazioni rappresenta una significativa perdita di valore in termini di risorse investite in questi programmi, che hanno tipicamente la durata di diversi mesi, se non di anni. Lo sviluppo di soluzioni parziali, di breve termine, a compartimenti

stagni e una gestione non attiva della capacità liberata non consentirebbero, sulla base dei dati della ricerca, di ottenere i benefici significativi che i player di successo riescono a ottenere. Cosa che le istituzioni finanziarie non possono permettersi in un periodo di margini sempre più ristretti e con competizione crescente.

I benefici in gioco

Uno dei fattori critici di successo meno discussi, ma tra i più importanti, è la comprensione del ruolo che giocano i cambiamenti culturali nel percorso per diventare un'eccellente organizzazione lean. Tutto questo è particolarmente vero nel settore dei servizi finanziari e, ancora di più, in Italia, dove quasi tutte le principali istituzioni finanziarie sono passate attraverso importanti programmi lean, che spesso hanno disatteso i risultati sperati. Ciò è dovuto sia a strutture organizzative gerarchizzate, complesse e non dialoganti, sia all'approccio culturale molto diffuso dell'inclusività senza delega nella gestione delle decisioni durante le fasi di disegno e implementazione.

Sottostimare l'importanza dell'evoluzione culturale significa perdere un'opportunità. La ricerca Bcg mostra come le istituzioni finanziarie che hanno avuto successo nell'instillare nel proprio Dna organizzativo e nella cultura aziendale un'impronta lean, riescono a ottenere i risultati importanti, in particolar modo:

1. sui clienti, con un miglioramento significativo del time to market e del time to delivery, nell'ordine del 50%, e diretto aumento della soddisfazione percepita;
2. sui costi, con un recupero di produttività superiore al 40% e una semplificazione complessiva dei processi e dei rischi operativi a essi associati, sia front-to-back, sia in aree specifiche;
3. sulle capabilities, con un incremento della velocità di innovazione, lo sviluppo di una cultura delle performance e di un modello di leadership condiviso, la creazione di competenze per guidare ai risultati attesi e mantenerli nel tempo.

Come cambiare cultura

L'analisi realizzata da Bcg dimostra come sia più probabile che i risultati del passaggio al lean perdurino per quelle organizzazioni che definiscono azioni volte alla definizione e diffusione di una cultura lean in azienda. I processi e i sistemi sono più facili da ridefinire, mentre gli elementi soft – come la leadership, il *managing your people* e la volontà a collaborare lo sono di meno. Questi, però, fungono da collante organizzativo necessario perché i risultati siano concreti e rilevanti.

Il problema è che, nonostante i manager ne riconoscano l'importanza, pochi in verità sono quelli che li promuovono nelle prime fasi del progetto. Perché questo accada sono necessari tre passaggi:

- **Implementare i meccanismi di decision-making diffuso.** Il mondo di oggi richiede decisioni in tempo reale,



che anticipino e risolvano i problemi del cliente. Le organizzazioni complesse devono quindi derogare l'autorità di risolvere eventuali criticità ai livelli più operativi, senza restare incagliati nella gerarchia (e burocrazia) interna.

- **Garantire l'apertura alla sperimentazione.** Il lean si basa sul concetto di miglioramento continuo, rapida iterazione e sperimentazione. In una cultura lean, manager e dipendenti non falliscono quando fanno errori, ma piuttosto quando non fanno uno sforzo per giungere a una soluzione che funzioni.

- **Insistere sulla responsabilità condivisa abbinata ai giusti incentivi.** Quando si verifica un problema, in molte organizzazioni ci può essere la tentazione di addossare la colpa a una funzione o a un singolo individuo. Nelle organizzazioni lean, tutti coloro che sono coinvolti nel processo hanno una responsabilità chiara e definita a monte nel definire una soluzione e portarla a compimento. Perché ciò accada, i manager e i loro collaboratori devono avere i giusti incentivi che portino naturalmente le organizzazioni ad allineare il proprio comportamento con i risultati desiderati.

Middle management al centro

I programmi lean mettono in modo particolare il middle management in prima linea, visto il coinvolgimento diretto nelle decisioni e nei processi più operativi. Ed è proprio questo a renderli l'elemento di sostegno più critico per il successo. Il 90% degli intervistati ha dichiarato che conquistarsi la fiducia del middle management è stata la sfida più complessa da vincere ma quella di maggiore successo. Abbiamo quindi identificato quattro aree critiche per raggiungere l'obiettivo di un cambiamento culturale che coinvolga anche il middle management.

- **Un modello di reciproco ingaggio.** I programmi di cambiamento funzionano meglio quando il middle management ha piena consapevolezza di quali siano le prospettive e di come le soluzioni identificate possano incidere sul loro ruolo e sulla loro squadra. Con la creazione di un modello d'ingaggio reciproco, i manager non dettano interventi, ma chiedono soluzioni, registrano in modo accurato i Kpi e lavorano con il team per rimuovere gli ostacoli all'esecuzione. Chi adotta i modelli lean può delegare le responsabilità delle decisioni ai livelli più operativi.

In questo modo, i manager possono conservare la propria leadership e saldare il gap tra strategia ed esecuzione.

- **Un forte sistema di lean management (alias *managing your people*).** Il modello di ingaggio reciproco deve essere sostenuto da un forte sistema di lean management per creare una cultura caratterizzata da un flusso aperto di informazioni e un processo decisionale basato sui fatti. La best practice è caratterizzata da frequenti interazioni, uno stretto coordinamento e una comunicazione mirata. Riunioni di aggiornamento o team meeting all'inizio e alla fine di ogni giornata sono fondamentali. Altrettanto lo sono i "gemba walks", in cui i manager lasciano le loro scrivanie per trascorrere del tempo nelle aree più operative. Queste interazioni quotidiane permettono l'identificazione tempestiva dei problemi e forniscono anche un canale per la loro soluzione in tempo reale. Trasformando le parole in fatti, i manager mostrano il loro coinvolgimento diretto nei confronti del processo di cambiamento. La partecipazione del top management ai meeting è di grande impatto – in particolar modo durante la fase di lancio – sia per sottolineare il sostegno dell'organizzazione sia per fornire al middle management le risorse e il coaching necessari. L'uso del visual management, come grafici e dashboard, consente a tutti di comprendere a colpo d'occhio il progresso e individuare i colli di bottiglia, assicurandosi l'attenzione della leadership. Lavagne e altri strumenti facilitano il coordinamento.

- **Incentivi basati sulle performance e *consequence management*.** Responsabilità condivise cross funzionali, metriche di performance disegnate sugli obiettivi del programma e un sistema di incentivi allineato sono estremamente importanti. Questo incoraggia la reciprocità e permette al management di ricompensare adeguatamente coloro che cooperano a discapito di coloro che non lo fanno.

- **Formazione efficace.** Una formazione adeguata è essenziale. Alcune organizzazioni creano al loro interno delle accademie di lean management. Ma la formazione formale in aula deve essere accompagnata da un apprendimento attivo e real-time sul campo. ■

Fabrizio Pessina è *Principal di riferimento per It&Ops Italia, Grecia e Turchia, The Boston Consulting Group*