

# Rinnovarsi per restare vincenti

La concorrenza non dorme. Per stare al passo, bisogna essere innovativi. Quattro esperti a confronto sull'evoluzione del settore bancario e le opportunità dell'innovazione.

Testo: Urs Schwarz Illustrazione: Lyndon Hayes

L'innovazione è irrinunciabile per progredire. Ma chi si accontenta dei risultati conseguiti, ...

**URS SCHWARZ: Non ho mai sentito un'azienda definirsi non innovativa.**

**Cosa serve per essere innovativi?**

**JANSZKY:** Spesso l'innovazione è solo una questione di marketing e di grandi manifesti. Tuttavia, se si considera chi ha davvero un budget specifico per la gestione dell'innovazione, nonché un reparto apposito, il numero delle presunte imprese innovative si riduce drasticamente. Cosa serve? Un'azienda che vuole davvero essere innovativa deve imparare a disimparare: learn to unlearn. Tutti noi lavoriamo secondo determinati modelli e regole, che riteniamo

incontrovertibili. Se voglio applicare un nuovo modello di business, il più delle volte le sue regole saranno in contrasto con i modelli precedenti. Quindi i collaboratori devono essere pronti a dimenticare ciò che è obsoleto e agire secondo nuove regole.

**SCHMID:** Un taglio. Bisogna essere disposti a cannibalizzare i proprio prodotti per conseguire risultati migliori. Il che si traduce in una cultura imprenditoriale capace di osare il nuovo.

**Per voi cosa significa innovazione?**

**JANSZKY:** Esistono tipi di innovazione forti e deboli. Ad esempio un lifting di prodotto si riduce a una questione di design ed è quindi piuttosto debole. Il miglioramento è già più forte: io produco una sveglia e da un sondaggio emerge che devo aggiungere un altro tasto. Una tipologia ancora più forte è la sostituzione, quando una generazione di prodotti lascia il passo alla successiva, con tecnologie più moderne. Ma i tipi di innovazione davvero forti sono quelli che implicano un'evoluzione del modello di business, oppure della vision e della mission. Naturalmente sia le innovazioni forti sia quelle deboli hanno la loro ragione d'essere. L'importante è che si parli lo stesso linguaggio. Spesso parliamo a vuoto, perché per qualcuno l'innovazione è sinonimo di un nuovo modello di business, mentre per qualcun altro significa dipingere un prodotto di blu anziché di rosso.

**SÜESS:** In linea di principio definirei innovativa solo l'innovazione forte, dirompente, che prende le distanze



da ciò che l'ha preceduta. Non basta migliorare le soluzioni esistenti a piccoli passi. Ma naturalmente ci vogliono entrambe le cose. Non si può dire: ora ci sediamo a tavolino, facciamo un'innovazione dirompente e usciamo con un nuovo modello di business. Non funziona così. Spesso l'innovazione dirompente è frutto di un'evoluzione continua.

### In questo momento, nel settore bancario, c'è una spinta all'innovazione?

**SCHMID:** Gli scorsi anni, dopo la crisi finanziaria, sono stati una lotta per la sopravvivenza, combattuta a suon di modifiche normative e provvedimenti per pareggiare costi e utili. Sotto il profilo normativo, le banche sanno pressappoco cosa le aspetta, la costruzione del capitale e le misure di efficienza sono a buon punto. Ora si tratta di restituire alla banca il suo posto nella società. Penso che l'intero settore bancario diventerà molto più innovativo.

## “Non basta migliorare le soluzioni esistenti.”

HEINZ SÜESS

**SÜESS:** Questo è il momento giusto. Le banche devono premere sull'acceleratore, perché il numero dei concorrenti è aumentato. Molte piccole aziende hanno incominciato a interessarsi di finanza con l'ausilio di app acquistate a prezzo relativamente basso e a fare breccia nel sistema attuale. Spesso si tratta di start-up, che lavorano con il capitale di rischio. Partendo dal presupposto che il loro prodotto potrebbe non affermarsi, riescono a fare innovazione in modo decisamente più aggressivo. Noi al contrario non possiamo permetterci di proporre ai clienti soluzioni che potrebbero fallire. Quindi non è una lotta ad armi pari.

### L'innovazione è importante? Dopo tutto è costosa e il risultato non è sempre prevedibile. Perché non aspettare che siano gli altri a fare la prima mossa e limitarsi a saltare sul carro del vincitore a cose fatte?

**PEVERELLI:** In sostanza, con i clienti bisogna sempre essere un passo avanti. Quindi, sì, l'innovazione è essenziale. Le grandi aziende che, nonostante le loro dimensioni, vogliono adottare lo spirito imprenditoriale delle start-up hanno due opzioni: acquisire una start-up o, come spesso succede, creare spin-off che sappiano promuovere l'innovazione senza i vincoli dei sistemi IT o le priorità sul calendario IT dei grandi gruppi. Queste spin-off hanno margini di libertà più ampi nel far fronte alle esigenze dei clienti e contribuiscono alla loro crescita non solo in cifre ma

anche sul piano della comprensione. Penso si tratti di un sistema efficace, perché spesso nelle grandi aziende le buone idee non trovano spazio.

**SÜESS:** Al Credit Suisse abbiamo optato per una soluzione simile. Niente spin-off, ma un'unità d'innovazione interna, l'Innovation Factory, che ha l'opportunità di testare e supportare le innovazioni e le idee.

### Il che non sempre avviene senza resistenze.

**SÜESS:** Il problema è: o si lasciano intatti i budget attuali e si prevede un budget aggiuntivo per i progetti legati all'innovazione – cosa molto difficile di questi tempi – o si riducono i budget esistenti di una certa quota da destinare in modo mirato all'innovazione. Un compromesso intelligente è orientare gli sviluppi strategici ai megatrend, senza incidere sui costi, e parallelamente supportare progetti d'innovazione tattici a costo relativamente basso, per tenersi al passo e fare nuove esperienze. È quello che facciamo anche noi.

**SCHMID:** Per aumentare gli utili non si può fare a meno dell'innovazione. Soprattutto se si considera ciò che accade sul mercato. Le nuove imprese spuntano come funghi: spesso sono proprio loro a mettere in contatto creditori e debitori, scavalcando le banche all'insegna della disintermediazione.

**JANSZKY:** La domanda era: first mover o first follower? Cosa è meglio? – Nel caso delle innovazioni tecnologiche vi è un luogo strategico che bisogna conquistare: l'interfaccia con il cliente. Se sono sul display del cellulare o dell'iPad del mio cliente e divento per così dire il suo consulente finanziario di fiducia, su quel display non ce ne sarà un altro. Il first follower non ha più la possibilità di occuparlo. Un buon motivo per collocarsi come first mover.

### Cosa significa l'innovazione per il settore bancario?

**SCHMID:** È da qui che passano i flussi di rendimento di domani. Per noi di Research la cosiddetta Emerging Middle Class è il potenziale di rendimento del futuro. Nei mercati emergenti sta affiorando un enorme ceto medio, che non può più essere coperto con i classici modelli di consulenza, proprio perché è troppo vasto. Una banca che sappia offrire una piattaforma semplice, trasparente, non priva di un certo fattore divertimento, ne uscirà vincente.

**PEVERELLI:** Sono pienamente d'accordo. Lo stesso vale anche per la generazione Y che ora è nella fascia d'età tra i 15 e i 30 anni. Si stima che diventerà la generazione più benestante di tutti i tempi, con un'alta propensione all'uso dei nuovi media. Allora questi nuovi media devono essere più personali, più autentici e più divertenti. Ma cosa stiamo facendo nel settore finanziario? Cerchiamo di utilizzarli nel >



**Sven Gabor Janszky**, ricercatore di tendenze e direttore del serbatoio di idee 2b AHEAD



**Christine Schmid**, Research Analyst del Credit Suisse per il settore bancario



**Heinz Süess**, responsabile Credit Suisse Innovation Factory



**Roger Peverelli**, consulente di strategia, ricercatore nel settore dell'innovazione e autore di libri

➤ modo più funzionale possibile. Basti pensare al sito web di una banca: navigarci non è per niente divertente, non ci sono elementi giocosi che suscitino emozioni.

### Signor Süess, che importanza attribuisce al fattore divertimento nel suo lavoro?

**SÜESS:** Sviluppare un prodotto bancario che sia anche divertente significa immergersi a fondo in un mondo di grafica e tipicamente questo è molto costoso. Dobbiamo ancora trovare una strada. Eppure già oggi è evidente che in futuro dovrà esserci una chiara suddivisione: da un lato un'area self-service con accessi elettronici per i clienti, dall'altra, in certa misura al polo opposto, la consulenza più che mai preziosa, ma anche costosa.

**JANSZKY:** La struttura di mercato come l'abbiamo conosciuta fino ad oggi era configurata come una piramide con un'ampia base Economy, una grande area Standard e una piccola punta Premium. In futuro ci saranno solo le aree Economy e Premium. In particolare l'area Economy sarà destinata a promuovere la fiducia del cliente in un software intelligente, che gli consenta di gestire le sue transazioni.

**SCHMID:** Inoltre, dobbiamo fornirgli anche gli strumenti di formazione necessari per migliorare la sua

competenza finanziaria. Le banche devono controllare l'interfaccia con il cliente e al tempo stesso conferirgli autonomia. Il cliente deve acquisire fiducia nella sua capacità di utilizzare queste piattaforme e saper prendere da solo le sue decisioni d'investimento.

**PEVERELLI:** Solo il dieci per cento dei figli di HNW pensa che i banchieri svolgeranno un ruolo importante nella preservazione della loro ricchezza. Preferirebbero invece imparare dai loro pari. Molte piattaforme bancarie sono più che mai statiche e quasi non

## “Basta pensare al sito web di una banca: navigarci non è per niente divertente.”

ROGER PEVERELLI

consentono lo scambio tra i clienti, sebbene ne potrebbe scaturire una dinamica positiva. I dubbi in merito agli effetti negativi sono preponderanti, ma credo che, per progredire, si debba correre questo rischio. Ma naturalmente non può funzionare se si vuole apparire perfetti.

**JANSZKY:** Ecco un punto importante. Se ci si crede perfetti, mentalmente ci si porrà al di sopra del cliente. Ma questa non è la modalità di comunicazione cui è abituata la generazione Y, né tantomeno la sua preferita. L'innovazione sorge nel momento in cui sono pronto a pormi alla pari del cliente e a proporgli la soluzione ottimale in un'ottica di dialogo. Sono proprio le grandi aziende a trovare più difficile questo cambio di mentalità.

### Cosa si aspetta il cliente da una banca moderna?

**SCHMID:** Accesso 7 giorni su 7, 24 ore su 24, senza orari d'apertura. Inoltre trasparenza, semplicità, serietà e non per ultimo, soprattutto dopo il caso di Cipro, la tranquillità di sapere al sicuro i suoi risparmi.

**PEVERELLI:** Abbiamo fatto delle ricerche su cosa si fonda la fiducia ed è emerso che il 40 per cento della fiducia è determinata dal servizio quotidiano. La routine deve essere efficiente e offrire stabilità in termini di trasparenza e semplicità di servizio.

**JANSZKY:** Il cliente si aspetta che la banca sia il suo coach in ogni questione finanziaria. La caratteristica principale di un buon coach è la capacità di imparare a conoscere e di entrare in sintonia con i suoi assistiti. Molte start-up non fanno altro che conoscere il cliente con i mezzi elettronici, analizzando cosa accade sul suo conto e sulle sue carte di credito. E in



... corre il rischio di rimanere fermo. Solo chi concepisce l'innovazione come un elemento integrante della cultura ...

base a questi dati, un algoritmo genera suggerimenti: cambia il tuo contratto di credito, cambia il tuo contratto di assicurazione perché rispetto agli altri utenti ogni anno perdi del denaro. Nell'area Economy, la banca diventa una presenza costante sul cellulare, che acquisisce tutti i miei dati finanziari e flussi di pagamento e si fa viva ogni volta che è necessario agire. A ogni modo non è detto che dietro questi sistemi vi sarà una banca, così come la intendiamo oggi. Questo dipenderà dalla rapidità con cui le banche di oggi sapranno attivamente fare breccia in questo campo. In caso contrario lo faranno altri.

**SCHMID:** Le banche hanno il vantaggio di sapere molto sul cliente: la domanda è se e come sappiamo analizzare le grandi quantità di dati non strutturati in loro possesso anche in tempo reale.

**PEVERELLI:** L'enorme quantità di dati fa pensare che alla base vi sia una buona conoscenza, ma troppo spesso si tratta solo di montagne di dati. Manca la mentalità di trasformarli in nuovo valore aggiunto. Ecco dove sta la sfida.

### In tema di innovazione, qual è il ruolo dei social media?

**PEVERELLI:** I social media sono uno strumento ideale per farsi un'idea più precisa di ciò che i clienti desiderano ed essere innovativi. Ad esempio, gli assicuratori ricevono pretese che, in certo senso, si trovano

## “Le opportunità sono enormi, ma per sfruttarle al meglio bisogna adeguarsi.”

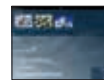
CHRISTINE SCHMID

nella zona grigia. Si può pagare o non pagare. C'è una compagnia assicurativa che sottopone questi casi a una comunità di clienti in rete e lascia che siano loro a decidere. Se più di 100 clienti condividono la stessa opinione e più del 60 per cento sostiene che il reclamo sia giustificato, loro pagano. È un approccio molto provocatorio, la cui implementazione è stata preceduta da lunghe discussioni in azienda. Tuttavia, alla fine dimostra che i clienti che giudicano questi casi sono molto più severi dei loro uffici rimborsi. Un esempio che dimostra come i social media consentano di ascoltare i clienti, imparando da loro.

**JANSZKY:** I social media incoraggiano il dialogo. Ma troppo spesso, finora, ci sono state solo risposte. Prima di dire al cliente cosa gli serve, devo interessarmi a lui. Molti responsabili di conduzione non l'hanno mai imparato. Vengono giudicati in base alle loro rispo- ➤

### APP-ETIZER SULLA TAVOLA DELL'INNOVAZIONE

Le applicazioni per dispositivi touch dedicate ai colloqui con i clienti consentono ai Relationship Manager di condurre discussioni interattive con i clienti sui loro obiettivi e le loro esigenze, nonché sulle soluzioni del Credit Suisse a loro disposizione. La situazione del cliente e le potenziali soluzioni possono essere illustrate in modo molto semplice e modificate dinamicamente nel corso del meeting insieme al cliente. Le app sono uno strumento chiave per garantire consulenze in linea con la compliance, migliorando al contempo l'esperienza del cliente. Supportate dalla Innovation Factory del Credit Suisse, sono attualmente disponibili le seguenti applicazioni:



**ICP (INTERACTIVE CLIENT PRESENTATIONS)** offre all'utente l'accesso diretto a un vasto numero di documenti provenienti da Global Research o dall'applicazione Intranet

**Customized Client Presentation.** Caricando i loro documenti, i Relationship Manager possono preparare presentazioni personalizzate per uno specifico meeting.



**IHYPO** fornisce ai clienti consulenze interattive sull'accessibilità delle ipoteche e i prodotti. Fornisce due o tre proposte di prodotti su misura per la situazione finanziaria e il profilo di rischio del cliente. Dopo il meeting,

viene creato un report personalizzato che può essere consegnato al cliente.



**PORTFOLIO COMPOSER** calcola il portafoglio ottimale basato su prodotti best-in-class per clienti che hanno desideri o restrizioni specifici di cui tenere conto nell'asset allocation. Alla luce di tali requisiti, il cliente ottiene il portafoglio con il massimo rendimento stimato nel rispetto del suo budget di rischio.



**STRATEGY NAVIGATOR** supporta, in modo intuitivo e trasparente, la definizione della strategia nell'ambito del processo di consulenza del Credit Suisse. In funzione

dell'obiettivo d'investimento primario del cliente, del suo budget di rischio, del coinvolgimento desiderato e delle preferenze, l'app filtra le soluzioni migliori per il suo portafoglio, tra cui mandati di gestione patrimoniale strategia Core-Satellite o asset allocation tradizionale.



**FLOWLAB** illustra e simula in modo giocoso l'approccio del Credit Suisse finalizzato a generare un rendimento costante trasformando gli investimenti in liquidità.

Partendo dagli assunti del Credit Suisse sul mercato dei capitali, FlowLab consente di visualizzare i futuri flussi di cassa stimati in diversi scenari economici, confrontando i risultati per facilitare il processo decisionale.



Advisory Innovations

[csintra.net/pb/isp/investment\\_advisory\\_strategies/en/advisory\\_innovations/index.html](http://csintra.net/pb/isp/investment_advisory_strategies/en/advisory_innovations/index.html)



› ste, in base a quello che vendono. Se siano davvero interessati al cliente, passa in secondo piano.

**SCHMID:** Il punto che lei ha sollevato ha a che fare con gli indicatori chiave di performance (KPI). Dove non coincidono con la cultura dell'innovazione e le nuove esigenze dei clienti, bisognerebbe definire nuovi parametri di valutazione.

**PEVERELLI:** Questo è un tema centrale in qualsiasi riunione di dirigenti. Come possiamo regolare i KPI sulla centralità del cliente, assicurandoci al contempo un livello adeguato di utili? Le prospettive devono essere a lungo termine, come allineare ciò che è vantaggioso per i clienti alle esigenze a breve termine della banca. Questa è un'altra sfida fondamentale e, in definitiva, una questione di cultura.

### Come sarà il settore bancario tra cinque anni?

**PEVERELLI:** Il sogno o l'incubo?

### Esattamente in quest'ordine.

**PEVERELLI:** Il sogno consisterebbe nel cogliere davvero le opportunità d'innovazione e prendersi cura dei clienti. L'incubo sarebbe troppi fondi per stare al passo dei regolamenti, troppa energia sprecata per nuove rettifiche dei costi e riorganizzazioni di istituti finanziari. Questo a sua volta determinerebbe ancora

meno innovazione e ancora meno centralità del cliente, nessun passo avanti nemmeno sulla fiducia.

**SCHMID:** Lo scenario ottimistico è questo: pura focalizzazione sul cliente, con piattaforme e interfacce che includono un fattore divertimento e integrano gli investimenti finanziari nella quotidianità del cliente. Oggi, nelle attività sportive, possiamo misurare il consumo di calorie o veniamo spronati a fare più passi. Qualcosa di simile si potrebbe immaginare anche in relazione al mondo della finanza: un avvertimento quando si è speso troppo, quando sarebbe opportuno dilazionare meglio una spesa, nel caso di fatture in sospeso, ecc. L'incubo invece: essere oppressi da un eccesso di regolamenti e dalle loro conseguenze impreviste.

## “Prima di dire al cliente cosa gli serve, devo interessarmi a lui.”

SVEN GABOR JANSZKY

**SÜESS:** L'ipotesi positiva, con particolare riferimento al Credit Suisse, è portare a termine la trasformazione digitale della banca, consentendole di rimanere al fianco del cliente sotto nuove vesti. Sono molto fiducioso nella nostra capacità di gestire la migrazione e di tramandare i punti forti del CS anche nel mondo moderno. Per me l'incubo sarebbe non riuscirci, perché in un'ottica di lungo termine perderemo il contatto con i leader e pertanto una parte del business.

**SCHMID:** Il ruolo classico delle banche come amministratrici di risparmio e prestatrici di credito è sempre più minato. I modelli di business sono messi in discussione. Vengono concessi meno crediti alla grande clientela commerciale perché il mercato dei capitali sta assumendo più importanza, nell'area della clientela privata la concessione del credito avviene sempre più spesso attraverso le nuove piattaforme, senza il coinvolgimento diretto di una banca. Questi cambiamenti toccano l'autopercezione delle banche. Le opportunità sono enormi, ma per sfruttarle al meglio, bisogna adeguarsi, e anche in fretta. ■



... e osa il nuovo, potrà ancora guadagnare terreno nei confronti della concorrenza.