

MMK

La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca

ESTRATTO

L'approccio modulare al cliente

La relazione intercanale per uno sviluppo sostenibile del retail banking

Strutturare l'innovazione in banca: l'esempio dei leader

La consulenza e la vendita in remoto in ambienti non presidiati

L'eccellenza nella gestione della relazione

n. 5 - 2011

Anno XXIX - Nuova serie

BANCARIA
EDITRICE



Strutturare l'innovazione in banca: l'esempio dei leader

Ernesto Ciorra, Ivan Orteni
Ars et Inventio - Innovation@BIP

Come si sono strutturate le banche mondiali leader dell'innovazione per coniugare la creatività con i risultati di business? Come conseguire efficienza e non perdere le opportunità che il mercato, i bisogni dei clienti e le tecnologie presentano? Come trasformare i bisogni latenti in prodotti vincenti? Questi sono i punti trattati nell'articolo, che illustra esempi concreti, tratti da banche ed altre aziende leader per la loro capacità di pensare e realizzare l'innovazione.

Negli ultimi 20 anni l'innovazione ha creato il nostro mondo, definendo un nuovo modo di vivere la quotidianità, a cui siamo talmente abituati, da pensare di aver sempre vissuto così.

L'innovazione, dalla ruota in poi, è sempre esistita. Ciò che radicalmente è mutato, è la velocità con cui viene generata, si afferma e diventa uno standard "totalizzante", in grado di cambiare la vita delle persone e di alterare i rapporti di forza e le dinamiche competitive tra aziende competitor nei settori.

Un esempio: nei primi anni '90 Motorola era il leader mondiale nel settore dei telefonini, con Ericsson e Siemens tra i maggiori competitor. Negli anni 2000, tutti e tre sono scomparsi dalle prime posizioni delle quote di mercato (Siemens ha addirittura chiuso la sua divisione cellulari, Motorola ha venduto la sua attività a Google ed Ericsson si è alleato con Sony), sostituiti da Nokia, che in pochi anni si è affermata nel settore fino a conquistarne il 40% della quota mondiale, rimanendone a tutt'oggi il leader. I suoi competitor più aggressivi sono Samsung, LG, Apple e ZTE, che negli anni '90 praticamente non esistevano (figura 1).

Un altro esempio, sulla velocità di propagazione dell'innovazione: per avere un'audience di 50 milioni di clienti, la radio ha impiegato 38 anni, la tv 13, internet 4, l'iPod 3, mentre Facebook solo 2 anni!

Considerato l'impatto che ha sulle dinamiche competitive, l'innovazione può essere paragonata ad un potentissimo virus: si diffonde velocemente, modifica i corpi che lo ospitano e sviluppa delle difese in chi ad essa sopravvive. Le resiste solo chi è in grado di cambiare spesso, velocemente e radicalmente, diventando più forte di prima e più forte degli altri. Chi non cambia, inevitabilmente soccombe.

Se l'innovazione è un virus, come si propaga? Ce lo chiediamo dal 2003, da quando abbiamo iniziato a studiarla, analizzando due ambiti molto diversi in cui si è manifestata a livelli eccellenti: quello dei gruppi sociali creativi e quello delle aziende leader dell'innovazione.

Il primo ambito riguarda gruppi sociali extra-aziendali, come l'Atene dell'antica Grecia, la Roma di Ottaviano Augusto, il Rinascimento italiano, la Parigi di fine '800, i Romantici inglesi, i ragazzi di via Panisperna, i Beatles. Cosa possiamo imparare da quei gruppi, che hanno generato rilevanti innovazioni, modificando per molti anni il

Quali tra queste attività fanno parte del vostro modo di vivere quotidiano?

Proviamo a riflettere su semplici attività che svolgiamo spesso, se non tutti i giorni: dopo esserci svegliati, ci prepariamo un caffè con una **macchinetta con le cialde**, accendiamo il **cellulare** e leggiamo gli **sms** ricevuti, colleghiamo il **pc portatile** con l'**adsl** e, mentre facciamo colazione, leggiamo l'**email**, verificiamo l'andamento dei titoli sulla **banca online** e leggiamo le **news sul sito del giornale**. Poi usciamo, prendiamo la nostra **micro car** per trovare agevolmente parcheggio, impostiamo il **navigatore sul cellulare** e ci lasciamo alle spalle il varco autostradale agevolmente, grazie al **telepass**. Al lavoro, proiettiamo la nostra presentazione con un **video beam portatile**. Tornati a casa, la moglie – stanca dal lavoro – potrebbe prepararci un piatto di pasta veloce, tipo **"4 salti in padella"**, in attesa del quale mangiare qualche **Pringles**, sorseggiare una **Coca Zero** e divertirci con nostro figlio grazie ad un videogioco che ci dà l'illusione di bruciare qualche caloria, con la consolle **Wii** o **Kinect**. Il dessert potrebbe essere costituito da un **Grand Soleil**, il gelato che si acquista caldo e poi viene messo in congelatore. Dopo cena potremmo **ricercare su Google** un posto dove andare in vacanza, leggere le recensioni dei possibili hotel su un sito come **tripadvisor** e **prenotare online l'albergo** scelto, acquistando anche il **ticket online** sul sito web della compagnia aerea, decisamente a basso prezzo se avremo optato per un **vettore low cost**. Una volta in vacanza, avremo la possibilità di **fotografare e realizzare riprese video con il nostro cellulare**, per inserire il tutto su **Facebook** e condividerlo con gli amici. Porteremo in vacanza la **consolle portatile di videogiochi**, e magari un paio di **dvd**. Anche lì potremo **leggere la nostra email direttamente sul cellulare**, chiamare parenti ed amici con **Skype** e connetterci ad internet con il **wifi** dell'hotel. Sulla spiaggia ascolteremo musica grazie al nostro **Ipod**, e leggeremo un bel libro, acquistato online prima di partire, su un sito come **BOL** o **Amazon**, o ne leggeremo la copia digitale sull'**IPAD**. Per la notte, i maschietti più avanti con gli anni potranno contare sull'aiuto del **Viagra** o del **Cialis**, che hanno cambiato il modo di vivere la sessualità di milioni di persone.

A quante, tra queste attività, potreste rinunciare, anche "solo" per un mese? Rinuncereste per una settimana ad email e cellulare? Crediamo proprio di no! Perché l'innovazione ha così radicalmente cambiato le vostre abitudini, da avervi reso "dipendenti". Eppure, sappiate che **tutte queste innovazioni 20 anni fa non esistevano! Ed oltre il 50% di quelle che maggiormente ci condizionano la giornata si sono affermate solo negli ultimi 5 anni!**



fig. 1

modo di pensare e di vivere delle persone? E, soprattutto, cosa da loro possiamo mutuare in azienda, per essere in grado di innovare con maggiore efficacia e velocità? La sola risposta a questa domanda esigerebbe decine di pagine.

Cinque lezioni dai gruppi creativi

Le principali lezioni che abbiamo tratto dai gruppi sociali creativi sono riassumibili nei seguenti cinque punti, che troviamo confermati anche nella stragrande maggioranza delle aziende innovative leader.

- **Cultura della libertà e della possibilità:** abituare le persone a pensare di poter sempre cambiare il modo di vivere, di lavorare, di pensare il loro mondo, per essere attori consapevoli ed attivi e non subirlo. Questo tratto culturale caratterizza tutti i gruppi creativi della storia, e spesso nelle aziende viene represso. Si teme la possibilità di pensare mondi diversi da quello artificialmente costruito dall'impresa.

In quanto tempo sono stati raggiunti 50 mln di utenti?

Principali produttori mondiali di telefonini nel 1990 e nel 2011



Fonte: Ars et Inventio



Le aziende innovative stimolano invece i dipendenti ed i clienti a pensare in maniera diversa i prodotti ed i servizi che offrono, i canali di relazione, i processi di gestione e tutta l'impresa, e raccolgono in maniera strutturata i loro feedback, per cambiare grazie a loro.

● **Identificare gli innovatori e premiarli con la leadership:** in tutti i gruppi eccellenti sono leader le persone in grado di portare cambiamenti, grazie al loro talento ed alla capacità di concretizzarlo. La meritocrazia è fondata sulla leadership degli innovatori, non su imposizioni esterne ai gruppi creativi. D'altra parte, come le aziende trattano chi propone idee dirimpenti? Le più innovative li allevano, gestiscono i cosiddetti "maverick" (rompiscatole) come una risorsa utile per generare idee, li inseriscono nei gruppi di lavoro finalizzati al lancio delle stesse, e spesso li mettono a capo della struttura organizzativa nata da loro intuizioni, come ha fatto Google in diverse occasioni.

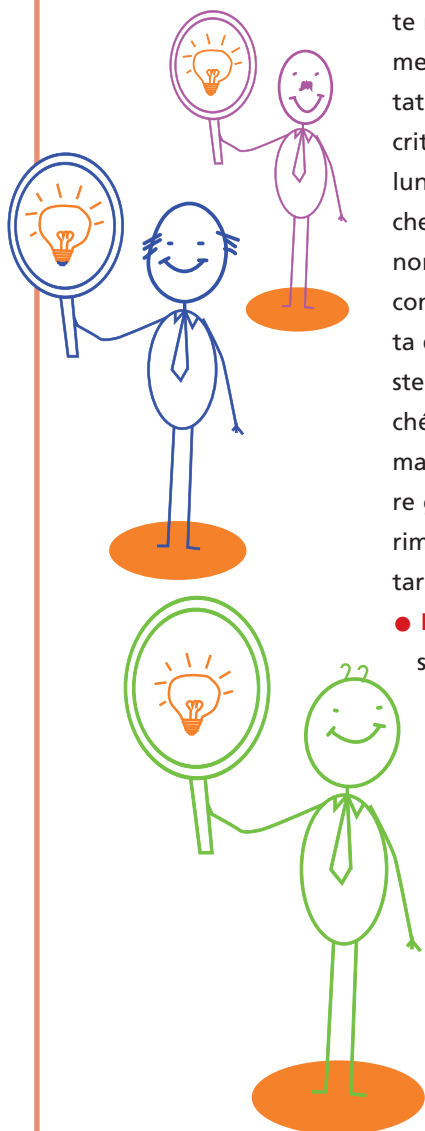
● **Considerare gli errori come un passo necessario nel cammino dell'innovazione:** i gruppi creativi sbagliano, di continuo, e considerano gli errori

come la strada necessaria, l'unica via per sperimentare soluzioni diverse, veramente nuove. Chi sbaglia perché sperimenta, anche se non ottiene nulla di particolarmente brillante, viene comunque ammirato, per il suo coraggio. Chi ottiene risultati buoni non diventa leader, perché ottenere risultati buoni è sinonimo di mediocrità, di accontentarsi, mentre i gruppi creativi cercano la novità, perdonando qualunque errore tranne il conformismo. Quanto le aziende invece colpevolizzano anche solo piccoli insuccessi, bollandoli come figli del desiderio di fare cose nuove, sinonimo di cose pericolose, scriteriate? Un esempio di azienda innovativa coerente con i gruppi creativi è costituito da Pixar: produce cartoni animati, è stata acquistata da Steve Jobs per 5 ml e rivenduta dopo 20 anni a 7 mld di dollari. In Pixar si festeggiano anche i fallimenti: le storie non prodotte, i film non usciti nelle sale perché scartati nei test e si cerca di capire come cambiare ciò che non va, per trasformarlo in un successo. Ogni fallimento viene festeggiato con un party: per analizzare gli errori ed evitarli in futuro, per ricordarsi che il business non è solo successi e rimanere sempre attenti, per superare la cultura del colpevole e della pena da scontare.

● **Dare un'opportunità a tutti di partecipare all'innovazione:** nei gruppi creativi esiste una leadership, ma questa è in continua evoluzione. Tutti hanno l'opportunità di diventare leader, a patto di dimostrare di essere protagonisti del cambiamento. E tutti hanno questa reale possibilità. Non esistono persone tagliate fuori, relegate ad un ruolo di secondo piano. La creazione di reali opportunità per tutti crea un mercato interno dei talenti, che spinge all'emulazione dei leader. Con due importanti conseguenze: a) tutti hanno la possibilità di partecipare al cambiamento; b) nessuno deve essere "scartato" in quanto incapace. Due lati di una stessa medaglia: le idee non hanno gerarchie, e quasi mai seguono la gerarchia aziendale.

Un esempio concreto che ha seguito questa lezione lo traiamo sempre da Pixar. Quest'azienda, dopo aver lanciato 5 film con cui ha sbancato il botteghino in pochi anni (con 1 mld di dollari di incassi nei soli USA), ha chiamato a raccolta tutti i suoi dipendenti che non avevano partecipato alla produzio-

I gruppi creativi considerano gli errori come la strada necessaria per sperimentare nuove soluzioni



ne di quei film. Ha radunato le cosiddette "black sheep", le pecore nere aziendali che altrove sarebbero state licenziate o sottoposte a mobbing, ed ha offerto loro la possibilità di realizzare un film, a condizione che tutto fosse veramente nuovo: la storia, i personaggi, gli effetti speciali. Ha chiesto alle pecore nere di osare, di rischiare. Ha voluto scuotere gli altri, che si erano comodamente accasati in filoni narrativi economicamente profittevoli, tradendo l'intento aziendale di continua innovazione (due dei 5 film erano Toy Story 1 e Toy Story 2). Dando fiducia alle pecore nere e spingendole ad osare, è nato The Incredibles, che ha portato a Pixar circa 150 ml di dollari nelle prime due settimane negli USA, superando i precedenti 5 film!

● **Valorizzare la diversità, considerata un valore:** qualunque diversità nei gruppi creativi genera interesse e considerazione e viene esaltata, diventando un valore quando comporta contributi dissonanti rispetto a quelli del gruppo degli uguali. La diversità geografica, etnica, di stile, di ambito artistico, di visione del mondo, è un pretesto costruttivo per costruire quella che Alda Merini definiva l'altra verità: una visione nuova della realtà, ad opera esclusiva dell'innovatore, da condividere con il mondo. La "diversity" della Parigi di fine '800 ne ha costituito uno dei motivi di ricchezza intellettuale. A Parigi confluivano da tutta Europa giovani che amavano la libertà, affascinati dalla rivoluzione illuministica del pensiero e della politica. Si creavano gruppi internazionali nelle singole espressioni artistiche: i pittori fiamminghi con francesi, spagnoli, tedeschi ed italiani, e l'impressionismo di Monet e Renoir permetteva il suo superamento, cedendo il passo al primo espressionismo di Gauguin e di Van Gogh ed a quello maturo di Munch e di March, un norvegese ed un tedesco che proprio a Parigi hanno maturato la loro svolta espressiva. E nascevano gruppi di esuli, accomunati dalla provenienza geografica ma praticanti arti diverse. In quel periodo si arricchiscono vicendevolmente pittori, musicisti, narratori, poeti, scultori e filosofi che, se fossero rimasti nelle loro nazioni, non si sarebbero frequentati. Accade dunque che Rilke si appassioni all'opera di Rodin, lavori con lui e ne rimanga talmente influenzato da voler diventare scultore. Salvo accorgersi di non possedere quella capacità di trasformare il transitorio in eterno, abbandonando il sogno della scultura e diventando un poeta che tanto deve a Parigi ed a Rodin.

Cosa possono fare le aziende per arricchirsi con la diversità? Creare gruppi di lavoro costituiti da persone di nazioni, ambiti culturali ed aziendali diversi, aumentare la job rotation, studiare la competizione in settori differenti dal proprio, per trarne idee nuove, invitare nelle proprie riunioni manager di aziende di settori diversi, ed inviare i propri manager in convegni di altri settori.

Otto lezioni dalle aziende innovative

Dallo studio da noi condotto su circa 250 aziende leader dell'innovazione, emergono almeno 8 lezioni chiave, che andiamo qui di seguito ad esporre.

1. L'innovazione non è un'attività occasionale, ma continua. Non si innova ogni tanto, ma si creano le condizioni culturali ed organizzative affinché tutti i giorni si possano generare idee in azienda, le si possano raccogliere e valutare, con la certezza



Qualunque diversità
nei gruppi creativi genera
interesse e considerazione





che chi le fornirà verrà identificato come l'autore, coinvolto nella loro implementazione e premiato se le sue idee si riveleranno utili per l'azienda.

2. L'innovazione è gestita da un team strutturato ad hoc. Questo team di solito risponde al CEO o al Presidente dell'azienda e può essere di due tipi: con una figura dedicata a capo (Chief Innovation Officer, come in Coca Cola, Avent, Microsoft, o nelle spagnole Repsol e Ferrovial) o con un team di top manager (di solito con i responsabili di Personale, Marketing, IT, Comunicazione, Operations ed un membro del board aziendale). Il team coordina sia personale focalizzato solo sull'innovazione, sia altre persone, che svolgono il ruolo di facilitatori dell'innovazione nelle singole linee operative, per favorire l'adozione di strumenti e tecniche innovative nella realtà quotidiana dell'impresa.

3. L'innovazione è strutturata in un processo, con un modello consapevole. Il processo è definito ed è chiaro e consapevole. L'innovazione non avviene per caso, perché qualcuno ha avuto un'idea, ma perché l'azienda la cerca, coinvolgendo i propri dipendenti sulla base di un modello preciso. Il processo può essere top-down (come in Apple, dove Jobs definisce chiaramente gli ambiti dell'innovazione e le sue finalità), o bottom-up (come in Toyota, dove si raccolgono oltre due milioni di idee l'anno ed a quasi tutte si fornisce risposta, implementandone circa il 70%). Non esistono modelli migliori di altri: ad esempio l'Open Innovation, che alcuni ritengono la panacea, non è adottata da Apple e da altri leader innovativi, ma è stata fonte di ottimi risultati in Procter&Gamble. I leader dell'innovazione conoscono i diversi modelli di processo e scelgono quello migliore per il proprio contesto. E spesso cambiano il proprio modello, come ha fatto per ben tre volte negli ultimi dieci anni la stessa Procter!

4. Dipendenti, clienti, fornitori e spesso anche azionisti e governi sono coinvolti nel processo di innovazione. In funzione del modello adottato, i leader coinvolgono attivamente questi interlocutori nelle diverse fasi del processo: alcuni in fase di generazione di idee, altri in fase di miglioramento delle idee emerse, altri in fase di test o di lancio, coinvolgendoli come primi ad adottare l'innovazione. Tale coinvolgimento è strutturato, continuo e diretto da persone dell'impresa, che lo gestiscono per trarne risultati concreti d'innovazione, e non per finalità relazionali o d'immagine.

5. Creatività ed innovazione sono sottoposte a misure precise di performance e sono incentivate. Esistono i KPII (Key Performance Innovation Index), che misurano sia la generazione di idee (es. numero di idee prodotte nell'intervallo di tempo), sia le altre fasi del processo (es. numero di idee selezionate per business plan, numero di idee trasformate in progetti, numero di progetti lanciati, ricavi incrementali, risparmi di costi ottenuti, customer experience migliorata e valore creato). Creatività ed innovazione spesso vengono considerati sfuggenti. In realtà, sono concretissimi, per chi li conosce, e quindi vanno monitorati, per verificare se il team sta gestendo bene il processo e se questo funziona. Misurando è possibile attribuire dei voti sull'innovazione alle singole persone, inserirli nel percorso di valutazione individuale ed addirittura considerare certi risultati minimi come condizione necessaria per diventare dirigenti, come accade in 3M.



L'innovazione va perseguita in modo deciso e strutturato; non si improvvisa

6. Gli innovatori vengono riconosciuti e premiati con visibilità e carriera. Il denaro da solo non è in grado di motivare le persone che hanno idee brillanti a darle alle aziende per cui lavorano. Occorre proteggere le idee, garantendo a chi le fornisce la sicurezza di esserne riconosciuto autore. È inoltre importante rispondere sempre a chi dà idee, anche se non sono utili, perché continuerà a fornirle. È interessante leggere i dati riportati in tabella 1, emersi a seguito di un'indagine internazionale da noi condotta. Essi dimostrano che non è il denaro a guidare i comportamenti dei dipendenti dell'impresa. Infatti, risulta fondamentale il ruolo della cultura dominante per generare le condizioni organizzative e sociali che favoriscono l'accesso a nuove idee e la loro realizzazione.

È dunque importante, come accade in Giappone, premiare – con visibilità aziendale e carriera – chi permette all'innovazione di nascere e di affermarsi. Infatti si può essere innovatori in due modi: o fornendo idee creative, o abbattendo i tanti ostacoli che si frappongono alla loro realizzazione e valorizzazione in termini economici. Infatti l'innovazione è per noi "idea-to-cash", ovvero la capacità di trasformare idee nuove in valore per l'impresa.

7. Sono innovative solo le aziende che vogliono esserlo, perché tale vuole essere il loro Top Management. A prescindere dal modello organizzativo e di processo adottato per gestire l'innovazione, senza la volontà, gli sforzi ed il reale coinvolgimento del Top Management, l'innovazione non decolla. Il proprietario di Virgin, Branson, lascia a tutti i propri dipendenti il suo numero di cellulare, e chiunque può contattarlo per proporgli idee di nuovi business. Rosso di Diesel è il responsabile dell'innovazione nella sua azienda, come lo è stato Gates in Microsoft per anni, anche dopo aver lasciato il posto di CEO a Balmer. Chi si occupa direttamente e coordina l'innovazione in Geox? Il Presidente e fondatore, Moretti Polegato. Ed in Ferrero? È l'inventore della Nutella, Michele Ferrero, che coordina un gruppo di circa 350 persone che lavorano solo sull'innovazione, in una delle più innovative aziende al mondo. È innovativa perché vuol esserlo, e lo dimostrano gli investimenti ed il coinvolgimento della proprietà sul tema. Ed i risultati ottenuti permettono di continuare su questa strada vincente!

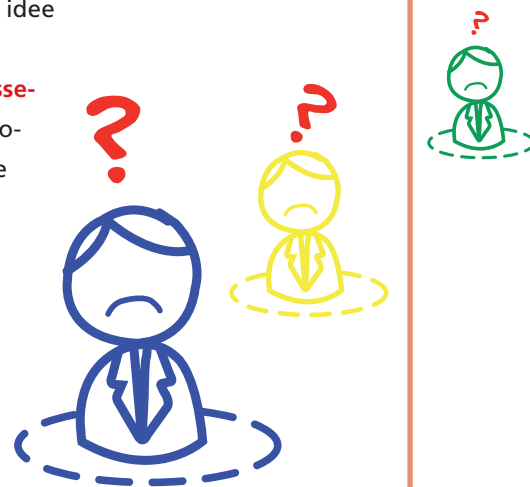
8. L'innovazione è gestita con strumenti e tecniche ad hoc. I leader dell'innovazione selezionano gli strumenti migliori per gestire la propria innovazione, in maniera consapevole, introducendone nel tempo sempre di nuovi. Lungo le diverse fasi del ciclo di innovazione, si possono infatti individuare circa 70 strumenti concreti, tra cui scegliere quelli migliori per la propria azienda. Alcuni sono abbastanza conosciuti: il forum dipendenti e clienti, il panel di clienti early adopter (i primi ad adottare l'innovazione), il "Be your customer" (i manager compiono in prima persona tutto il processo d'acquisto, non utilizzan-

tab. 1

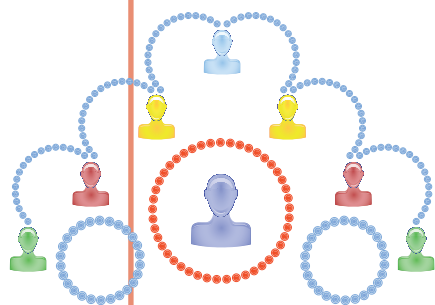
Principali indicatori sul coinvolgimento dei dipendenti nell'innovazione in diversi paesi

	Usa	Germania	Paesi scandinavi	Giappone
Idee per persona	0,13	0,46	0,53	21,1
Tasso di partecipazione	34%	17%	21%	70%
Idee realizzate	49%	61%	51%	86%
Remunerazione dell'idea	840€	236€	287€	2,98€
Profitto netto per dipendente derivante dall'innovazione	782€	339€	224€	3.432€

Fonte: Ars et Inventio



L'innovazione è la capacità di trasformare idee nuove in valore per l'impresa



L'innovazione richiede un'organizzazione aziendale che la favorisca e strumenti ad hoc da implementare

do società di ricerca che lo facciano per loro conto), l'idea box (per raccogliere idee da dipendenti e clienti, fisicamente nei punti vendita o virtualmente), il Club dei Fornitori, per raccogliere in maniera continua idee anche da loro. Altri strumenti nel nostro Paese sono conosciuti, ma applicati senza metodologie scientifiche. Tra questi, segnaliamo il Brainstorming. Alcuni manager lo ritengono una versione aziendale aggiornata dei meeting che facevano da giovani, quando si radunavano sulla spiaggia a sparar frottole in libertà con gli amici, aiutandosi con un po' di alcool o altro. In realtà, i brainstorming possono essere realizzati in maniera comunque piacevole, e persino sulla spiaggia, ma per diventare efficaci debbono essere strutturati con opportune **tecniche che arricchiscano ed indirizzino la creatività delle persone**. Abbiamo avuto l'opportunità di studiare tali tecniche grazie all'insegnamento del prof. De Bono, e ci ha meravigliato verificarne la reale utilità, soprattutto con persone che si definivano poco creative. In realtà, **la creatività è come un muscolo: si allena, si rafforza e può essere orientata ad obiettivi precisi**. In tal modo, si può evitare la spiacevole sensazione di "esserci divertiti ma di non aver tirato fuori nulla di concreto né di utile per l'azienda", come riferiscono parecchi manager aziendali dopo aver partecipato ad alcuni brainstorming.

Sia le tecniche citate, sia molti altri strumenti di gestione dell'innovazione sono totalmente sconosciuti nel nostro Paese, perché in Italia l'Innovation Management è materia quasi sconosciuta nelle Università e Business School. Ci sono solo poche felici eccezioni, tra le quali segnaliamo il Master in Innovazione Strategica di Cà

fig. 2

Fasi del processo d'innovazione ed esempi di strumenti a supporto

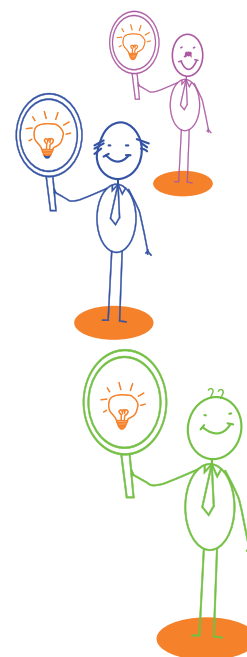
ANALISI DEL CONTESTO	GENERAZIONE DI IDEE	VALUTAZIONE DELLE IDEE	SELEZIONE E FATTIBILITÀ	IMPLEMENTAZIONE E LANCIO
BENCHMARKING IN E OUT SETTORE	ANALISI DELLE ASPETTATIVE	TAVOLO DELL'INNOVAZIONE	COSTRUZIONE DEL CONCEPT	KEY INNOVATION PERFORMANCE INDEX
RICERCATORI SUL MERCATO	I HAVE AN IDEA BUTTON	ANALISI DEL PORTAFOGLIO D'OFFERTA	ANALISI DI FATTIBILITÀ	COMITATO D'INNOVAZIONE
ANALISI DIRETTA DELLA CONCORRENZA	I NEED AN IDEA BUTTON	ANGELI DELL'INNOVAZIONE	PROGRAM MANAGEMENT CONTROL	BACK TEST
TECNOLOGY GATEKEEPER OPINION LEADER	SOS BUTTON	ANALISI DEI DATI DI CUSTOMER EXPERIENCE	PORTAFOGLIO DELL'INNOVAZIONE	ANALISI POST MORTEM
ETHNOGRAPHY	BRAINSTORMING PER DISTRUZIONE PARADIGMA	TEAM DELL'INNOVAZIONE	ANALISI PRE MORTEM	TEST DELL'ESPERIENZA
ANALISI SCENARI TECNOLOGICI	GAMESTORMING	COMITATI PRODOTTO	CASSETTO DELLE IDEE	
RICERCATORI DI TECNOLOGIA	FORUM INTERNI ED ESTERNI			

Fonte: Ars et Inventio - Benchmarking Innovation management

Foscari Venezia e quello in Innovation Management della Business School del Sole 24Ore.

Tra gli strumenti più utili e meno conosciuti figura ad esempio la Pre e la Post Mortem analysis. In Pixar, viene utilizzata prima (pre) o dopo (post) la realizzazione di un film, per elencare ciò che non ha funzionato e ciò che è risultato vincente in passato, nella produzione di altri film. Pre e Post Mortem sono attività strutturate per apprendere continuamente dagli errori e dai successi passati, creando un DB degli stessi, da utilizzare nella pratica quotidiana per fare delle verifiche sui propri comportamenti. Questo stesso strumento viene utilizzato da alcune aziende leader dell'energia, quando mettono in piedi una nuova centrale, per monitorare i problemi riscontrati in passato e per replicare le best practice di operation e di relazione con i governi. Lo strumento è utilizzato anche da Ferrovial, una delle principali aziende mondiali di costruzione, prima e dopo la realizzazione di una grande opera. Si passa dai cartoni animati ad energia e costruzioni, ma lo strumento è lo stesso! Perché le metodologie di innovation management non sono assolutamente settoriali, e consentono di ottenere rilevanti e misurabili risultati, in termini di innovazione e di valore d'impresa. A patto di conoscerle, di selezionare quelle migliori per la propria azienda e di avere sufficiente volontà di utilizzarle.

Infatti, per diventare innovatori, bisogna prima di tutto veramente volerlo!



Alcune esperienze aziendali di sviluppo dell'innovazione

Cultura dell'innovazione



American Express Italia sposa il credo dell'innovazione, finalizzandola alla soddisfazione della propria clientela ed all'individuazione di nuove opportunità di business. Adotta sia iniziative interne, coinvolgendo nel processo d'innovazione i dipendenti, sia esterne, raccogliendo idee da clienti, banche distributrici della carta ed esercenti. La filiale italiana nell'ultimo anno ha dato vita a diversi cantieri di lavoro, focalizzati su singoli temi di innovazione. Su indicazione di Paolo Famiglioni, Vice President, l'azienda ha selezionato come focus d'innovazione quattro temi:

- **nuovi canali di vendita**, in luoghi fisici e virtuali;
- **nuovi processi interni**, per una migliore customer experience;
- **nuovi segmenti target**;
- **nuove alleanze commerciali**.

Ciascun tema è stato organizzato con un cantiere di lavoro trasversale alle differenti aree aziendali, coinvolgendo anche funzioni tradizionalmente ignorate in fase di idea generation, come il legale, il fiscale e la compliance, ritenendo che le idee nuove su un ambito specifico non derivino necessariamente da chi in azienda è deputato a gestire quell'ambito.

Ciascun cantiere è stato strutturato con sessioni di creatività e di valutazione dell'execution delle idee. Queste ultime sono state classificate per grado d'innovazione ed impatto sulla struttura e sulla customer experience. Oltre ai dipendenti Amex, sono stati coinvolti nel processo anche persone del marketing e gestori di banche partner di Amex ed alcuni clienti.

Le idee nuove su un ambito specifico non derivano necessariamente da chi in azienda è deputato a gestire quell'ambito



Con un piano di iniziative mirate a sviluppare nuove competenze nel management la banca ha definito un nuovo innovation process

L'innovatività dei partecipanti all'iniziativa è stata aumentata, impiegando tecniche di creatività collaudate nel tempo, che hanno consentito in una prima fase divergente di spaziare, senza alcun limite di fattibilità e di contesto e in una seconda fase di convergere verso soluzioni concrete ed utili per i clienti e l'azienda.

La fabbrica innovativa della banca



"Possiamo essere considerati la *fabbrica* del gruppo bancario al quale apparteniamo e ambiamo ad essere una fabbrica innovativa". BNP Securities Services, la struttura che in BNP Paribas si occupa di post-trading, ha intrapreso un percorso d'innovazione strutturato, basato su tre linee guida:

- supporto al **change management**;
- diffusione della **cultura di innovazione**;
- **strutturazione di un processo d'innovazione trasversale** a tutte le locations.

Focalizzandosi sulle prime due leve, la banca iniziò nel 2007 a lavorare su iniziative come Innovation Day, Innovation Week e Innovation Box. La prima verifica dello sforzo profuso non risultò soddisfacente, sia per il management, sia per le persone coinvolte, che lamentavano la limitata concretezza delle iniziative. La riflessione fece maturare nell'Innovation Manager per l'Italia, Dario Resnati (oggi Innovation Manager a livello Global) la necessità di cambiare ambito e metodologia a partire dal 2010, focalizzando l'attenzione su tre punti:

- **strumenti, training e coaching alle risorse manageriali**, per cambiare l'operatività quotidiana, rendendole più innovative tutti i giorni;
- consapevolezza nel dover **modificare i comportamenti** culturali delle persone;
- costruire il processo di **analisi e di gestione dell'innovazione**.

Con un piano di iniziative mirate a sviluppare nuove competenze nel management, come "Open communication, Efficienza dei meeting, Collaboration 2.0", la banca ha definito un Innovation Process strutturato su tre aree:

- Business innovation: product & service (ricavi) e processi (costi)
- Future trend: innovation incubator e market trend
- Participative innovation: people & climate e creativity and opportunity

Per ciascuna area la banca ha selezionato gli strumenti da mettere a disposizione per realizzare il processo e per consentire anche uno sviluppo omogeneo della practice nei differenti paesi.

È in via di definizione il primo set di KPII quantitativi e qualitativi, per monitorare l'efficienza e l'efficacia del nuovo approccio all'innovazione.

La banca che vorrei



"La banca che vorrei" è l'iniziativa di Webank, presente all'interno della parte pubblica del sito, che da gennaio 2010 raccoglie le idee e i suggerimenti sui prodotti e i servizi. Nessuna distinzione tra clienti e non clienti: tutti possono dare il proprio contributo per migliorare la banca. Il tutto in totale trasparenza. La banca che vorrei non è soltanto un hub che raccoglie idee innovative ma è un luogo do-

ve si crea una relazione profonda con gli utenti: Webank rende visibile i suggerimenti realizzati ma anche ciò che si è deciso di rimandare o non adottare. Infatti, sono visibili sul sito sia le idee realizzate, sia quelle in corso di realizzazione. Una “disintermediazione delle idee” che, se fattibili, vengono direttamente inserite all’interno del workflow dei progetti aziendali. Infatti ciò che è visibile agli utenti è soltanto una parte dell’interno processo che coinvolge, a partire dalla direzione commerciale che ha l’ownership di questa attività, tutta l’organizzazione Webank. Un processo ordinato con diversi step e touch point aziendali consente all’idea proposta di essere realmente implementata e all’utente di seguire tutte le fasi dell’implementazione.

“Il nostro è un modello di banca partecipativa, che invita i clienti a interagire e a intrattenere con Webank una relazione aperta, in cui le discussioni avvengono in entrambe le direzioni, dalla banca all’utente e dall’utente alla banca”, sottolinea Carlo Panella, direttore commerciale banking e investimenti. “La Banca che Vorrei è soltanto una delle iniziative che esprime a pieno questo pensiero in quanto fa diventare il cliente parte attiva nel processo di costruzione dell’impresa. Se ci viene chiesto di modificare un prodotto o servizio, prendiamo in considerazione tutte le proposte e, se possibile, introduciamo i miglioramenti attesi e li facciamo conoscere a tutti i clienti, mettendo a fattor comune l’idea suggerita e la trasformazione prodotta”.

Un modello di banca partecipativa che invita i clienti ad intrattenere una relazione aperta

Estendere la visione out of the box **BBVA**

“Innovazione e sviluppo: I + D. Innovazione significa essere aperti a buone idee e metterle in pratica”. L’innovazione è uno dei principi della cultura aziendale di BBVA come motore del progresso. L’obiettivo è di integrare l’attuale modello di business per individuare nuove opportunità e nuovi modelli per garantire la leadership della banca. La banca si è dotata di una divisione aziendale esclusivamente focalizzata sull’innovazione, con tre aree di azione:

- **innovazione nel business attuale;**
- **innovazione tecnologica;**
- **innovazione del modello di business e nuove linee di business.**

Sulla base di questa struttura la banca ha definito un innovation plan che vede due approcci complementari:

- **all’interno del business banking:** la banca si focalizza in particolare nella ricerca dei segmenti di clientela un-banking e nella discussione dei confini del business banking per incrementare l’offerta e per articolare nuovi prodotti (esempio Oficinas Duo, Filiale bancaria tradizionale con vendita di prodotti e servizi extra-bancari, Tu cuentas e BBVASoluciones);
- **nuovi concept:** la banca si focalizza in particolare nell’esplorazione delle opportunità portate dalla digitalizzazione dei comportamenti della clientela e dai nuovi modelli di interpretazione ed analisi dei dati, per valutare nuove opportunità di business e nuovi approcci di marketing (es. nuovo concept dell’ATM sviluppato con IDEO).

La divisione Innovazione, usando l’approccio I + D, esamina le differenti opzioni fornite da modelli bancari del futuro e seleziona quelli appropriati per ulteriori



analisi. Gli innovatori sono dei facilitatori che con un modello "a raggio" supportano le singole divisioni di business sia nelle attività operative quotidiane, sia nello sviluppo di singoli progetti d'innovazione. La banca ha selezionato strumenti di analisi del comportamento della clientela quali: Be the Customer, Etnography e Benchmarking out of the box; per l'analisi dei processi interni la banca ha sposato un approccio Beta Philosophy e di coinvolgimento continuo delle risorse interne per trarne idee.

Innovation board e click to be



Dal 2008 Banca Etruria dispone di un Innovation Board, inizialmente lanciato a titolo sperimentale all'interno della Direzione Marketing, e successivamente ampliato e rafforzato per volontà del DG, Luca Bronchi, che crede nella capacità dell'innovazione di migliorare la soddisfazione dei clienti ed i risultati della banca. L'Innovation Board ha oggi un ruolo cruciale nella banca: fa capo funzionalmente al Vice DG, Paolo Schiatti, ed è composto dai responsabili delle funzioni Marketing, che lo coordina, Comunicazione e Personale; è in programma il suo potenziamento, cooptando altre funzioni aziendali.

L'Innovation Board ha realizzato eventi dal vivo, coinvolgendo nella generazione di idee centinaia di dipendenti della banca. Inoltre, gestisce un forum nel quale tutto il personale può inserire idee innovative su diversi argomenti, selezionati tra quelli indicati dal Top Management e quelli proposti dagli stessi dipendenti. Il forum si chiama Click to Be, perché invita ad essere parte attiva del cambiamento, giocando nel nome sul doppio significato del "BE" (verbo essere ed acronimo di Banca Etruria).

L'Innovation Board risponde sul forum a tutti i dipendenti, invita a proporre idee fuori dal coro, seleziona le idee che ritiene mature per il lancio ed invita chi le ha generate a discuterne con il manager di riferimento in Direzione Generale.

Annualmente, gli autori delle idee lanciate vengono premiati dalla Direzione Generale, ed a loro viene data piena visibilità sulla rivista interna della banca. Quest'ultima si sta strutturando per profilare i propri dipendenti in funzione del loro contributo all'innovazione, selezionando i più validi generatori di idee ed i migliori realizzatori, e considerando ciò anche ai fini della loro opportunità di carriera.

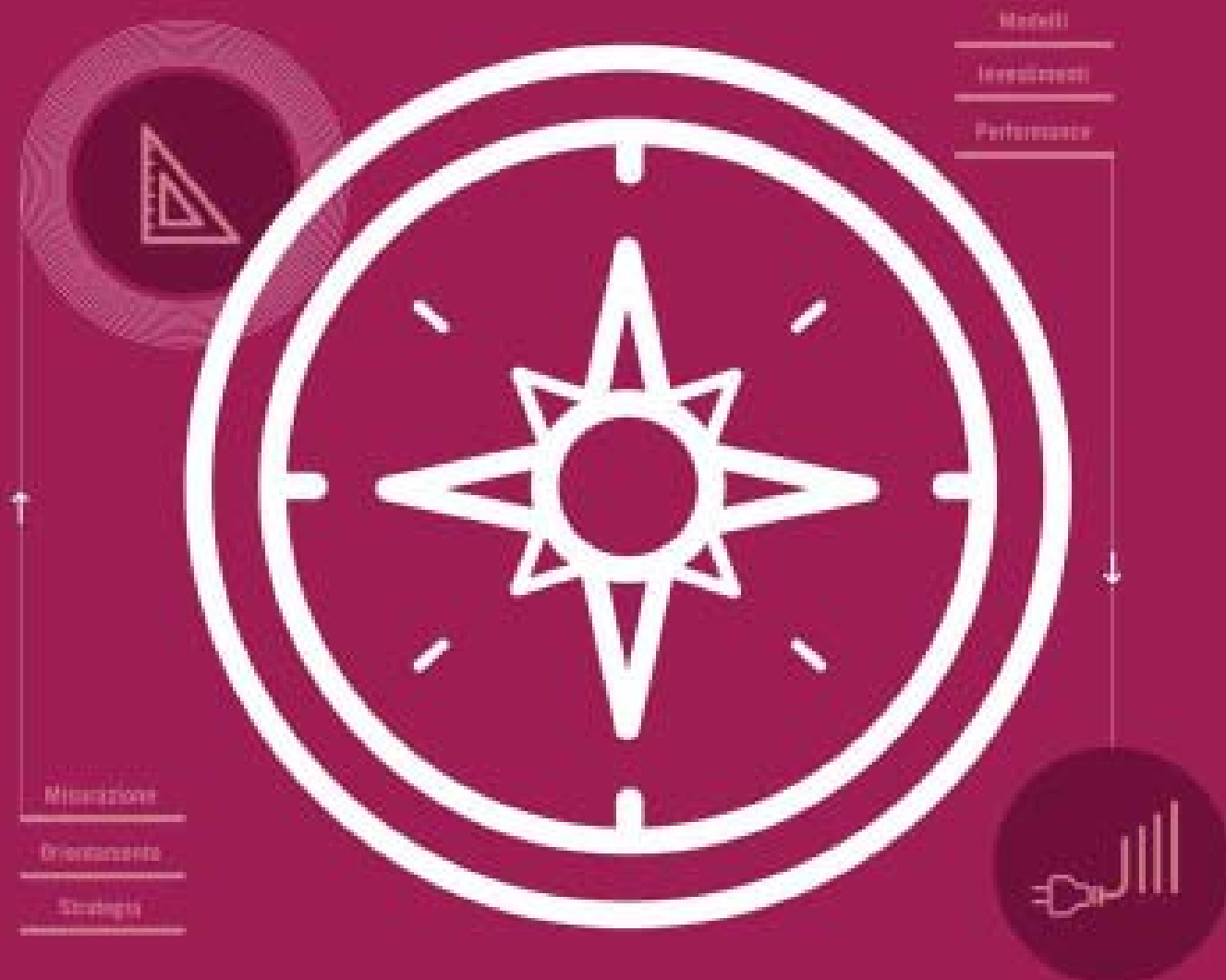
Inoltre, nei principali corsi di formazione viene riservata un'ora al tema Innovazione e si invitano le persone a diventarne attori concreti, fornendo proposte sul Click to Be, dove tutte le idee hanno la stessa considerazione, a prescindere da chi le proponga. Come sostiene il responsabile dell'Innovation Board Schiatti,

"Le aziende hanno bisogno della gerarchia per essere gestite, ma per il loro cambiamento la gerarchia può essere un ostacolo. Per questo, nella nostra banca tutti hanno la possibilità di esprimere le loro idee e di parlarne sul Click to Be direttamente con il Management. Perché le idee non seguono alcuna gerarchia, se non quella della loro utilità".

Nei corsi di formazione viene riservata una parte al tema innovazione e si invitano le persone ad essere attori concreti



Ernesto Ciorra, CEO; Ivan Ortenzi, Partner; Ars et Inventio - Innovation@BIP



COSTI & BUSINESS 2011

Super-performance e super-compliance:
quali strategie?

Roma - Palazzo Altieri
24/25 Ottobre

Iscrizioni e informazioni
Tel. +39 06 86389705 - +39 06 86391034
Fax +39 06 8610123
segreteria@abieventi.com
www.abieventi.it

Partner
Accenture
EngO
IBM
PRB

ABI Associazione
Bancarie
Italiane

ABI
EVENTI

In collaborazione con

ABI Lab
Tecnologie utili

Media Partner

BANCAFORTE

BANCAPIRELLA