

Creare valore puntando sugli asset immateriali

La nuova rubrica Core Banking analizza i fattori critici di successo immateriali oggi più considerati dalle banche. Ogni fattore viene definito nei contenuti e contestualizzato all'interno di una potenziale banca tradizionale. Inoltre sono presentati esempi di best practice internazionali



Luca Bordonzotti
Banca Stato del
Canton Ticino



Enzo Brembilla
Università degli Studi
Milano Bicocca

Con i cambiamenti strutturali di questi anni nel mercato bancario, l'identificazione e lo sviluppo del potenziale di mercato assumono un'importanza fondamentale per sfruttare o creare vantaggi competitivi nei confronti dei concorrenti diretti e/o per difendere la propria posizione strategica sul mercato. I trend attuali sul comportamento della clientela, in particolare quella retail, indicano chiaramente che gli istituti finanziari hanno a che fare con una minore fedeltà e una maggiore attenzione al rapporto prezzo/prestazione, nonché alla qualità dei servizi bancari in generale. Per questo le banche operanti nel retail banking hanno la necessità di capire maggiormente le esigenze della clientela, evitando di differenziarsi esclusivamente con i prodotti. Conoscendo meglio il cliente è possibile offrire prodotti e servizi sempre più personalizzati. Da tutte le analisi svolte sui player bancari, risulta che nel prossimo futuro la consulenza dovrà prevalere sul prodotto in senso stretto e la stessa dovrà presentare un approccio più globale, tenendo presente il ciclo di vita del cliente e non limitandosi esclusivamente a soddisfarne esigenze temporanee. Gli aspetti legati ai costi di produzione e distribuzione, unitamente a scelte di "make or buy", avranno un impatto crescente sulla redditività complessiva degli istituti di credito. La distribuzione tradizionale è ormai integrata da canali alternativi, di conseguenza l'approccio alla vendita da parte delle risorse impiegate al fronte dovrà parimenti evolvere anche qualitativamente. Le cause di mancata soddisfazione del cliente dovranno essere prese seriamente in considerazione ed elaborate di conseguenza, mentre le banche dovranno formalizzare quanto rilevato e implementare le relative misure atte a migliorare il valore percepito dal cliente. Una crescita a medio-lungo termine non deve mirare a generare unicamente valore finanziario: il concetto di valore va integrato da elementi di norma difficilmente misurabili in volumi e fatturato. Tale breve analisi permette di identificare nel concetto di catena del valore un potenziale approccio per generare maggior valore per gli stakeholders, attraverso lo sviluppo e l'elaborazione attiva di fattori critici di successo immateriali.

Pensare in un'ottica di catena del valore

Il nostro approccio si traduce nel creare le basi per un orientamento al cliente di tutta la struttura della banca, logica conseguenza del pensare, appunto, in un'ottica di catena del valore. Affinché questo avvenga, le banche dovranno presentare un'organizzazione che prediliga il concetto di cliente interno, e saranno chiamate a implementare questo sistema di fattori critici di successo immateriali in maniera sistematica, in linea con quanto preconizzato dalla strategia e con particolare attenzione agli obiettivi strategici. L'approccio di tipo funzionale indicato nella figura 2 non considera ancora le potenzialità offerte da quello per attività e processi. Infatti, la futura sfida delle banche retail sarà quella di creare valore, e di conseguenza di concepire la propria catena del valore, tenendo presente i seguenti obiettivi:

- garantire migliore qualità delle prestazioni offerte;
- generare costi inferiori per la banca e per il cliente;
- aumentare l'efficienza dei processi e garantire l'esecuzione degli stessi in tempi ridotti.

Un'analisi dei fattori critici di successo immateriali

Da sempre il bilancio permette di confrontare gli attivi e i passivi di una banca sotto forma di numeri. Ciascun numero rappresenta il valore di un asset, tangibile, entrato nella catena del valore dell'impresa. Oggi, per contro, sempre più imprenditori e manager bancari considerano i valori immateriali di un'azienda bancaria fra i fattori critici di successo più importanti. Infatti, grazie all'abile gestione di questi ultimi, gli istituti di credito possono differenziarsi dalla concorrenza e ottenere vantaggi competitivi a medio-lungo termine. La rubrica Core Banking accompagnerà il lettore attraverso l'analisi dei fattori critici di successo (Fcs) immateriali maggiormente considerati dalle banche, nel contesto di questo nuovo trend manageriale. Ogni Fcs sarà definito nei contenuti e contestualizzato all'interno di una potenziale banca tradizionale. Inoltre saranno presentati esempi di best practice internazionali.

La struttura del settore plasma la catena del valore e al tempo stesso è il riflesso delle catene del valore complessive di coloro che vi competono. Se le banche nei prossimi anni dovessero optare per una strategia improntata prevalentemente alla crescita patrimoniale, economica e finanziaria, anche le risorse immateriali di cui dispongono dovranno essere orientate a loro volta in questa direzione. Questa scelta permetterà loro di parificare la propria offerta alla concorrenza e, nel contempo, generare vantaggi competitivi proprio nel contesto dei valori immateriali di cui dispone. Valori immateriali che, si suppone, possano a medio termine influenzare positivamente proprio i risultati finanziari degli istituti di credito.

Quali valori immateriali

Per valori immateriali, parti fondamentali del processo di creazione del valore, ci si riferisce:

- al loro orientamento alla strategia aziendale;
- alla prontezza/disponibilità del capitale umano;
- alla prontezza/disponibilità del capitale informativo;
- alla prontezza/disponibilità del capitale organizzativo.

Oltre agli elementi indicati sopra, emergono una serie di fattori critici di successo di natura immateriale che, se adeguatamente introdotti a supporto della strategia delle banche, costi-

tuiranno le premesse per la crescita e il raggiungimento degli obiettivi strategici. Gli istituti di credito tradizionali saranno quindi chiamati a investire in questi fattori critici di successo, a garanzia dei propri risultati finanziari, patrimoniali ed economici a medio e lungo termine. Tra i fattori critici di successo (FCS) immateriali (o meglio non strettamente finanziari) il cui miglioramento può contribuire a generare valore aggiunto per la clientela attraverso la loro implementazione sistematica, ne abbiamo scelti sette che riteniamo essere potenzialmente fra quelli principali:

- **FCS 1** Strategia e obiettivi strategici
- **FCS 2** Risorse Umane e Formazione
- **FCS 3** Cultura aziendale e Change Management
- **FCS 4** Marketing e Comunicazione
- **FCS 5** Processi, organizzazione e It
- **FCS 6** Qualità e Service Level Agreement
- **FCS 7** Performance Management

Condividere e distribuire gli obiettivi

Strategia e obiettivi vanno vissuti dall'organizzazione, soprattutto durante l'implementazione della strategia stessa: la sola imposizione rischia di far diventare l'esercizio strategico un'attività per pochi intimi. Quindi, ove possibile, è necessaria la condivisione degli obiettivi a tutti i livelli, ma anche coerenza nella distribuzione degli obiettivi ai gradini inferiori dell'organizzazione e nelle decisioni di breve periodo. Per quanto attiene alle risorse umane e alla formazione, fattori quali il grado di soddisfazione dei collaboratori (da verificare almeno su base annua) e la misurazione del clima di lavoro offrono al management la possibilità di verificare la condivisione degli obiettivi strategici e la volontà delle risorse umane di elargire performance d'alto livello. Il processo di formazione di una cultura aziendale forte e cosciente dovrà essere la risultante di un costante coinvolgimento nel processo di cambiamento da parte di tutti i collaboratori, mentre il marketing e la comunicazione saranno efficaci se integrati nei processi aziendali e conseguenti alle decisioni strategiche rilevanti, sia da un punto di vista interno, sia per i messaggi destinati ai diversi target dell'istituto di credito.

