



LA GOVERNANCE DELL'INNOVAZIONE

GLI INGREDIENTI DI SUCCESSO PER AFFRONTARE LA TRANSIZIONE ECOLOGICA E LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

ABI – Sessione parallela 4.1

La governance dell'innovazione: il ruolo del CDA e delle funzioni a supporto

Marianna Leoni

23 giugno 2021



CONTESTO DI RIFERIMENTO

LE PRINCIPALI SFIDE AFFRONTATE DELLA BANCHE

DISPOSITIVO PER LA RIPRESA E LA RESILIENZA



191,5 Mld €

IL RUOLO DELLE BANCHE



**PRESIDIO SUGLI
ATTIVI BANCARI**



**SOSTENERE LA
TRANSIZIONE
ECOLOGICA**



**SUPPORTARE LA
TRASFORMAZIONE
DIGITALE**

PRINCIPALI TREND



**CONSOLIDAMENTO
SETTORE
BANCARIO**



**RIPIANIFICAZIONE
INVESTIMENTI**



**NUOVI PRODOTTI
E SERVIZI
«INNOVATIVI»**

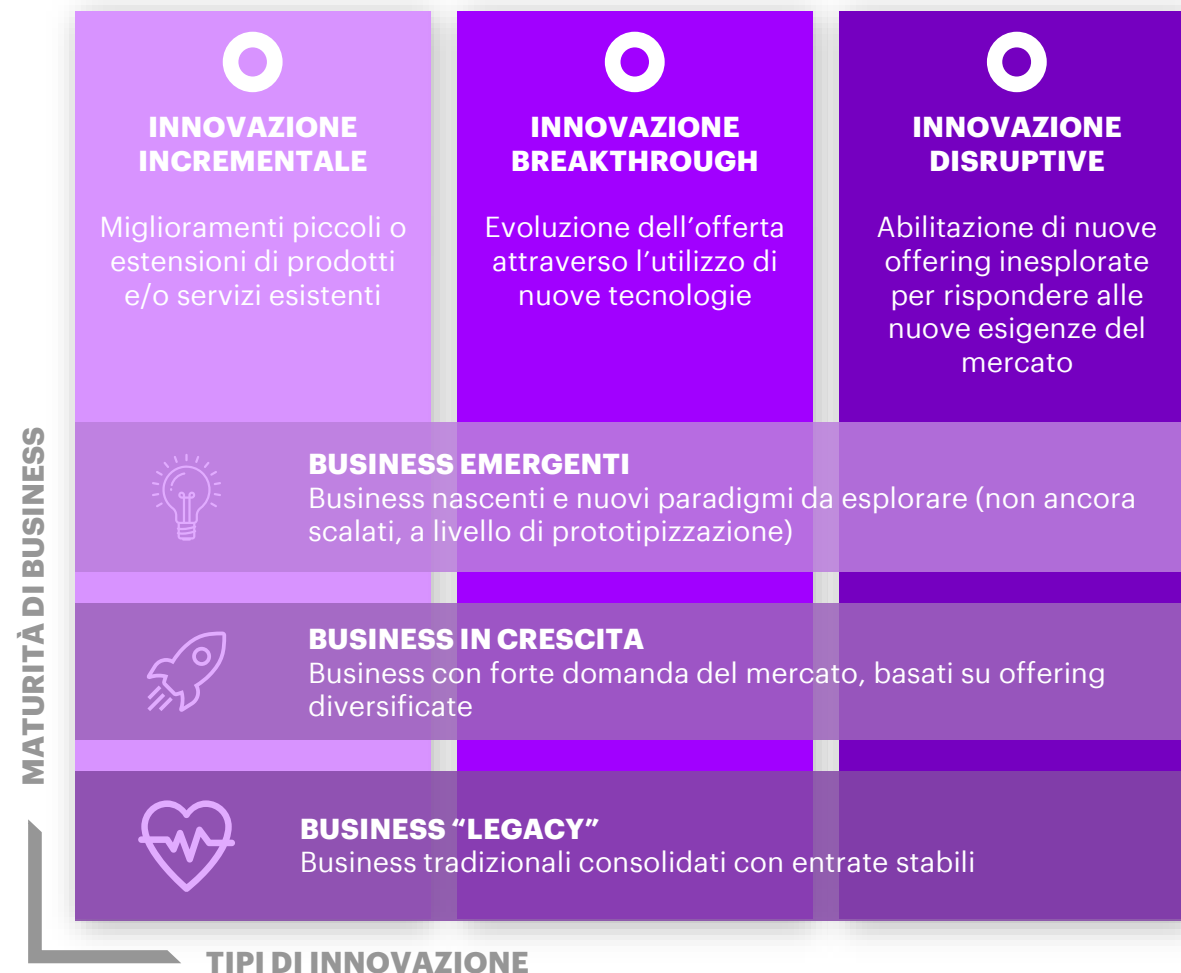
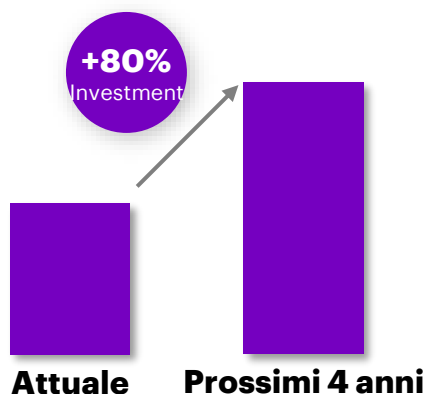


**AGGIORNAMENTO
SISTEMI
INFORMATIVI E
DATI**

ACCENTURE RESEARCH

IL CRESCENTE APPETITO PER L'INNOVAZIONE

- L'adozione dell'innovazione ha **impatto su tutta l'organizzazione** con diversi livelli di permeabilità
- Oltre 1,000 Executive* intervistati da Accenture nel corso del 2020 hanno previsto di aumentare gli investimenti in innovazione di **circa 1.8 volte** nei prossimi 4 anni. **Ma ampliare il budget per l'innovazione non è sufficiente**
- Le organizzazioni devono **pianificare gli investimenti in modo strategico**, considerando il potenziale futuro e le attuali esigenze, e strutturare dei **framework di governance** per industrializzare il processo di innovazione (da **innovazione selettiva** a **innovation as-usual**)



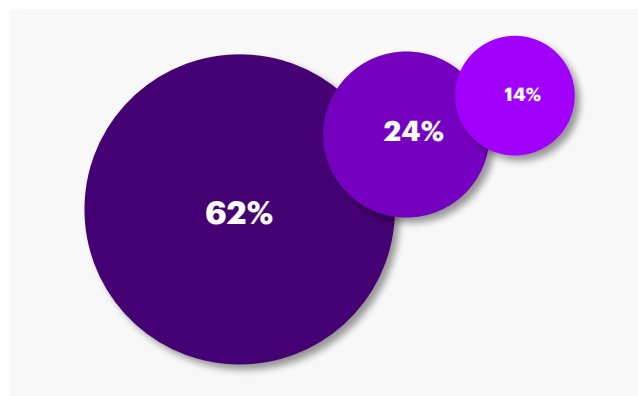
ACCENTURE RESEARCH

L'INNOVAZIONE RICHIEDE SCELTE STRATEGICHE

LA STRATEGIA DI GESTIONE DELL'INNOVAZIONE È STRETTAMENTE LEGATA ALLA COMPOSIZIONE DEL PORTAFOGLIO DI BUSINESS DELL'AZIENDA

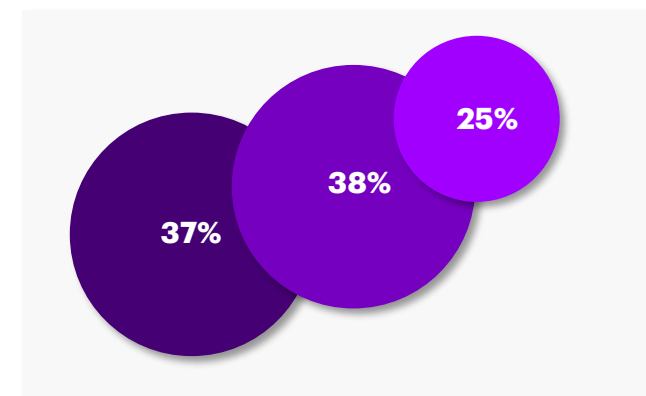
PORTAFOGLIO MATURO

Aziende che generano >50% del fatturato da business «legacy»



PORTAFOGLIO BILANCIATO

Aziende che generano >50% del fatturato da business «in crescita» o «emergenti»



VS.

INNOVATION FOR LONGEVITY

Per le società con un portafoglio fortemente caratterizzato da business di tipo “legacy” è fondamentale **intensificare gli investimenti in innovazione di tipo non incrementale**

INNOVATION FOR BALANCE

Per le società con un portafoglio di business bilanciato gli investimenti dovrebbero essere **equilibrati tra investimenti incrementali e non incrementali**

ACCENTURE RESEARCH

L'INNOVAZIONE RICHIEDE PRATICHE DI BUONA GOVERNANCE

LA NOSTRA RICERCA HA FATTO EMERGERE 12 PRATICHE DI BUONA GOVERNANCE (CD. «RITUALS»)
CHE SONO APPLICATE DURANTE TUTTO IL CICLO DI VITA



INSPIRATION

- 01** Porre l'innovazione al centro della strategia aziendale
- 02** Comunicare attivamente l'agenda e gli obiettivi di innovazione internamente ed agli investitori
- 03** Costruire e mantenere la cultura dell'innovazione



DISCOVERY

- 04** **Tutti possono generare idee per sviluppare nuove offerte od evolvere le attuali** ●
- 05** Includere ruoli ed esperienze diverse per coltivare un clima di condivisione
- 06** **Identificare le idee disruptive con l'aiuto di partner tecnologico e acceleratori** ●



EXPERIMENTATION

- 07** Gli investimenti per la sperimentazione sono inclusi nel budget annuale
- 08** Gli investimenti in sperimentazione sono finanziati in modo graduale
- 09** **Le sperimentazioni sono condotte all'interno di fabbriche/laboratori di innovazione digitale** ●●



SCALING

- 10** **Le soluzioni sono scalate insieme a partner tecnologici** ●
- 11** Le soluzioni sono scalate insieme a partner professionali (*risorse e competenze*)
- 12** **Le soluzioni sono scalate insieme a fabbriche/laboratori di innovazione digitale** ●



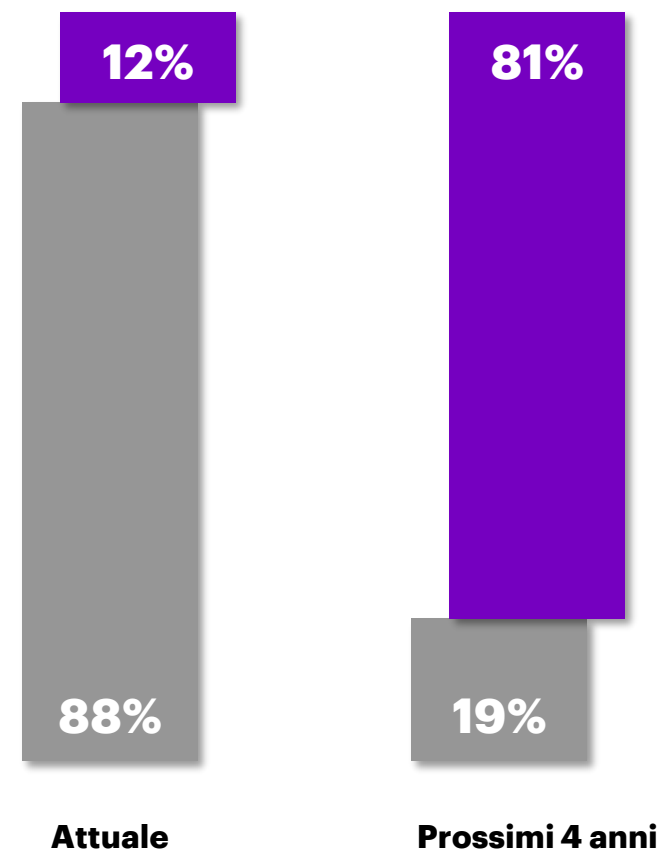
ACCENTURE RESEARCH

L'INNOVAZIONE VIENE GESTITA IN MODO SELETTIVO

- La maggior parte degli intervistati (4/5) dichiara di gestire l'innovazione in modo centralizzato, attraverso la **costituzione di figure e ruoli dedicati** (es. *Chief Innovation Officer, Innovation Committee, Innovation teams*)
- Tuttavia, alla crescita degli investimenti ed alla conseguente proliferazione delle iniziative, occorre prevedere dei **programmi di consolidamento della governance**.
- Nella realtà, ad oggi, solamente **circa il 90% degli intervistati** governa l'innovazione in modo selettivo (**applicando meno di 6 rituali**). Le aspettative tuttavia sono che da qui a 4 anni il trend sarà invertito con l'introduzione di programmi di rafforzamento della Governance e **l'istituzione dell'innovazione estensiva**

- **Innovazione Estensiva:**
adozione di almeno 6 rituali
- **Innovazione Selettiva:**
adozione di meno di 6 rituali

LA GOVERNANCE DELL'INNOVAZIONE IN BASE AL NUMERO DI RITUALI ADOTTATI



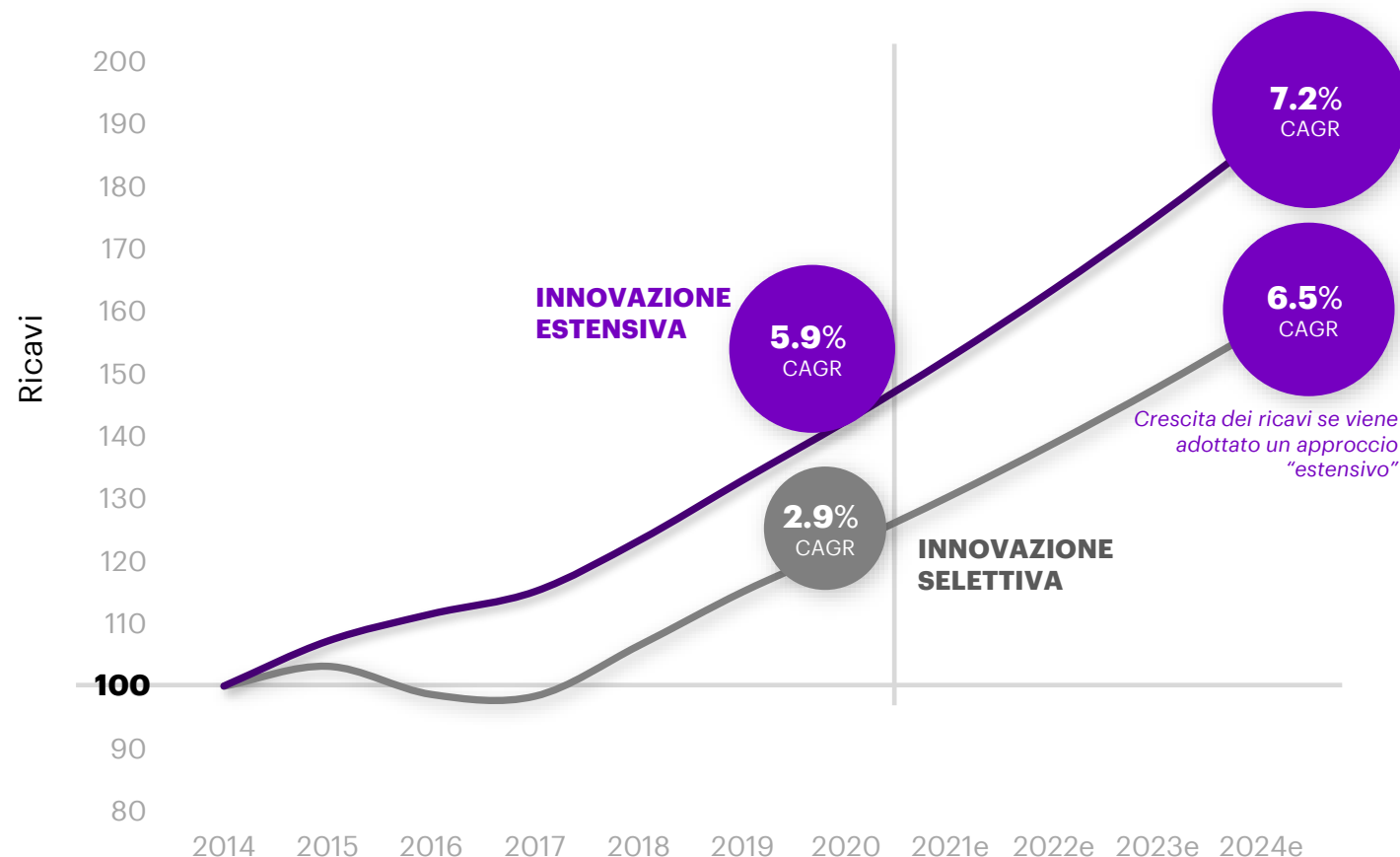
ACCENTURE RESEARCH

I VANTAGGI DI UNA GESTIONE GOVERNATA DELL'INNOVAZIONE

- L'applicazione di pratiche di buona governance (rituals) in modo estensivo comporta inevitabilmente dei vantaggi anche economici
- Il nostro studio dimostra che negli ultimi anni, **le aziende che hanno applicato pratiche di buona governance in modo estensivo hanno ottenuto dei ricavi nettamente superiori rispetto a chi applica l'innovazione selettiva**
- La scelta di investire sulla governance permetterà alle aziende che ancora non l'hanno fatto di aumentare i propri ricavi da qui a 4 anni

- Innovazione Estensiva:**
adozione di almeno 6 rituali
- Innovazione Selettiva:**
adozione di meno di 6 rituali

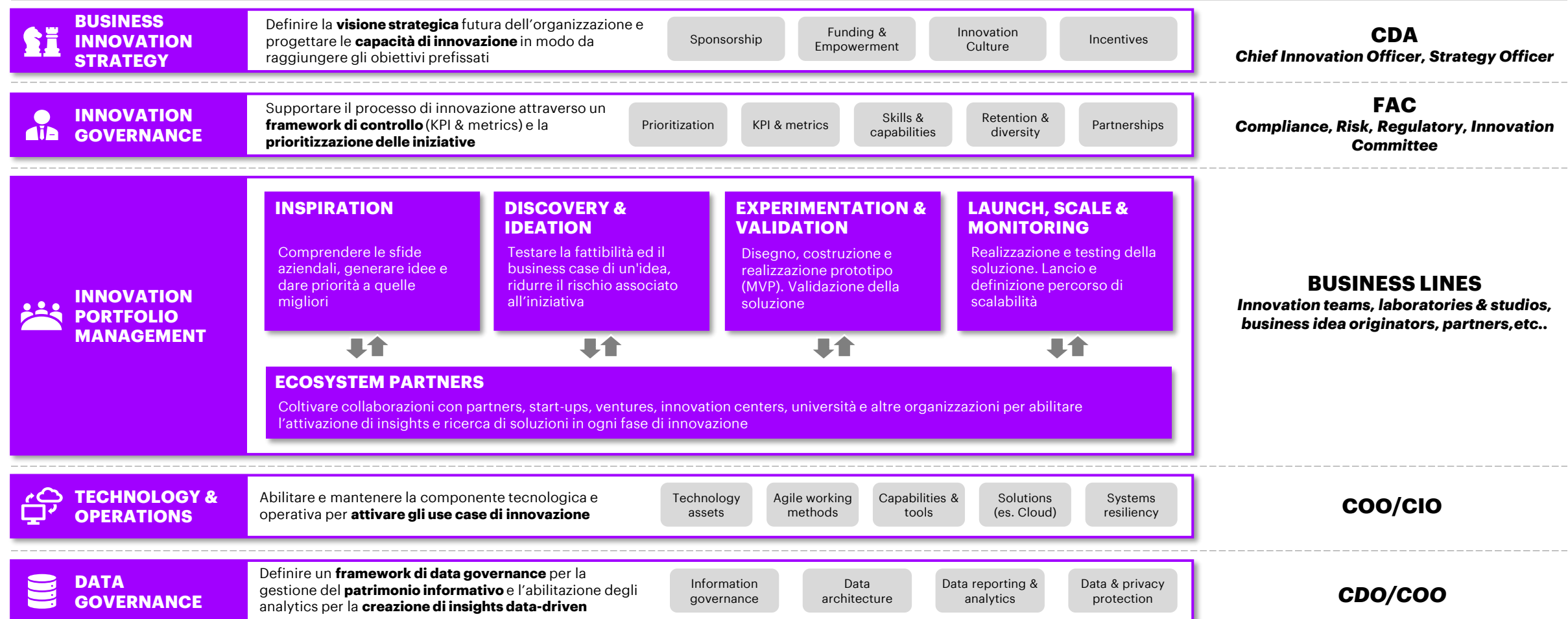
I VANTAGGI DELL'INNOVAZIONE ESTENSIVA



ACCENTURE PoV

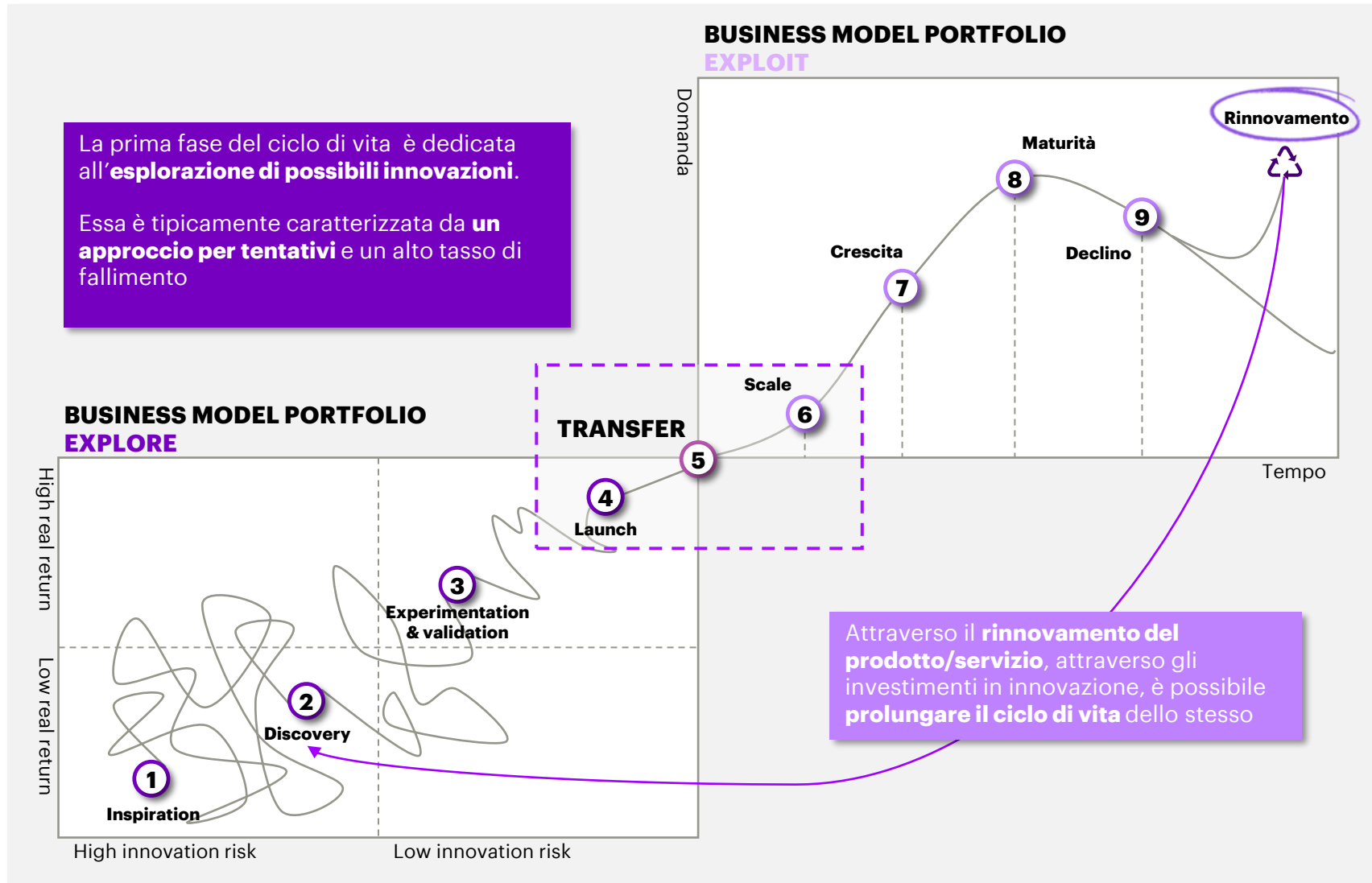
DEFINIZIONE E GOVERNO DI UNA «INNOVATION CAPABILITY»

L'INNOVAZIONE IMPATTA TRASVERSALENTE TUTTA L'ORGANIZZAZIONE



ACCENTURE PoV

IL CICLO DI VITA DELL'INNOVAZIONE



Il ciclo di vita dell'innovazione richiede sia l'esplorazione che la valorizzazione delle nuove opportunità di business.

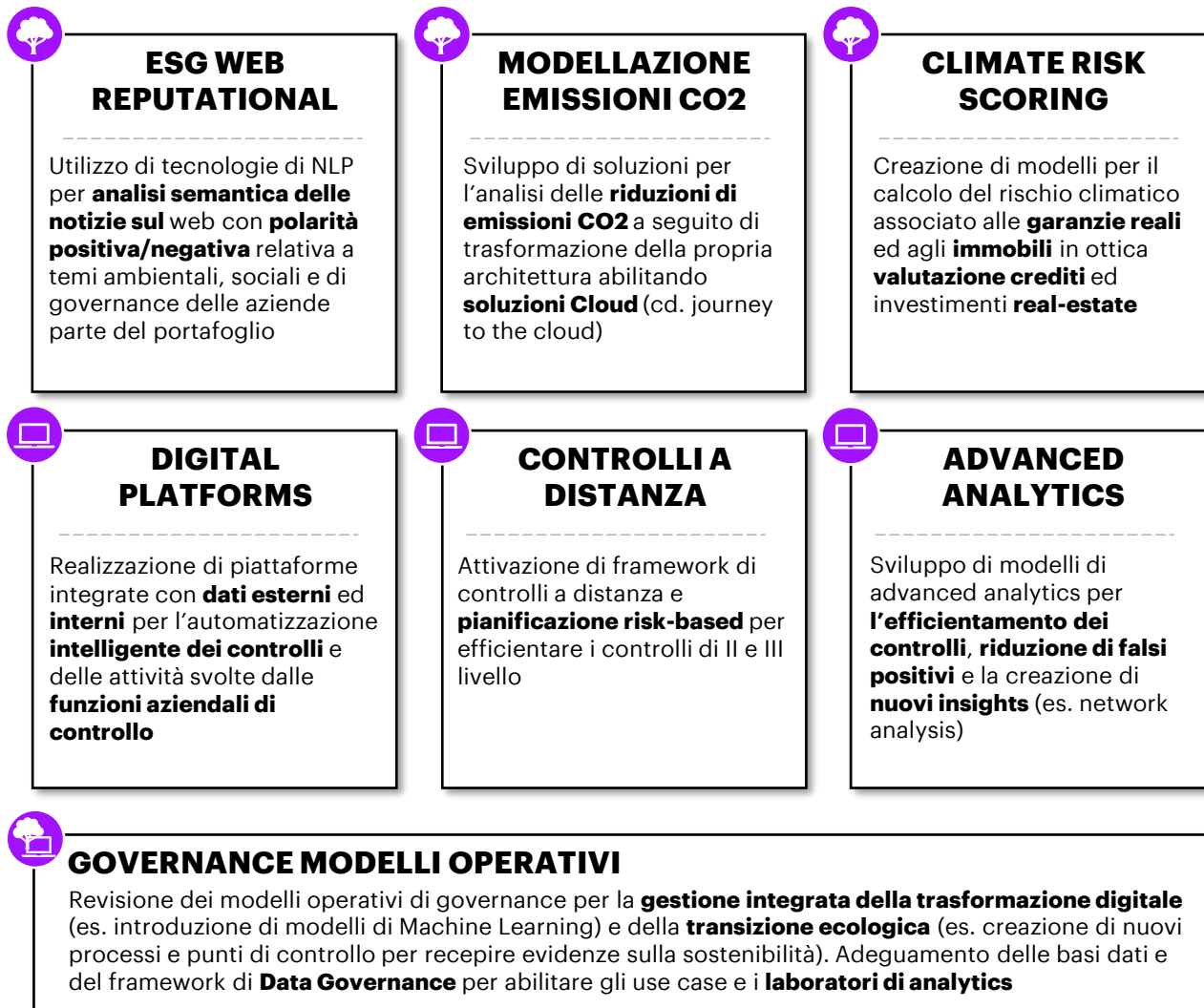
La maggior parte delle aziende riesce ad esplorare e valorizzare quanto prodotto...

...ma molto raramente riescono a saltare in modo sistematico, continuo e rapido dall'una all'altra fase attraverso un transfer di successo e/o rinnovare il proprio business

ACCENTURE PoV

SELEZIONE USE CASE INNOVATIVI

NON ESAUSTIVO



Use case transizione ecologica



Use case trasformazione digitale



ACCENTURE INNOVATION ARCHITECTURE



ACCENTURE RESEARCH

Ideate through thought leadership



ACCENTURE VENTURES

Shape emerging technologies



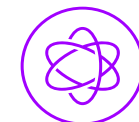
ACCENTURE LABS

Prototype through Applied R&D Projects



ACCENTURE STUDIOS

Build with speed and agility



ACCENTURE INNOVATION CENTERS/HUBS

Demonstrate and reuse innovations



ACCENTURE DELIVERY CENTERS

Scale innovations across the business