

011
011
111
111
101
100 110
011



IL CAFFÈ DIGITALE



SPECIAL EDITION

Banking Summit **2019**

**TRANSFORMING BANKs:
IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?**

PARTNER SPONSOR



PLATINUM SPONSOR



MEDIA PARTNER



CON IL PATROCINIO DI:



Sommario

Dopo gli anni che hanno sconvolto le banche italiane è tempo per un banking "post-digitale?"	2
Ezio Viola, The Innovation Group	
La "seconda vita" (digitale) delle banche	5
Intervista a Massimo Tessitore, Intesa Sanpaolo	
Sfide e vantaggi per le challenger bank: competere cooperando	9
Intervista a Matteo Concas, Penta	
Challenger bank, un mercato in continua crescita che piace ai consumatori!	11
Intervista a Andrea Isola, N26	
Sostenere le Banche nei percorsi digitali	13
Intervista a Alfio Puglisi, GFT	
Le banche italiane (r)innovano guardando all'AI	15
Carmen Camarca, The Innovation Group	
Cosa caratterizzerà la banca del futuro?	18
Intervista a Federico Droghieri, Lutech	
Le banche alla sfida della cybersecurity	22
Elena Vaciago, The Innovation Group	
Digital Banking, quali sono i modelli vincenti	25
Intervista a Davide Celli, Minsait	
Open Banking significa sempre di più per le banche Open Innovation con Fintech e TechFin	27
Ezio Viola e Carmen Camarca, The Innovation Group	
Digital Investment Management: come cambia l'industria del risparmio gestito con la Mifid 2 e il digitale	29
Carmen Camarca, The Innovation Group	
Banche, time is up!	31
Intervista a Luca Romagnoli, Salesforce	
Open Banking, non (più) solo PSD2 ma modello client centered	33
Carmen Camarca, The Innovation Group	
Il riposizionamento delle banche: AI, Cloud e Blockchain le nuove frontiere di successo	35
Intervista a Rodolfo Rotondo, VMware	
L'importanza della data management in banca	38
Intervista a Claudio Bastia, Informatica	
La Libra di Facebook	40
Ezio Viola, The Innovation Group	
Hybrid models are winning models!	41
Intervista a Francesco Legrenzi, PwC's Strategy&	



BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKs: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

Dopo gli anni che hanno sconvolto le banche italiane è tempo per un banking "post-digitale"?

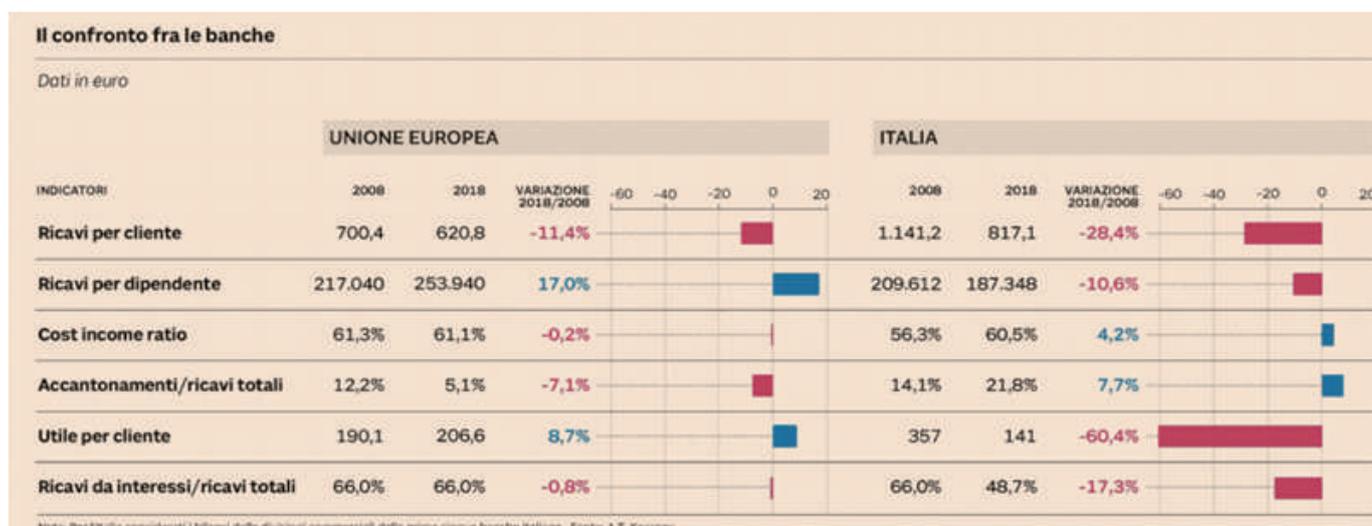


Ezio Viola
Managing Director, The Innovation Group

Dopo dieci anni di crisi pressoché ininterrotta, le banche italiane hanno visto ridursi pesantemente sia i ricavi che gli utili, ampliando sempre di più il gap con la media europea. Nel giro di dieci anni, l'utile per singolo cliente delle banche commerciali italiane è più che dimezzato, mentre è andato in fumo un terzo dei ricavi per singolo utente.

Se in Europa i ricavi per dipendente sono aumentati nel decennio, da noi sono diminuiti, peraltro restando su valori assoluti ampiamente inferiori (come si può notare dalla figura riportata di seguito).

Il calo è legato a un mix di fattori: oltre alla riduzione dei tassi, che è comune a tutta l'Europa, in Italia le commissioni sui prodotti transazionali, tradizionale fonte di ricavi, si sono contratte nonostante il recupero recente, mentre la crisi economica della clientela PMI dopo il 2008 ha ridotto i volumi. Sui ricavi transazionali, un ulteriore impatto negativo è ciò che potrà ulteriormente accadere con Mifid 2, che impone alle banche di dettagliare i costi "veri" delle prestazioni di servizi d'investimento e con l'entrata in vigore della PSD2 che può creare maggiore competitività sui prezzi dei servizi offerti anche per l'entrata di operatori non bancari.



Infatti, all'orizzonte si affacciano nuovi operatori, anche non bancari, in particolare legati al Fintech e Big-Tech, sempre più competitivi e che rappresentano una minaccia per la generazione di ricavi delle banche. Ridurre i costi non basta: a fronte di una netta contrazione dei ricavi, le banche, come noto, hanno reagito con una stretta sul fronte dei costi. I tagli occupazionali hanno interessato gran parte delle banche italiane.

Tuttavia, a questi minori costi hanno fatto da contraltare maggiori spese per adeguamenti normativi e regolamentari e per investimenti in tecnologia legati alla trasformazione digitale in atto. Quindi le banche soffrono di una forte pressione al ribasso sui ricavi e l'effetto finale è che, per raggiungere i livelli di redditività media a livello europeo, le banche italiane nei prossimi anni dovranno aumentare di almeno il 21% i ricavi o, in alternativa, ridurre del 18% i dipendenti, che pure già hanno pagato negli ultimi anni.

Il segmento bancario ha vissuto una trasformazione epocale negli ultimi anni, che però è ancora lontana dall'essere conclusa. Servirà ridefinire il modello di business cercando nuove opportunità e il mercato ragionevolmente si dividerà tra chi avrà la forza di rimanere grande, chi si sposterà sempre più sulle nicchie offrendo diversi livelli di personalizzazione, cavalcando la digitalizzazione o meglio la trasformazione digitale magari in partnership con le neobanks o i fintech.

La sfida della trasformazione, per le banche italiane, è insomma ben lungi dall'essere conclusa. Tutti i piani industriali indicano una significativa spinta a investire in strategie di "digitalizzazione". Il focus della digitalizzazione continua ad essere l'aumento di efficienza: si inizia a creare nuovi servizi a valore, semplificare la relazione con una clientela sempre più esigente e meno fedele, e adottare nuovi modelli di servizio nei diversi segmenti del mercato bancario.

Le banche stanno facendo enormi sforzi per realizzare i benefici derivanti dall'utilizzo pervasivo e intensivo delle tecnologie digitali. Sono quindi arrivate ad un punto di svolta? Sì, devono comprendere che digitalizzare non è sinonimo di trasformazione digitale, che la trasformazione digitale non deve essere l'obiettivo finale ma è "semplicemente il prezzo" da pagare per poter continuare a operare sul mercato ed essere competitive con i nuovi attori emergenti. La metamorfosi digitale dei comportamenti e delle abitudini dei clienti sarà ancor più accelerata dall'effetto combinatorio delle tecnologie digitali già diffuse con quelle emergenti, come Artificial Intelligence, Distributed Ledger, Realtà Aumentata, Edge Computing etc. Il loro utilizzo e diffusione

segnano la nascita di un contesto tecnologico e di un ambiente che possiamo definire "post digitale" che deve essere accompagnato da una profonda e corrispondente metamorfosi del banking e dell'industria bancaria. Essere digitali è ormai la normalità per la maggior parte dei consumatori e clienti. In Italia esistono già più di 13 milioni di millennials che sono, insieme alle generazioni successive digital native, i principali risparmiatori e investitori di domani.

Essi convivono con le tecnologie digitali che sono un prerequisito per utilizzare servizi finanziari e i loro punti di riferimento sono le aziende del web, i social, i modelli di sharing economy, perché vivono dentro user experience digitalizzate e mobili. Per la maggior parte di questi la relazione con la banca, per molti dei servizi standardizzati che costituiscono la "every day bank" (a partire da pagamenti e credito al consumo), diventa occasionale. Non è nelle loro priorità ed è, come mostrano molte analisi recenti, quella più a rischio di disruption. I servizi bancari non necessariamente dovranno essere erogati dalle banche: ciò è già ampiamente visibile in Cina con la diffusione di piattaforme come Wechat e Alipay.

La trasformazione digitale di per sé può non essere più un sufficiente elemento di differenziazione. Il banking "post-digitale" sarà da un lato più trasparente, quasi invisibile, con servizi on demand, personalizzati, semplici end-to-end, trusted e sicuri.

Dovrà essere centrato sui bisogni del cliente e non solo sui prodotti e arricchire la relazione di fiducia con il cliente con un mix appropriato di digitale e contatto umano. Tutto ciò sarà possibile perché potenziato dall'integrazione tra l'uomo e l'intelligenza delle macchine. I dati e i servizi bancari possono essere arricchiti da ecosistemi aperti di servizi anche non bancari basati su piattaforme digitali che cambiano i modelli di business delle banche e in prospettiva i meccanismi di funzionamento del mercato dei servizi finanziari.

Un banking post-digitale è possibile con modelli di banca molto diversi dall'attuale che aprono le porte a nuovi attori e scenari competitivi tutti da concepire.

Le "specie" presenti nella futura Banking Industry saranno molteplici e diversificate: grandi banche universali che hanno economie di scala, banche tradizionali che si trasformano attraverso Fintech, nuove banche specializzate e neo-banche digitali che integrano servizi digitali bancari e non, Fintech e Big-Tech che entrano e operano in alcuni segmenti della catena del valore dei servizi finanziari, ormai sempre più disarticolata, ma che può essere reintegrata in nuove logiche con modelli di banca a piattaforma.

Il Banking Summit 2019, anche attraverso i contributi che sono stati sviluppati per questo rapporto, sia da alcuni dei protagonisti dell'evento sia dai Partner tecnologici, vuole proporre e stimolare un confronto su diversi temi dell'evoluzione del Business Bancario, delle Banche, del Digitale e delle tecnologie ICT quali:

- La trasformazione digitale delle banche e del banking, la concorrenza dei nuovi giocatori e come il digitale permette di fare innovazione nei diversi segmenti della banca commerciale e dei servizi finanziari; perché e come gestire una strategia di collaborazione verso le fintech e coltivare Fintech Partnerships.
- Dove la roadmap della Digital Transformation è indirizzata con priorità: semplificare i processi end-to-end, ripensare le reti distributive e modelli di servizio omnichannel, customer first, people centric.
- Dove può fare la differenza una strategia AI Human centric, creare valore con Data Analytics avanzate e big data nella relazione con i clienti e nei processi interni, creare le fondamenta di una data governance.
- OPEN BANKING e modelli piattaforma: perché e come costruirli per abilitare nuovi ecosistemi di servizi finanziari e non, API come collante tecnologico e per creare nuovi servizi.
- Trasformazione Digitale e trasformazione dell'IT: fare evolvere e gestire le legacy dei Sistemi Informativi e organizzativi, realizzare una IT agile, flessibile e scalabile per il business, poter integrare le tecnologie innovative attraverso nuovi modelli di sourcing con il cloud.
- Le normative (MIFID II, PSD2, GDPR, IFRS9, etc): gestirle con efficienza e sfruttare le opportunità di innovazione che mettono a disposizione.
- Come gestire i rischi e le nuove sfide della cybersecurity legate alle nuove tecnologie disruptive e ai modelli aperti di banking.
- Le nuove capabilities, le nuove competenze necessarie al cambiamento indotto dalla trasformazione tecnologica.

Il futuro non sarà più quello di prima e in prospettiva potranno nascere piattaforme globali, come nuove utility per servizi finanziari e di pagamento che impatteranno su tutto il sistema economico e finanziario: il recente annuncio di Libra ne è un esempio. L'era post digitale è solo all'inizio e rimodellerà interamente banche, aziende, settori, infrastrutture economiche e finanziarie che sono alla base dei rapporti economici e sociali tra i Paesi portando nuove possibilità, nuove capabilities e anche nuovi rischi se poco regolata.



Le banche devono comprendere che digitalizzare non è sinonimo di trasformazione digitale, che la trasformazione digitale non deve essere l'obiettivo finale ma è "semplicemente il prezzo" da pagare per poter continuare a operare sul mercato ed essere competitive con i nuovi attori emergenti.

BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKS: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

La "seconda vita" (digitale) delle banche



Intervista a

Massimo Tessitore

Executive Director - Head of multichannel & mobile payment, Intesa Sanpaolo

Il settore bancario, negli ultimi anni, è stato caratterizzato da diversi cambiamenti che ne hanno modificato profondamente gli assetti.

Queste trasformazioni, riconducibili a fenomeni quali l'evoluzione dei clienti, l'innovazione

tecnologica e le nuove regolamentazioni (l'introduzione della PSD2 in particolare) hanno reso necessaria la definizione di nuove strategie da adottare per far sì che le banche italiane aumentino la propria competitività nel panorama internazionale.

Ma le banche sono pronte? A che punto sono in questo percorso (tanto inevitabile quanto necessario) di trasformazione digitale? "La digitalizzazione del settore bancario procede

ad un ritmo crescente portando all'introduzione di processi end-to-end che permettono agli utenti di svolgere la maggior parte delle attività chiave transazionali e commerciali attraverso i canali digitali, dove e quando lo desiderano, senza più l'obbligo di recarsi in filiale". Lo afferma Massimo Tessitore, Executive Director - Head of multichannel & mobile payment, Intesa Sanpaolo, con cui

discutiamo di come Intesa Sanpaolo sta affrontando le trasformazioni in atto.

"Le banche – prosegue - hanno progressivamente cominciato ad offrire esperienze sempre più semplici e veloci sui canali, con servizi nativi digitali immediati

e personalizzati sia per rispondere alle richieste di clienti sempre più esigenti sia per reazione alla spinta competitiva delle BigTech e delle Fintech, che nell'ultimo decennio sono entrate sul mercato con tecnologie avanzate e Customer Experience sempre più intuitive e mobile first.

In questo scenario, Intesa Sanpaolo ha intrapreso un percorso di profonda trasformazione, introducendo un nuovo modello distributivo

digitale che ha portato al potenziamento sia dei propri canali digitali che di quelli tradizionali".

A tal proposito, come sta crescendo l'utilizzo del Mobile Banking? Qual è il posizionamento di Intesa Sanpaolo?

A cinque anni dall'avvio di questa trasformazione digitale, sebbene le filiali restino il punto di riferimento per la consulenza e per le esigenze più

Le banche hanno progressivamente cominciato ad offrire esperienze sempre più semplici e veloci sui canali, con servizi nativi digitali immediati e personalizzati sia per rispondere alle richieste di clienti sempre più esigenti sia per reazione alla spinta competitiva delle BigTech e delle Fintech

complesse, oggi più dell'8% delle vendite sui clienti privati vengono chiuse sui canali digitali (in modalità self o con proposizione a distanza) e la nostra app Intesa Sanpaolo Mobile è diventata il motore dell'ecosistema digitale della banca con più di 4 milioni di clienti (triplicati da dicembre 2016) e più di 50 milioni di login mensili.

L'app è diventata talmente chiave nelle interazioni con i clienti che la progettazione delle nuove properties digitali parte innanzitutto pensando al mobile. L'app mobile di Intesa Sanpaolo risponde alle esigenze dei clienti in termini di nuove modalità di pagamento (es. con la possibilità di pagare un bollettino scattando una foto), gestione autonoma delle carte, prelievo cardless e richiesta di assistenza in qualsiasi momento (es. accesso alla Filiale Online con un semplice shake del cellulare).

A questo "new normal" si affianca il XME Pay, nuovo portafoglio integrato nell'app che consente di rendere virtuali le proprie carte per pagare con lo smartphone e di salvare carte fedeltà e documenti personali e, da ottobre 2018, l'app "Investo" totalmente dedicata agli investimenti che permette di fare trading in modo semplice, veloce e informato e tenere sotto controllo il proprio patrimonio, attraverso un'esperienza digitale eccellente. Tramite l'app "Investo" passano già più del 30% degli ordini gestiti dalla Banca dei Territori.

Inoltre, da Dicembre 2018, è stata introdotta la firma dei contratti anche tramite app Mobile dando la possibilità ai clienti di firmare in mobilità le proposte commerciali formulate dal proprio gestore o dalla Filiale Online. I prodotti disponibili da app Mobile sono la polizza auto/moto, il questionario assicurativo IDD e le carte di debito e credito ai quali presto si affiancheranno i prestiti personali, gli investimenti e XME Protezione, il nostro wallet assicurativo.

Gli sforzi e gli investimenti dedicati al potenziamento del Mobile Banking sono stati riconosciuti da importanti certificazioni internazionali quali ad esempio Forrester Research, una delle più influenti, indipendenti e autorevoli società di ricerca a livello mondiale, che ha posizionato l'app Intesa Sanpaolo Mobile al terzo posto tra le banche dell'area Euro e al primo posto tra le banche italiane per funzionalità e user experience.

Pagamenti digitali: quali sviluppi osservate in Italia, quali sono i limiti specifici del contesto italiano? Come superare questi vincoli, quale strategia va seguita? Quali i valori da sposare per incontrare le preferenze dei clienti?

Il mercato dei pagamenti digitali in Italia sta attraversando una fase di rapidi cambiamenti sia nella regolamentazione che nelle abitudini dei clienti, con una crescita media annua del 10% (CAGR) trainata dai pagamenti online e contactless in-store. L'Italia è un paese storicamente legato al contante, un po' per tradizione e cultura, un po' per reticenza dei negozianti dovuta sia allo

schema commissionale che alla complessità delle piattaforme esistenti, dove il costo del contante stimato da Banca d'Italia per il sistema Italia è pari a circa 8 miliardi di euro all'anno. Intesa Sanpaolo supporta la digitalizzazione del sistema paese, rafforzando il ruolo di abilitatore digitale nella "war on cash", rendendo più facili, veloci e sicuri i pagamenti digitali, sia per i consumatori (buyer) che per gli esercenti (merchant). In particolare, con Bancomat Pay, rivitalizzando il ruolo del noto circuito nazionale, è possibile usufruire di un servizio di pagamento account to account per effettuare pagamenti in negozio e online semplicemente inquadrando QR-code o inserendo il numero di telefono, utilizzando l'app della propria banca sullo smartphone per completare il pagamento in massima sicurezza (PSD2 compliant). Intesa Sanpaolo supporterà l'evoluzione digitale rendendo gratuite, per i piccoli esercenti, le transazioni di piccolo importo, per recuperare il gap rispetto agli altri paesi europei ed internazionali. Inoltre, Bancomat Pay abilita gli utenti al trasferimento di somme tra privati, consentendo lo scambio di denaro in tempo reale in una chat e permettendo la creazione di gruppi per dividere le spese o fare una colletta. Sempre nel 2019 con il progetto Nuova Digital Acceptance (NDA) abbiamo attivato una vera "rivoluzione e cambiamento culturale", per abilitare gli esercenti all'accettazione Omnipayment (per tutti i pagamenti tradizionali e innovativi) e Omnichannel (provenienti da tutti i canali: in store, proximity, online).

Abbiamo ascoltato la voce dei nostri clienti e realizzato la nuova app a disposizione degli esercenti, XME Commerce, che fungerà da unico punto di accettazione di tutti i pagamenti in mobilità (contactless con carte o smartphone, Bancomat Pay, Alipay ecc) e come unico cruscotto di rendicontazione integrata multibanca. Anche per il canale online è stata realizzata la nuova soluzione di Ecommerce "plug and pay" e messo a disposizione il portale di acquiring con open API per gli sviluppatori. Tutto all'interno di un unico contratto di accettazione, dove il cliente può decidere quali canali e forme di pagamento attivare, per abilitare nuovi ricavi su un business che cresce a doppia cifra.

Come valuta la presenza del mercato dei pagamenti digitali delle Big Tech (Amazon Pay, Apple Pay, Google Pay, ...) e quali potrebbero essere le conseguenze del lancio della criptovaluta di Facebook (Libra)?

Come detto precedentemente, la forte spinta delle Big Tech (es. Apple, Google, Amazon) e delle Fintech, che nell'ultimo decennio si sono affermate nel settore finanziario su scala globale, ha dato un fortissimo impulso all'introduzione di offerte personalizzate e servizi aggiuntivi dedicati ai clienti. Le grandi aziende tecnologiche hanno introdotto nuovi standard esperienziali dai quali non si può più prescindere e puntano a rafforzare ulteriormente il ruolo con il consumatore. Per rimanere competitivi

nei digital payments, abbiamo innovato e potenziato profondamente la value proposition sia sviluppando soluzioni proprietarie che attraverso partnership strategiche, fino a disporre di un ampio set di servizi di pagamento digitale, sempre con l'obiettivo di eliminare la "customer fatigue". Al centro della nostra strategia si colloca XME Pay, il portafoglio digitale integrato nell'app Intesa Sanpaolo Mobile che consente di memorizzare le proprie carte per pagare con lo smartphone sia sul mondo iOS che Android con Apple Pay, Samsung Pay e PAYGO, nonché creare carte virtuali per pagare online in sicurezza.

Con XME Pay è inoltre possibile scambiare denaro, pagare nei negozi e online, attraverso Bancomat Pay, semplicemente utilizzando il numero di telefono e salvare carte fedeltà e documenti personali, proprio come un vero un portafoglio fisico, ma completamente digitale.

L'emergere di nuovi player nel mondo dei pagamenti, come Facebook, comporterà per le banche tradizionali un necessario ripensamento della relazione con gli stakeholder, risparmiatori e imprese. Le criptovalute come il bitcoin rimangono una delle aree meno regolamentate della finanza e la risposta dei regolatori finanziari nazionali e internazionali e delle autorità monetarie al progetto Libra avrà un impatto cruciale sul futuro di questo settore.

PSD2 e Open Banking: quali scenari si stanno aprendo, quali vantaggi possono ottenere le banche da una strategia di Open Innovation?

La PSD2 (Payment Services Directive), nuova normativa europea entrata in vigore il 13 Gennaio 2018, si pone l'obiettivo di aumentare la sicurezza e promuovere la concorrenza in ambito finanziario.

Per tale ragione infatti, dal 14 Settembre 2019, termine ultimo per l'adeguamento alla normativa PSD2, i clienti di Intesa Sanpaolo che non hanno ancora abbandonato la chiavetta, dovranno scegliere tra "O-Key Smart" che permette agli utenti di accedere e autorizzare le proprie operazioni sul web con ancora maggiore sicurezza, tramite la nostra app e sfruttando anche l'impronta digitale o il riconoscimento facciale, o in alternativa con "O-Key SMS", nuova modalità di autenticazione uscita a febbraio 2019 per i clienti non in possesso di uno smartphone.

Tale modifica delle modalità di accesso ai canali digitali è una scelta strategica chiave che permette al cliente di utilizzare strumenti che semplificano la sua esperienza sui canali digitali e aumentano contestualmente la sicurezza.

Altra novità introdotta dalla PSD2 è l'obbligo per

tutti gli istituti finanziari, previa autorizzazione del cliente, a garantire l'accesso a tutti conti bancari posseduti anche presso altri istituti. Le banche potranno, infatti, proporsi come "aggregatori" delle informazioni presenti su conti di più istituti finanziari e consentire ai clienti multibancarizzati di scegliere un'unica piattaforma digitale per operare e per ottenere una visione completa della propria situazione finanziaria. Intesa Sanpaolo, intatti, offrirà nei prossimi mesi la possibilità ai clienti privati di aggregare i prodotti posseduti presso altre banche per avere una panoramica completa di tutti i conti.

L'entrata in vigore di tale normativa ha aperto, inoltre, la strada ad un nuovo modo di fare banca,

più aperto e accessibile, definito Open Banking, che permetterà ai clienti di gestire i propri soldi e acquistare prodotti/ servizi finanziari anche al di fuori dell'ambiente bancario.

Per le banche, infatti, sarà possibile raggiungere una nuova fascia di clientela grazie alla possibilità di

vendere i loro prodotti tramite piattaforme di terzi, quali retailer e fintech.

Spinti dall'ondata rivoluzionaria portata dall'Open Banking, top player bancari e fintech hanno iniziato a investire per evolvere la propria app in un ecosistema di servizi. Intesa Sanpaolo non è da meno e, grazie a un modello consolidato di partnership, permette già oggi di acquistare prodotti "love brands" attraverso i canali digitali della banca, offrendo anche l'opportunità contestuale di richiedere un prestito finalizzato con approvazione real-time (es. dispositivi Apple, scooter Piaggio, elettrodomestici Kenwood).

Trasformazione delle filiali: quali sono le scelte di Intesa Sanpaolo per la rete delle filiali?

Considerando il modello innovativo di presenza sul territorio proposto da Banca 5, quali sono le evoluzioni previste e le scelte tecnologiche abilitanti? Si andrà verso una maggiore integrazione?

La convergenza verso abitudini bancarie sempre più tecnologiche sta progressivamente riducendo il bisogno di prossimità delle filiali da parte dei clienti; negli ultimi 4-5 anni a livello internazionale si è assistito alla crescita dell'utilizzo dell'online banking e alla diminuzione progressiva della capillarità degli sportelli bancari in rapporto alla popolazione.

Con il nostro modello di Banca Digitale abbiamo risposto ai profondi cambiamenti in atto nel concetto di prossimità banca-cliente: in un contesto sempre più "connesso" si modificano radicalmente i luoghi e i tempi di presenza fisica e i clienti vogliono interagire con la banca in modo più naturale, utilizzando diversi canali contemporaneamente, in

Le grandi aziende tecnologiche hanno introdotto nuovi standard esperienziali dai quali non si può più prescindere e puntano a rafforzare ulteriormente il ruolo con il consumatore

modo intercambiabile e complementare, ritrovando ovunque la stessa customer e brand experience.

In questo contesto, le nostre Filiali continueranno a rappresentare un valore aggiunto per i clienti, anche grazie a iniziative come la retailizzazione che stanno portando in filiale servizi e prodotti non finanziari offerti ai clienti da brand selezionati e di alto livello (come la pasticceria di Iginio Massari aperta l'anno scorso nella filiale di Piazza Diaz a Milano, o come i temporary shop di Samsung, Enel Energia e Iren) e agli eventi che sempre più spesso organizziamo in filiale: non solo presentazione di nostri prodotti e servizi, ma anche concerti, sfilate, giornate dedicate ai ragazzi come il Panini Up Tour e molto altro.

Anche il layout delle filiali negli ultimi tre anni si è profondamente trasformato: abbiamo introdotto un nuovo modello di filiale (New Concept) progettato per mettere la relazione con il cliente al centro dello spazio anche fisico, e oggi sono oltre 200 le filiali che abbiamo rinnovato in tutta Italia secondo questo modello.

In questo contesto, il piano di ottimizzazione della presenza fisica sul territorio certamente porterà ad un numero minore di punti operativi e aree self, ma con un posizionamento strategico in grado di intercettare un maggior flusso di persone e rispondere in modo efficace alle loro aspettative.

Raggiungeremo già nel 2020 l'obiettivo di chiusura (1.100) previste nel Piano d'Impresa e Banca 5 è un asset strategico attraverso cui realizziamo l'obiettivo di raggiungere il 90% della popolazione italiana attraverso i nostri canali fisici, anche in presenza della razionalizzazione appena descritta.

Relazione con il cliente: cosa comporta la progressiva digitalizzazione della relazione Banca-Cliente? Come preservare l'importanza del fattore umano, pur facendo leva sui vantaggi del digitale?

Alla base della profonda trasformazione digitale intrapresa da Intesa Sanpaolo c'è una visione strategica incentrata sul rafforzamento della relazione con i clienti, che esalta l'importanza del contatto umano combinato con le opportunità offerte dal digitale in un contesto di crescente competitività nel quale si sta riducendo sempre di più il numero di filiali presenti sul territorio.

I driver della definizione del nostro nuovo modello distributivo non sono stati infatti solo l'evoluzione dei canali digitali, ma anche quella del contact center (oggi Filiale Online) che è passato da essere un centro di sola assistenza a un vero e proprio canale di vendita e consulenza, grazie all'introduzione dell'offerta a distanza che consente ai clienti di concordare una proposta commerciale da remoto con i nostri consulenti e di firmarla comodamente su app e sito. Tale nuova modalità di vendita ha favorito lo sviluppo della cultura digitale dei clienti e l'acquisto "digitale" anche da parte di chi non vuole/può operare completamente da solo.

Inoltre, per continuare a capitalizzare sul contatto umano e sulla consulenza, abbiamo attivato da luglio 2018, per alcuni clienti un gestore remoto dedicato. La creazione di questa nuova figura ha come obiettivo quello di fornire un nuovo servizio adatto a quei clienti che attualmente non risultano presidiati e necessitano di una consulenza a distanza personalizzata. Diversamente da una gestione solo di filiale, questo nuovo canale di contatto, permette ai clienti di usufruire dei benefici della consulenza offerta dai gestori di rete senza la necessità di recarsi in filiale.

Cloud, Blockchain, Intelligenza Artificiale: come potenziare le capacità della banca con un uso controllato, compliant alle norme ed eticamente corretto di tecnologie Disruptive? Quale modello adottare per un percorso di innovazione, espansione dei servizi, riconfigurazione continua dei canali distributivi? Quale il ruolo delle fintech?

Per essere competitivi all'interno del contesto bancario e continuare ad innovare il proprio modello distributivo digital-based è necessario lavorare in ottica di piena integrazione con le nuove tecnologie quali ad esempio il Cloud, la Blockchain e l'Intelligenza Artificiale.

Tra le tecnologie più impattanti nel settore bancario al primo posto c'è sicuramente l'Intelligenza Artificiale con le sue enormi potenzialità e ambiti di applicazione. Tali tecnologie aiuteranno le banche a diminuire i costi e offrire servizi più efficienti creando nuovi posti di lavoro grazie a una riqualificazione delle mansioni. Stiamo parlando ad esempio degli "assistenti virtuali" disponibili 24x7 che interagiscono con i clienti per supportarli nelle attività più semplici mantenendo il contatto umano solo per le operazioni a più alto valore aggiunto, dei sistemi intelligenti antifrode e dei sistemi biometrici di riconoscimento.

Intesa Sanpaolo, in questo senso, sta continuando ad innovare il proprio modello distributivo digital-based e ad anticipare le prossime sfide tecnologiche, in una logica di piena integrazione tra la componente umana e digitale dei servizi, investendo in tali tecnologie di Intelligenza Artificiale per evolvere il servizio clienti introducendo Ellis, il nuovo assistente virtuale su chat 24x7, e migliorando la user experience sui canali digitali, con il motore di ricerca Siri-like su internet banking e app, con la tecnologia OCR per la lettura dei documenti e con la tecnologia di face recognition, il riconoscimento a distanza tramite registrazione video in fase di apertura conto.

Inoltre, le ormai diffuse alleanze tra banche e Fintech, stimulate anche dalle crescenti opportunità create dall'Open Banking, stanno accelerando la spinta all'innovazione nel settore finanziario portando ad un ripensamento delle modalità di ingaggio con questi nuovi attori, sviluppando strategie di ecosistema e vere e proprie piattaforme di crescita.

BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKS: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

Sfide e vantaggi per le challenger bank: competere cooperando



Intervista a
Matteo Concas
Chief Marketing Officer, Penta

Una delle principali vocazioni di una challenger bank è la semplificazione per i clienti delle esperienze di utilizzo dei propri prodotti, ma per farlo è necessario creare Ecosistemi integrati basati sulla collaborazione di tutti gli stakeholder coinvolti. Ce ne parla Matteo Concas, Chief Marketing Officer di Penta, secondo cui "connessione" è la parola chiave per competere in un mercato finanziario e bancario sempre più complesso, tra l'introduzione di nuove norme (in grado di generare cambiamenti di portata epocale) e nuovi (temibili) competitor.

Come sta crescendo il settore Fintech in Italia? In quali segmenti dei servizi bancari si stanno sviluppando maggiormente Fintech e nuovi entranti?

L'adozione di servizi Fintech da parte degli italiani è cresciuta nel 2018, con ben il 25% della popolazione che ne ha utilizzato almeno uno superando il 16% dell'anno precedente. Un segmento in cui riscontriamo un forte interesse da parte di clienti, investitori e partner è quello dei servizi digitali alle aziende, non solo in Italia ma in tutta Europa, come abbiamo potuto vedere dal round di finanziamento da \$440 milioni di OakNorth - Fintech che opera nel settore lending per imprese - guidato da SoftBank.

Gli ultimi anni hanno visto una forte offerta da parte delle challenger bank di servizi di

conto corrente e pagamento per clienti retail; oggi c'è però un grande bisogno - ancora insoddisfatto - di supporto in termini di gestione e razionalizzazione delle attività finanziarie soprattutto da parte di quegli imprenditori che avviano un'azienda. Da qui la nostra focalizzazione nell'offrire la possibilità (quasi il 50% dei nostri 7.500 clienti sono startup) di far aprire un conto corrente completamente digitale ai clienti - oggi in Germania ma in autunno anche in Italia - rispondendo al tempo stesso alle necessità non ancora soddisfatte degli imprenditori.

Quali e che tipo collaborazioni vede affermarsi tra banche e Fintech (partnership, venture capital, acquisizioni etc) in Italia?

Le partnership e gli investimenti sono più comuni delle acquisizioni, anche perché permettono alle startup Fintech di poter continuare ad operare in autonomia e con la dinamicità che le caratterizza. In Italia siamo ancora in una fase di crescita dove, da un lato, vi sono numerose opportunità e, dall'altro, ancora poche società sono nelle condizioni di poter esprimere il loro pieno potenziale (vuoi per mancanza di strutture consolidate a supporto del business, vuoi per gap culturale con il mercato in cui opera).

Sia in Europa sia in Italia quest'anno è stata rilevata una forte presenza di Fintech platform, abilitatori di servizi bancari per PSD2 e Open Banking per banche e Fintech.

In Italia possiamo citare, ad esempio, Fabrick che si è aggiunta ai players tech finanziari tradizionali già presenti nel mercato. Al Money 20/20 di Amsterdam abbiamo potuto notare questo trend, con tantissimi servizi innovativi: dai più conosciuti pagamenti e aggregatori di conti alla fraud protection, fino all'utilizzo dei dati.

Essere una challenger bank come Penta cosa significa e cosa implica? Quali sono i valori distintivi dell'offerta e del business model di Penta rispetto ai competitor bancari (e non) sia italiani/europei?

In Penta vogliamo costruire un business banking per startup e imprese che sia collegato e integrato con i servizi B2B, finanziari ma non solo, e che migliori la collaborazione nella vita lavorativa tra colleghi.

Offriamo già adesso uno dei più semplici e veloci onboarding per imprese disponibili in Europa, con un tempo di richiesta per l'apertura di un conto corrente completo di soli 10 minuti, raggiunto grazie al continuo sforzo e lavoro in collaborazione con il nostro partner bancario solarisBank.

Connessione e collaborazione sono e saranno i valori vincenti delle aziende tech globali negli anni a venire, e noi in Penta lo abbiamo inglobato nel nostro DNA fin dai primi passi.

Siamo infatti, un team con oltre 60 persone con 3 uffici tra Berlino, Milano e Belgrado, risultato della fusione tra Penta e Beesy, entrambe startup appartenenti all'ecosistema Fintech di Finleap, leader in Europa nel lancio di nuove Fintech e votato all'internazionalità.

Per noi questo significa essere una challenger bank: cambiare lo status quo dei servizi offerti ai clienti ma anche apportare valore alla cultura aziendale, perché sia sempre di più improntata allo scambio di idee ed esperienze.

Un'ulteriore evoluzione/rivoluzione del settore bancario sarà quella abilitata da Open Banking/PSD2: quali opportunità vedete nel mercato italiano, quali sono i vincoli affinché le banche vedano questo come un fattore di innovazione reale?

L'opportunità per tutti i player è riuscire a diventare il punto di riferimento - attraverso la propria App ad esempio - per i propri clienti, e creare in questa maniera un ecosistema di servizi integrati, che si rafforzi man mano che si allarga la scelta dei servizi stessi.

L'obiettivo è offrire convenienza al cliente, non solo da un punto di vista squisitamente economico, ma anche e soprattutto in termini di esperienza d'uso e facilità di accesso.



BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKS: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

**Challenger bank, un mercato in continua crescita
che piace ai consumatori!**



Intervista a
Andrea Isola
General Manager, N26

Quello delle challenger bank è un mercato in continua espansione, dagli sviluppi incerti, ma una cosa è sicura: “the winner takes it all”, saranno i first mover ad avere la maggiore probabilità di superare con successo le evoluzioni future.

È di questo parere Andrea Isola, General Manager N26, una delle principali challenger bank europee che da poco ha annunciato l’apertura anche negli USA.

Perché e come N26 è una banca “sfidante” le banche tradizionali? Qual è il servizio o il prodotto che fa la differenza per un cliente di N26 rispetto ai suoi concorrenti digitali? Cosa significa essere una challenger bank in Italia e in Europa?

N26 è una first mover bank che nasce mobile. Rispetto alle banche tradizionali, tutti i nostri servizi vengono offerti sullo smartphone: permettiamo lo svolgimento di tutte le operazioni, indipendentemente dalla loro complessità, da remoto, senza la necessità di doversi recare in filiale. Obiettivo principale di N26 è proporre soluzioni innovative, immediate e in completa trasparenza, requisiti sempre più richiesti dai consumatori, che hanno permesso la nostra crescita esponenziale sul mercato italiano ed europeo. Come N26 abbiamo l’ambizione di diventare l’applicazione che viene usata dai nostri clienti per tutte le loro decisioni finanziarie quotidiane.

A tal proposito, quali sono i risultati finora raggiunti da N26 in Italia? Quali gli obiettivi di crescita per i prossimi 2-3 anni? Qual è il profilo del cliente tipo di N26?

A luglio abbiamo finalizzato il round di finanziamento Series D e la valutazione di N26 ha raggiunto il valore di 3,5 miliardi di dollari, con un parco di investitori internazionali molto rilevante. In Italia abbiamo raggiunto quasi 500mila clienti, la cui base nell’ultimo anno è stata quintuplicata.

Tra gli obiettivi principali ci proponiamo di rafforzare ulteriormente la nostra presenza sul territorio nazionale, promuovendo altre partnership per introdurre prodotti e servizi sempre più innovativi per i nostri clienti. Ultimamente è stato lanciato un nuovo prodotto, Cash26, che permette di effettuare versamenti e prelievi direttamente al supermercato, selezionando l’importo sull’app, generando un codice a barre e mostrandolo alla cassa di uno dei negozi convenzionati Cash26.

Per quanto riguarda il contesto competitivo, come reputa la sempre più incisiva presenza sul mercato dei servizi bancari/finanziari dei GAFAs?

Il mercato delle challenger bank e dei servizi innovativi è in continua evoluzione e vede crescere sempre di più la presenza dei player che vi operano. Tale dinamica è senz’altro positiva anche per N26 perché aumenta la consapevolezza sul mercato delle mutate esigenze del cliente e della sempre crescente richiesta di usufruire di servizi

digitali e innovativi, anche se ottenere il trust dei clienti non è facile, soprattutto se si tratta di servizi finanziari online. Da una ricerca di Bain & Company emerge, però, che la fiducia per le banche tradizionali in Italia è molto limitata se confrontata con altri Paesi, a differenza di quella per le società tecnologiche (si pensi che l'82% degli intervistati ha dichiarato di avere più fiducia verso una grande società tech che verso le banche tradizionali).

Come potrebbe evolvere lo scenario competitivo dopo l'annuncio della criptovaluta di Facebook Libra?

Quello della cryptocurrency è un mercato ancora in via di sviluppo, destinato ad ampliarsi in maniera significativa. Si tratta ad ogni modo di una sfida non semplice da affrontare, soprattutto considerando che ci si muove in un mercato complesso e sempre più regolato. Il fatto che grossi player di diversi settori si siano uniti per offrire nuove soluzioni sul mercato e migliorare l'esperienza del consumatore è sicuramente positivo. Come N26 se in futuro si avverterà l'esigenza di creare qualcosa di specifico sulle cryptocurrency, ci attiveremo senz'altro, ma per adesso vogliamo concentrarci sulle esigenze e sulle necessità che riguardano il nostro consumatore, che poi è da sempre il nostro obiettivo principale.

Il futuro delle banche (tradizionali o non) è nella direzione di un modello "piattaforma"? Come cambierà lo scenario con l'apertura delle APIs bancarie? Quali le opportunità e gli ostacoli per voi?

L'apertura delle APIs bancarie e l'introduzione della PSD2 sono il futuro delle banche. N26 ha iniziato questo processo già da qualche anno, creando quelli che sono stati definiti i nostri "core

services" e sviluppando, quindi, internamente la piattaforma dei servizi principali che includono, appunto, le carte di pagamento, la possibilità di ricevere notifiche in real time, la possibilità di spedire in real time denaro usando il P2P e di gestire liberamente il proprio denaro. Tutto questo in un'app che costituisce, di fatto, il benchmark sul mercato per quanto riguarda la user experience. Per ciò che concerne i servizi più avanzati come savings, investimenti, cash deposit e assicurazioni, collaboriamo con i migliori player sul mercato, per adesso principalmente con fintech. Anche quando lavoriamo con i nostri partner, però, continuiamo a gestire completamente la user experience, vero punto di differenziazione rispetto ad altri competitor.

Come ci si differenzia tra challenger bank? Qual è l'elemento differenziante per competere al meglio?

Quello delle challenger bank è un mercato in forte crescita che permette a tutti gli operatori di esprimere il proprio potenziale. Le strategie per differenziarsi sono diverse: focus su determinate geografie/mercati, focus su verticali come investimenti e depositi, attenzione al cliente, ecc.. Noi, ad esempio, come N26 ci poniamo l'obiettivo di diventare una banca globale, puntando, quindi, alla valorizzazione del brand in tutte le geografie: oltre alla recente apertura negli USA, è in programma un'apertura in Sud America nel 2020. Come già affermato, il nostro obiettivo principale è offrire al cliente una Customer Experience quanto più possibile positiva: un cliente soddisfatto che può consigliare il servizio, generando passaparola positivi (WOM - Word-of-mouth) è uno dei principali fattori di crescita organica.

Secondo Lei, business model come quello di WeChat, basati sull'integrazione dei servizi per offrire al cliente una customer journey completa, possono avere successo anche in Europa?

Il successo di WeChat testimonia che il cliente ha bisogno di un'esperienza bancaria differente. Il consumatore odierno ha nuove esigenze, prima fra tutte quella di velocizzare e semplificare quanto più possibile le operazioni bancarie. WeChat è immediata, permette di effettuare transazioni e pagamenti molto facilmente. Ovviamente lo sviluppo di progetti simili richiede anche di prendere in considerazione il contesto di utilizzo e la cultura dei potenziali utenti, ma senz'altro saranno i first mover gli attori che avranno la maggiore probabilità di avere successo. Creare una banca su WhatsApp o su WeChat probabilmente non sarebbe profittevole nel contesto italiano. N26 svolge un'attività differente ma offre comunque la possibilità di poter accedere ai servizi in modo immediato e di effettuare transazioni in real time, sono queste le reali necessità del consumatore odierno.

QUELLO DELLE
CHALLENGER BANK
È UN MERCATO IN
FORTE CRESCITA CHE
PERMETTE A TUTTI
GLI OPERATORI DI
ESPRIMERE IL PROPRIO
POTENZIALE

BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKS: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

Sostenere le Banche nei percorsi digitali



Intervista a
Alfio Puglisi
Managing Director, GFT Italy

Oggi le banche hanno moltissime possibilità di rinnovare i propri portafogli di offerta seguendo l'esempio dei Big Player del mondo digitale e delle Fintech: come far sì che velocizzino i propri percorsi e cosa servirebbe perché capiscano e adottino maggiormente le tecnologie disruptive oggi disponibili? Affrontiamo questi temi con Alfio Puglisi, Managing Director di GFT Italy.

Guardando al contesto internazionale del settore bancario, quali sono i principali trend legati alla digitalizzazione? Quali le opportunità e le sfide che si aprono oggi per le banche?

L'innovazione digitale è oggi conseguenza delle mosse dei Social network, che comportano richieste nuove da parte dei nativi digitali e quindi un adeguamento dell'offerta tradizionale dei servizi bancari. In aggiunta, abbiamo vissuto l'arrivo di tecnologie disruptive, come la Blockchain, la Robotic Process Automation (RPA), il Cloud Computing e i Big Data analytics.

Il primo problema delle banche è quindi trasformarsi per seguire una domanda proveniente da clienti che hanno adottato paradigmi di comunicazione completamente diversi, in alcuni casi basati unicamente su smartphone e tablet.

La Blockchain potrebbe invece essere vista come l'evoluzione di quelle che finora sono state le reti private interbancarie, quindi, una modalità

di scambio con registro distribuito e con un master gestito da un processor. Questo porta alla possibilità di disporre di una rete più estesa, perché su essa possono entrarci altri player. Pensiamo ad esempio alla supply chain, dove oggi si effettuano fatturazioni automatiche.

Con la blockchain si potrebbe avere anche il pagamento in automatico, quindi livelli di efficienza decisamente superiori. In questo modo la rete interbancaria diventa più ampia e interconnessa, coinvolge tutta la filiera, e in questo scenario le banche possono mantenere il loro ruolo, ossia gestire i pagamenti.

Un altro esempio di quello che si comincia a vedere già oggi è l'Intelligenza Artificiale: tanti però non ne hanno capiti i limiti. Di fatto al momento all'AI si possono dare solo "compiti facili", come se fosse ancora un "bambino che deve crescere".

Applicazioni fattibili dell'AI sono presenti nel mondo dell'antifrode e del risk management, e in generale, dove abbiamo grandi moli di dati che l'essere umano fa fatica ad elaborare, mentre i sistemi AI permettono di manipolare con facilità queste informazioni.

L'AI serve ad avere un pre-elaborato, propone falsi positivi, frodi o informazioni di non-compliance: dopodiché, interviene l'essere umano che grazie alla sua esperienza e intuizione, è in grado di stabilire la rilevanza dell'informazione.

Cosa servirebbe perché le banche capiscano e adottino maggiormente le tecnologie disruptive oggi disponibili?

La domanda che spesso ci si pone è: perché le Fintech riescono in pochi mesi a realizzare soluzioni brillanti e le banche invece no? Sappiamo che le prime partono da una situazione "greenfield", mentre le seconde hanno tutti i vincoli di una struttura organizzativa complessa e sono soggette a molteplici norme e regolamenti italiani o europei.

Dal punto di vista dell'IT, a una banca serve quindi andare verso architetture a microservizi, per aggiungere la flessibilità che oggi manca tramite un "spacchettamento" e quindi una ricomposizione dal punto di vista tecnologico per cominciare a pensare a un prodotto che non sia quello tradizionale.

Oggi una semplice pratica di mutuo ha un processo enorme di back office: come riportarlo a tempo zero in un mondo digitale?

All'estero si osserva una specializzazione spinta delle banche per linee di prodotto: seguendo questo trend, se considero il solo Retail Banking, chi vi opera dovrebbe disporre di un ampio portafoglio di prodotti specializzati, non tutti necessariamente realizzati internamente. Con un'architettura a microservizi, questo è molto più semplice da realizzare. Tra l'altro così si va anche nella direzione indicata dall'Open Banking.

Chi è stato un precursore in questo è BBVA, il gruppo bancario multinazionale spagnolo, che per primo ha realizzato in casa un'architettura aperta con una specializzazione per aree geografiche e linee di prodotto, abilitante un cross selling e up-selling dei prodotti in tutte le country.

Poiché però nel mercato italiano, a parte Unicredit che ha una strategia di mercato internazionale, abbiamo tutte banche nazionali o al massimo europee, il trend che osserveremo nei prossimi anni sarà quello volto a un abbattimento dei costi, facendo sinergia nel settore bancario, quindi con una forte specializzazione e un arricchimento del proprio prodotto modellizzato per singolo Paese, e un'integrazione con quelli di terzi.

Oggi sarebbe importante non tanto una trasformazione digitale, quanto la possibilità di progettare i prodotti in digitale by design ...

Operando direttamente in digitale, ci sono possibilità infinite. Ad esempio, offerte di mutuo che sfruttano la Augmented Reality: con il cellulare si manda la foto dell'edificio alla banca, che la incrocia con un archivio e risponde con una quotazione dell'area dove è stata fatta la foto e un preventivo del mutuo nel giro di 5 minuti.

Poi certo bisogna fare tutti i passaggi come richiesto dalla compliance, ma almeno in poco

tempo il cliente vede se è il caso oppure no di andare avanti con la richiesta.

Quindi oggi le potenzialità per le banche sono moltissime, rimane però il tema di come affrontare e gestire la trasformazione. Qual è il posizionamento di GFT?

Parlando di tecnologie disruptive, il nostro primo obiettivo è stato quello di velocizzare il go-to-market, in più country e su molteplici fronti tecnologici.

Abbiamo quindi costruito un team internazionale di Global Business Development, che ha messo a fattore comune le capabilities delle attività di pre-sales, primo delivery e formazione di accompagnamento in ogni country. Tramite la partecipazione a progetti di ricerca europei, lavorando come un consorzio, si testano tecnologie e prodotti emergenti (negli ambiti open banking, dei nuovi front-end, degli algoritmi AI), creando una base per facilitarne l'adozione nel mercato.

Cosa dovrebbero fare di nuovo e di diverso le banche in questo processo di catalizzazione digitale, di introduzione di aspetti innovativi? Vanno bene gli attuali modelli e strategie o dovrebbero cambiare?

Fatta la premessa che la gran parte dell'innovazione e delle idee si trovano oggi nelle startup del mondo Finance, la prima cosa da fare sarebbe per le banche frequentare questo mondo, partecipare attivamente a tutti i momenti di incontro, andare dove il mercato è più effervescente. Inoltre, dovrebbero anche chiedere ai propri fornitori di fare scouting e segnalare le startup, integrandole nel modo più opportuno. Questo aiuta a superare i limiti imposti dalla compliance.

Parlando del posizionamento di GFT nel mercato italiano, su quali aree funzionali e applicative vi state focalizzando?

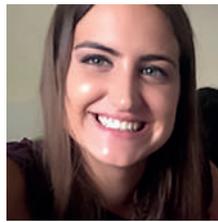
Siamo presenti in tutto il mondo del credito, in particolare per la componente di Big Data, di Robotic Process Automation del back office ed erogazione digitale. Poi abbiamo un forte posizionamento nell'area dell'antifrode e del Risk Management, dove applichiamo sempre la logica Big Data.

Seguiamo l'area Open Banking per quanto riguarda l'integrazione di offerte di terze parti, con un motore AI per evidenziare tutte le anomalie che si vengono a verificare rispetto all'algoritmo realizzato. Abbiamo poi nel gruppo GFT la società Med-Use che si occupa invece di tutti gli aspetti legati alla costruzione di esperienze digitali di successo e identità visive originali che sappiano rispondere alle mutate esigenze di marketing e che siano appaganti per i nuovi consumatori.

BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKs: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

Le banche italiane (r)innovano guardando all'AI



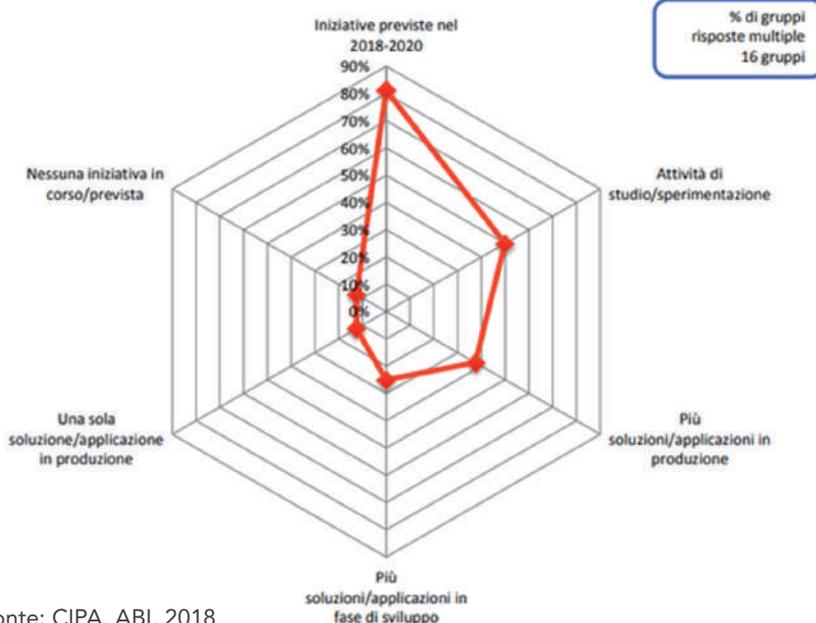
Carmen Camarca
Analyst, The Innovation Group

Le banche italiane continuano ad acquisire consapevolezza sulla necessità di integrare le proprie strategie con componenti innovative e digitali, mostrando interesse soprattutto per i nuovi trend tecnologici. È quanto emerge dalla "Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano – Profili tecnologici e di sicurezza" (2018), l'indagine curata annualmente dalla CIPA – Convenzione Interbancaria per i

Problemi dell'Automazione – in collaborazione con l'ABI, volta ad individuare l'utilizzo dell'ICT nelle banche e basata su un campione di 17 gruppi bancari (pari complessivamente all'84,8% dell'insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo).

La rilevazione sottolinea in modo particolare una crescita dell'interesse delle banche italiane per l'Intelligenza Artificiale (AI): l'81% del campione intervistato, infatti, prevede di avviare iniziative nel triennio 2018-2020, la metà ha in corso attività di studio e sperimentazione, mentre il 37,5% dispone già di più applicazioni in esercizio.

Maturità delle iniziative di Intelligenza Artificiale



Fonte: CIPA, ABI, 2018

L'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale è spinto soprattutto da aspetti come il commitment del management, la strategia aziendale e l'impatto sulla relazione con il cliente (ritenuti abilitanti o fortemente abilitanti nell'oltre 85% delle risposte).

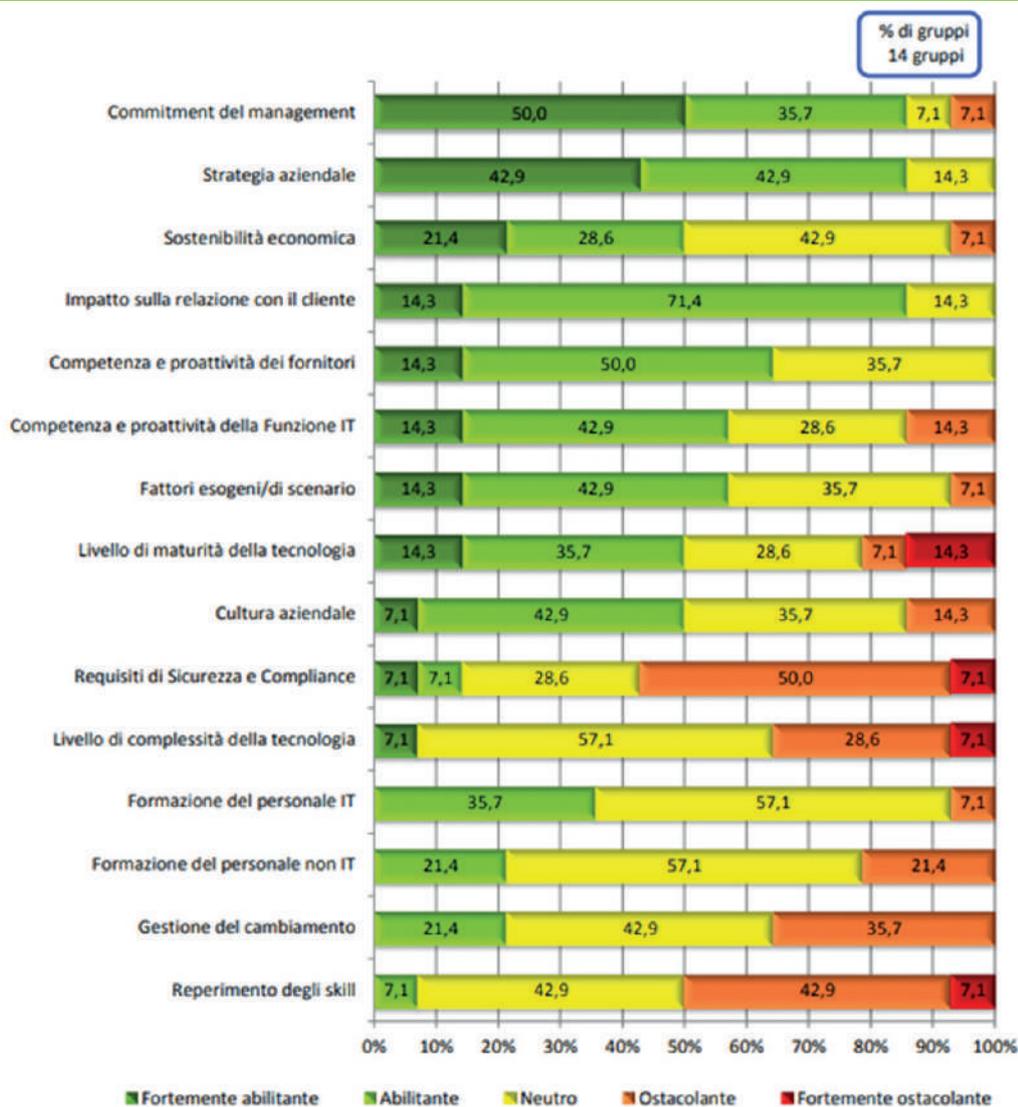
Tra i fattori ritenuti ostacolanti o fortemente ostacolanti, invece, i requisiti di sicurezza e compliance (57,1% dei gruppi), il reperimento degli skill (50%), il livello di complessità della tecnologia e la gestione del cambiamento (entrambi 35,7%).

dichiarato di rivolgersi a società di consulenza o a vendor di soluzioni tecnologiche di AI, nonché ad expertise del mondo accademico e della ricerca (50%).

Il tema è stato affrontato anche in un articolo pubblicato lo scorso aprile sulla nota rivista

statunitense Forbes secondo cui le banche considerano l'Artificial Intelligence e il Machine Learning strumenti dal sempre maggiore potenziale, in grado di migliorare non solo l'efficienza operativa all'interno delle dinamiche bancarie ma anche per acquisire e fidelizzare i clienti. La rivista, citando la ricerca "How Banks Can Make Use of Data-Driven Customer Insight", condotta nel 2019 dalla società di consulenza Crowe, ha evidenziato come l'89% del campione intervistato ritenga l'Intelligenza Artificiale una priorità assoluta nelle strategie bancarie. Secondo lo studio, inoltre, i tre ambiti dell'Artificial Intelligence che stanno

Driver e ostacoli per l'attuazione di iniziative di Artificial Intelligence



Fonte: CIPA, ABI, 2018

Tra le strategie messe in campo per far fronte a queste problematiche, la creazione di un centro di competenza per l'Intelligenza Artificiale (segnalato dal 21,4% dei gruppi), la costituzione di task force dedicate e l'ampliamento delle strutture IT, indicati dal 14,3% dei gruppi. Tra gli interventi previsti anche la formazione specifica del personale IT (indicata da poco meno dell'80% dei gruppi) e l'assunzione di personale con specifiche competenze, che ha già interessato il 14,3% dei gruppi ed è prevista da un ulteriore 28,6% nel biennio 2018-2020. Allo stato attuale, per poter disporre di skill specialistici oltre l'85% degli intervistati ha

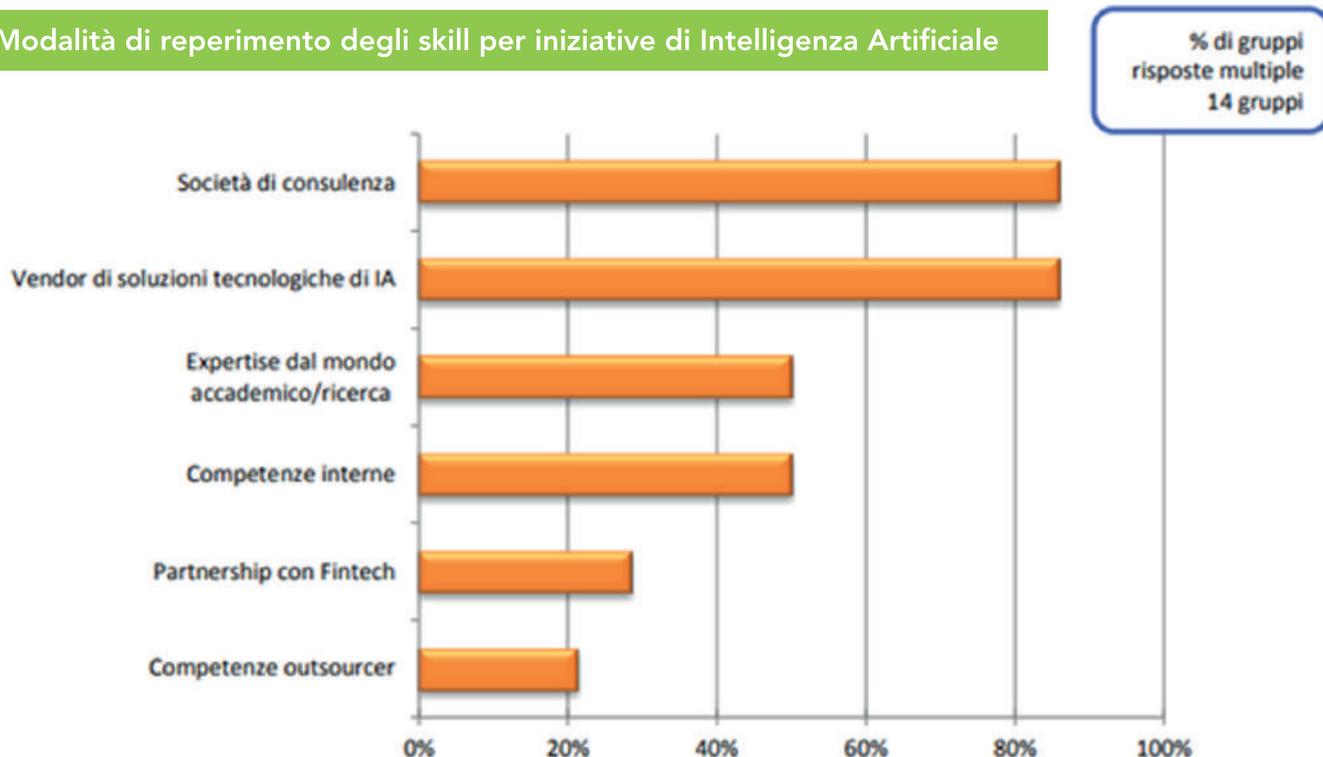
modificando in maniera radicale la relazione con il cliente sono:

- **Il Machine Learning (ML).** Potenziare l'analisi dei dati grazie all'apprendimento automatico permette di ottenere utili informazioni sui clienti. Ciò è estremamente utile per offrire ai clienti prodotti e servizi personalizzati, per prevenirne ed evitarne l'abbandono (churn rate) nonché per valutarne la propensione all'acquisto.
- **Natural Language Processing (NLP) e Chatbot.** La diffusione di Chatbot e assistenti virtuali migliora notevolmente la Customer

Experience essendo in grado di rispondere in maniera tempestiva ai bisogni e alla necessità dei clienti. Ciò permetterebbe, inoltre, l'ottimizzazione delle risorse e la riduzione dei costi: lo studio stima che grazie ai Chatbot le banche potrebbero arrivare a risparmiare fino a 8 miliardi di dollari all'anno entro il 2022.

È evidente, dunque, che il contesto bancario italiano e internazionale è orientato verso una sempre maggiore diffusione delle tecnologie di AI all'interno dei propri processi produttivi, oltre che come parte integrante delle proprie strategie. Una tale trasformazione, pur non essendo priva di ostacoli (governance dei dati,

Modalità di reperimento degli skill per iniziative di Intelligenza Artificiale



Fonte: CIPA, ABI, 2018

- **Robotic Process Automation (RPA).** Secondo lo studio molte banche considerano l'RPA come uno strumento in grado di aumentare l'efficienza nonché di ottimizzare processi e flussi di lavoro, riducendone i margini di errore.

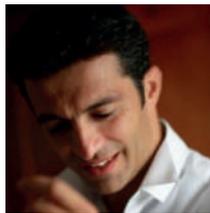
privacy) appare soprattutto necessaria: dal mancato adeguamento ai cambiamenti in atto dipenderà sempre più l'andamento del business di qualsiasi player bancario/finanziario.



BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKS: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

Cosa caratterizzerà la banca del futuro?



Intervista a
Federico Droghieri
GBU Leader, Lutech

I continui cambiamenti che stanno impattando il mercato bancario – finanziario in Italia impongono, soprattutto per gli istituti bancari “tradizionali”, dei cambi di rotta strategici.

Quali sono, dunque, le priorità che devono darsi le banche in questo contesto in continuo mutamento? Ne parla Federico Droghieri, GBU Leader Lutech FS.

Lo scenario bancario in Italia – afferma Droghieri - già da diversi anni si sta caratterizzando per una costante evoluzione delle capabilities digitali non solo relativamente ai servizi messi a disposizione dei clienti ma anche nei processi interni di gestione e di funzionamento della macchina operativa. La disponibilità di tecnologie innovative rappresenta per le banche uno dei driver più significativi di cambiamento, determinando un’evoluzione nel modo stesso di ridisegnare prodotti e servizi, modalità di lavoro, ruoli e skill richiesti. Alcuni fra gli aspetti più rilevanti su cui le banche devono oggi basare la definizione delle proprie strategie sono l’automazione dei servizi di base per ridurre i costi per la banca e per il cliente, l’erogazione al cliente di una esperienza intuitiva, la valorizzazione del nuovo contesto di interazione con terze parti introdotto dalla PSD2 e l’apertura verso modelli cooperativi (non solo a livello inter-bancario, ma anche con altre Industry e Fintech) per l’erogazione di nuovi prodotti/servizi non esclusivamente bancari, la massimizzazione dell’utilizzo delle informazioni (sia strutturate che non) per migliorare la conoscenza dei clienti e

fornire servizi sempre più personalizzati, il presidio e il miglioramento della solidità della infrastruttura ICT in termini di sicurezza, agilità, scalabilità e performance.

Quali sono gli interventi più significativi e le best practice a livello di trasformazione digitale cui le banche devono far riferimento per tenere il passo con i competitor bancari e non?

Le banche hanno oggi a disposizione un insieme molto ampio di soluzioni/tecnologie a cui attingere per rispondere ai propri bisogni ed alle richieste dei clienti: la scelta delle migliori opzioni da mettere in campo può nascere solo da un’attività di valutazione strategica che ogni Istituzione Finanziaria deve effettuare per individuare e costruire la soluzione “tailor-made” più adatta alle proprie necessità. Come Lutech, rileviamo alcuni trend verso cui il mercato sta convergendo quali l’estensione pervasiva della conoscenza del cliente e della capacità di gestire al meglio la relazione e l’engagement attraverso soluzioni di CRM evoluto; il ridisegno di nuovi modelli operativi tramite l’adozione di RPA (Robot Process Automation) per aumentare la velocità nei processi e ridurre i rischi; l’evoluzione nell’offerta di prodotti e servizi per assicurare da un lato la piena fruibilità di quelli esistenti nel contesto digitale e dall’altro per definire nuovi concept di offerta; la valorizzazione del patrimonio di informazioni esistenti, strutturate e non, reso disponibile dalla digitalizzazione dei processi, attraverso l’utilizzo

di soluzioni di Business Intelligence e Advanced Analytics basate su architetture Big Data e Data Lake. E ancora, l'implementazione di soluzioni di Intelligenza Artificiale per aumentare i livelli di automazione; il rafforzamento della fidelizzazione del cliente attraverso l'implementazione di programmi di Loyalty evoluti; l'ammmodernamento dei sistemi legacy e l'evoluzione delle architetture, anche attraverso paradigmi Cloud e logiche a Microservizi, per snellire i costi e garantire flessibilità e scalabilità alla struttura operativa IT; la costante ed aggiornata copertura degli aspetti di Cybersecurity, per assicurare il corretto livello delle misure di protezione e di monitoraggio.

Relazione con il cliente: cosa comporta la progressiva digitalizzazione della relazione Banca-Cliente? Come e con quali obiettivi dovrebbe crescere la capacità delle banche di estrarre valore dai dati? Dove risiedono le principali opportunità?

La digitalizzazione della interazione fra banca e cliente determina da un lato la possibilità per l'Istituzione Finanziaria di ampliare in maniera virtualmente illimitata la capacità di offrire nuovi prodotti e servizi (in una logica di Service Design continuo) dall'altro impone alle banche un'attenzione costante per garantire una Customer Experience di eccellenza. Il canale digitale, pur rappresentando una rilevante opportunità per le banche, può tuttavia essere valorizzato al meglio preservando ove possibile la possibilità di personalizzare l'interazione e garantendo comunque al cliente una esperienza uniforme su tutti i canali di interazione con la banca.

Fra gli altri, gli ambiti principali di attenzione per le banche per presidiare e migliorare la relazione con la clientela sono: Valorizzazione del dato, CRM, Loyalty.

Il valore del dato è sempre più rilevante; significa possibilità di personalizzazione e di anticipazione dei bisogni del cliente. Il dato e la sua qualità diventano fondamentali per comprenderne interessi, abitudini, propensioni, ancor più in un contesto dove la dematerializzazione del rapporto è un fattore chiave di successo. A patto ovviamente che questa dematerializzazione - che passa dalla forte spinta data dall'home e mobile banking - offra livelli di servizio e personalizzazione

ai massimi livelli, consenta di svolgere le operazioni in maniera veloce, sicura e personale. Inoltre, la PSD2 apre di fatto le porte del mercato finanziario a GAFA e OTT: player tradizionalmente dotati di una "forza di attrazione" guidata proprio dall'utilizzare i dati degli utenti per costruire nuovi prodotti, personalizzare l'offerta di servizi, velocizzare le operazioni quotidiane, creare servizi "smart".

L'utilizzo di dati e tecnologie di CRM permette ulteriormente alle banche di personalizzare la propria relazione con il cliente, predisponendo i percorsi d'interazione (i tanto citati Customer Journey) non fissandoli a priori ma costruendoli dinamicamente sulla base del comportamento di ogni cliente e delle scelte d'interazione omnicanale che questo compie di volta in volta.

Il Loyalty Management offre l'opportunità alle banche di creare relazioni più strette e personalizzate con i propri clienti estendendo le politiche di marketing attraverso l'utilizzo dell'informazione generata dalle attività di gestione della fidelizzazione, che consentono di avere una quantità di dati non solo transattivi ma anche comportamentali utilizzabili per avere una conoscenza profonda delle caratteristiche e dei comportamenti della clientela.



Cloud: quali sono i trend di adozione di questa tecnologia e quali sono i principali vantaggi per le banche nell'utilizzare modelli di Operation in Cloud?

Il Cloud rappresenta, fra le tecnologie abilitanti la digital transformation, una fra le più impattanti per il settore bancario.

Le banche possono trarre dalle Cloud platforms importanti vantaggi, ma devono anche confrontarsi con una nuova serie di rischi che vanno dagli aspetti di Cybersecurity e lock-in sino a quelli normativi e di conformità. Il Cloud si

sta diffondendo perché abilita una modalità più efficace ed efficiente nella gestione di processi aziendali, servizi e dati, permettendo un livello estremamente elevato di agilità, resilienza e scalabilità.

Per il settore delle Istituzioni Finanziarie i driver chiave per l'adozione di servizi cloud sono, in particolare, l'agile transformation (ovvero l'aumento della capacità di trasformazione e di innovazione delle banche attraverso maggiore agilità, flessibilità, efficienza e produttività nello

sviluppo e nel deploy), la risk mitigation (ovvero la riduzione dei rischi associati alle tecnologie tradizionali) e non ultimi i vantaggi economici.

Sebbene il tasso di adozione del Cloud nel settore bancario non sia ancora elevato come in altri settori, alcune banche si stanno muovendo in maniera significativa verso questa tecnologia, sfruttando paradigmi come il Cloud privato o ibrido.

Le banche, prima di scegliere di migrare alcune infrastrutture (IaaS), piattaforme (PaaS) o applicazioni e servizi (SaaS) nel Cloud devono quindi effettuare le analisi di fattibilità del caso, al fine di verificare che siano rispettati i livelli di riservatezza, integrità e disponibilità dei dati, la conformità a leggi, regolamenti e circolari che, come sappiamo, disciplinano in modo consistente il settore finanziario, eventuali vincoli o dipendenze con elementi on-prem, la contrattualistica spesso imposta dai Cloud Service Provider, gli effettivi ritorni economici di una migrazione nel cloud in termini di ROI e TCO ed infine (ma non ultimo) gli impatti sui processi aziendali che la scelta del Cloud potrebbe comportare.

Cognitive Computing e Artificial Intelligence: quali le possibili opportunità di utilizzo da parte delle banche? Quale modello adottare per un percorso di innovazione ed espansione dei servizi basati su queste tecnologie?

La crescente disponibilità di risorse di calcolo sempre più potenti ha permesso una rapida diffusione degli approcci di cognitive computing in molti ambiti di business quasi impensabili fino a pochi anni fa.

L'ambito del Banking è fra quelli più predisposti alla ricezione degli stimoli innovativi e delle idee realizzabili utilizzando le tecniche di Intelligenza Artificiale, pur tenendo conto dei numerosi

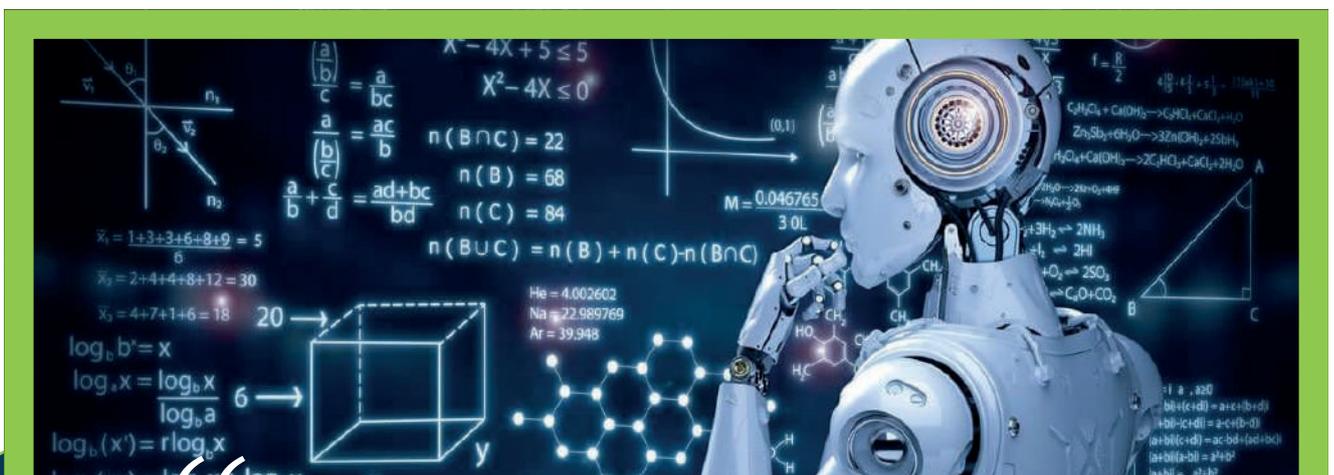
vincoli normativi e di tutela della riservatezza delle informazioni. Le possibilità di utilizzo sono innumerevoli e ogni Istituzione Finanziaria sta progettando le implementazioni più rilevanti in accordo con le proprie strategie. Uno dei principali driver di adozione è rappresentato dalla volontà di automatizzare l'interazione dell'utente con i principali strumenti bancari, come ad esempio consultare la posizione, effettuare pagamenti, creare allarmi etc.

In questo tipo di interazione i moduli di conversazione automatica (chatbot) trovano il loro naturale impiego, essendo in grado di riconoscere le richieste degli utenti e avviare operazioni specifiche nonché individuare problematiche e proporre soluzioni adeguate. Tali tecnologie si sono evolute al punto di permettere di conversare non solo utilizzando i comuni sistemi di chat (WhatsApp, Telegram, Messenger, etc.) ma di interagire anche attraverso l'uso della voce, rendendo il processo comunicativo ancora più immediato e naturale.

Un altro esempio di applicazione di metodologie Cognitive è rappresentato dalla creazione di sistemi di Wealth Advisory che tengano sotto controllo i movimenti dell'utente generando suggerimenti o notifiche per mantenere in regola i pagamenti, garantire che il saldo sia sempre sufficiente a specifiche operazioni ricorrenti nel mese, fornire suggerimenti in ambito investimento per utenti specifici, ecc.

L'impiego di tecniche di AI in ambito fraud detection è provato essere molto più efficace di motori a regole deterministici: in questo contesto esistono già soluzioni pronte che vanno ad analizzare transazioni e anagrafiche e li correlano restituendo un indice di affidabilità delle stesse.

Le tecnologie di Cognitive Computing e Artificial Intelligence aiutano sicuramente a rendere



“L'impiego di tecniche di AI in ambito fraud detection è provato essere molto più efficace di motori a regole deterministici”

l'esperienza bancaria sempre più fruibile per gli utenti, spingendo le Istituzioni Finanziarie attraverso un percorso di innovazione per piccoli passi, utile a valutare la predisposizione degli Utenti e la ricettività delle soluzioni basate su queste nuove tecnologie.

Le banche alla sfida "Cybersecurity": come affinare le tecniche anti-frode e contemporaneamente mantenere una buona customer experience? Quali le priorità per le banche per migliorare la protezione ed il monitoraggio in ambito Cybersecurity?

Ormai da diverso tempo le frodi finanziarie sono sempre più governate da associazioni criminali organizzate che, unendo forze e competenze di altissimo livello, riescono a predisporre cyber attacchi avanzati e a realizzare codici malevoli mutanti, super evoluti ed evasivi.

I gruppi strutturati di hacker utilizzano un insieme di elementi di attacco eterogenei che, integrati insieme, permettono di compiere offensive molto sofisticate.

Le banche, per potersi opporre a questa escalation quantitativa e qualitativa di attacchi, hanno la necessità di puntare su approcci difensivi poliedrici e multiformi basati sull'armonizzazione di elementi organizzativi, tecnologici e procedurali.

In termini organizzativi e procedurali sarà sempre più necessario fare riferimento agli standard internazionali (es: ISO 27001) e alle molteplici linee guida sulla Cybersecurity (es: NIST, SANS). Queste ultime suggeriscono il coinvolgimento sempre più serrato non solo del top management e del board ma anche dell'intera organizzazione. Fondamentale diventa anche la creazione di più linee di difesa, coinvolgendo diverse LOB, filiali e funzioni centrali con compiti e responsabilità specifici. Anche il CISO deve evolvere la tipologia di attività, riducendo quelle operative a favore di quelle più strategiche e di advising, demandando la parte più operativa a team multidisciplinari cui fanno parte competenze più tradizionali unite a nuove figure professionali come, ad esempio, i Security Analyst, i Security Developer, i Data Scientist o i Machine Learning Specialist.

Dal punto di vista della tecnologica il mondo finanziario dovrà invece evolvere verso l'adozione di nuovi strumenti e servizi di protezione, in grado di effettuare controffensive efficaci, bilanciando proattività e reattività. Fondamentale sarà la capacità di rispondere adeguatamente agli incidenti di sicurezza, visto che la probabilità che un cyberattacco abbia esito positivo ha raggiunto ormai livelli molto preoccupanti.

A tale riguardo sempre più ci si dovrà dotare di soluzioni avanzate di fraud protection di nuova generazione, cioè di tecnologie in grado di combinare diversi elementi ed indicatori per rilevare e bloccare sessioni utente sospette.

Sarà necessario affidarsi a soluzioni evolute per l'autenticazione degli utenti che, da un lato, possano contribuire in modo sostanziale a verificare l'identità degli stessi ma, dall'altro lato, permettano di garantire un'ottima customer experience.

Ulteriore fondamentale contributo all'innalzamento delle barriere tecnologiche nei confronti dei cyber criminali sarà l'adozione di strumenti basati su User Behavior Analytics, sull'Intelligenza Artificiale e sugli "accessi basati sul contesto", che condizionano l'abilitazione all'accesso degli utenti in relazione ad una valutazione dinamica del rischio della singola transazione.

Ulteriore fondamentale elemento imprescindibile sarà poi l'aumentato ruolo dei Security Operation Center (SOC), sia con elementi di insourcing che basati su servizi in outsourcing, in grado di erogare fra gli altri anche servizi di Cyber Threat Intelligence basati su piattaforme di raccolta ed analisi dati a livello worldwide.

Qual è oggi la value proposition e il posizionamento competitivo di Lutech a supporto della trasformazione digitale del mondo Banking?

In Lutech affianchiamo i nostri clienti in una logica di partnership, supportandoli con un approccio sia pragmatico che strategico nella sfida della digitalizzazione dei propri ecosistemi (Organizzazione, Processi, Prodotti/Servizi e Sistemi IT); collaboriamo con i nostri clienti in logica end-to-end integrando le nostre competenze funzionali e di processo sul settore delle Istituzioni Finanziarie con una approfondita e aggiornata conoscenza delle tecnologie, valorizzando le nostre persone e le loro competenze come il principale asset per il nostro successo e per fornire valore ai nostri clienti.

Alimentiamo e rinforziamo continuamente le relazioni con i nostri Partner tecnologici, che ci permette di garantire una implementazione delle soluzioni in linea con le best practice raccomandate. Assicuriamo la capacità di innovazione nel settore attraverso una continua attività di scouting di nuove soluzioni e di aggiornamento continuo dei nostri prodotti Fintech proprietari per renderli sempre in linea con le esigenze di mercato.

I servizi di Lutech per le Istituzioni Finanziarie comprendono Business e IT Advisory, prodotti Fintech proprietari (piattaforme per la gestione della supply chain finance e del credito, compliance, finanza e capital markets, pagamenti e loyalty), piani di evoluzione digitale basati su soluzioni evolute di Customer Engagement, Big Data, AI & RPA, progettazione e implementazione di soluzioni applicative ed infrastrutturali, erogazione di Servizi Gestiti (Next Generation Security Operation Center, Network Operation Center, Cloud Operation Center).

BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKs: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

Le banche alla sfida della cybersecurity



Elena Vaciago
Associate Research Manager, The Innovation Group

Gli istituti finanziari sono da sempre uno dei principali target del cyber crime. Oggi la motivazione finanziaria è quella che guida le strategie degli attaccanti, e portare a segno un attacco contro una banca, pur non essendo semplice, è potenzialmente fonte di grande vantaggio economico.

Basti pensare alle conseguenze del colpo inflitto alla Banca centrale del Bangladesh¹ nel febbraio 2016, quando mandando istruzioni tramite SWIFT gli hacker avrebbero potuto entrare in possesso fino a 1 miliardo di dollari.

Fortunatamente, solo una parte delle 35 istruzioni SWIFT riuscirono a passare l'approvazione,

cosicché il furto si limitò a 81 milioni di dollari.

Il Risk Officer, il Board, i CIO e i Chief Information Security Officer sono oggi consapevoli del fatto che il cyber risk rientra tra i principali rischi per la propria organizzazione: negli ultimi anni, questa consapevolezza è andata crescendo, come mostra l'ultima "Systemic Risk Survey" della Banca d'Inghilterra, secondo cui oggi il rischio cyber arriva ad occupare il secondo posto nel sistema finanziario inglese, preceduto soltanto dal "rischio politico" introdotto dalla Brexit.

Del resto anche indagini indipendenti come l'annuale Data Breach Investigations Report (DBIR) di Verizon posizionano il settore finanziario

tra quelli che hanno subito nel 2018 il maggior numero di data breach (insieme al settore pubblico e sanitario), mentre l'istituto di ricerca Ponemon (nel "2018 Cost of Data Breach Study") attribuisce al Banking un costo più alto in caso di data breach (con un valore di 206 dollari per record rubato, contro i 148 dollari di media per tutti i settori).

Il problema è che, nonostante gli istituti bancari si siano dotati oggi di ampie capacità per contrastare i rischi legati alla trasformazione digitale, le tecniche degli attaccanti stanno evolvendo ad una velocità molto superiore.

I principali rischi per il sistema finanziario inglese



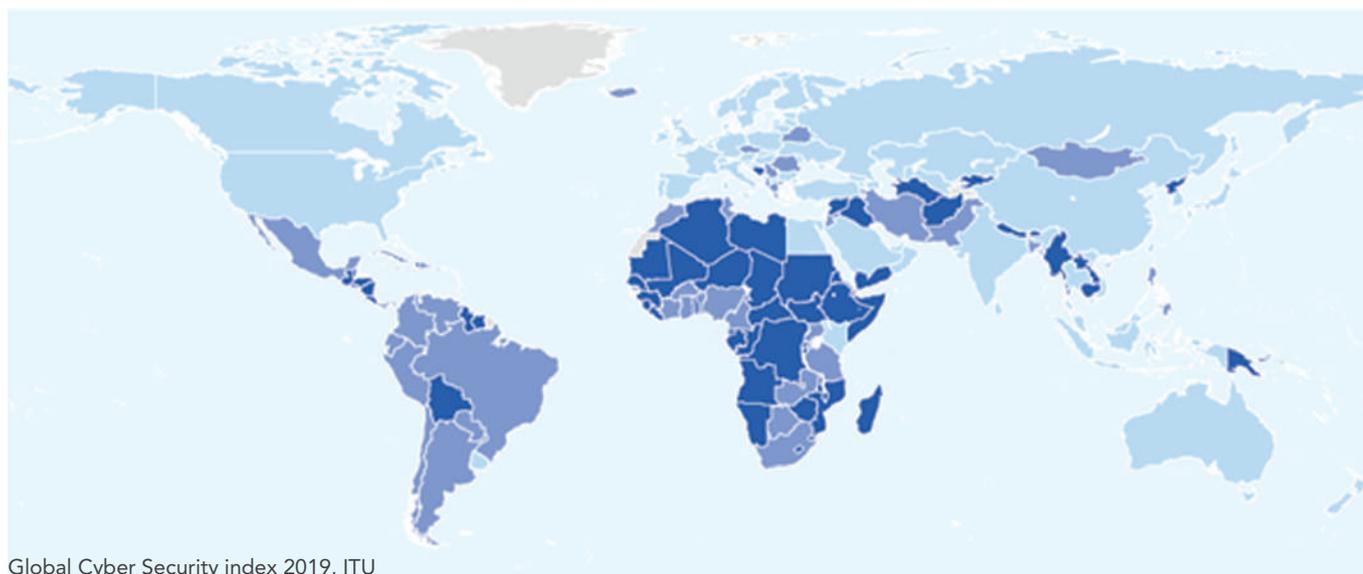
(Systemic Risk Survey 2018, Banca d'Inghilterra)

Consideriamo ad esempio le tipologie di attacco: la principale frode di tipo finanziario è stata per anni quella subita dai clienti retail (accesso al loro conto corrente bancario o furto della carta di credito). Oggi, quello che sta avvenendo è che sono invece in crescita le minacce rivolte a device mobile e a clienti business. Inoltre considerando che l'esplosione del mondo digitale riguarda soprattutto i mercati emergenti dell'Asia, dell'America Latina e dell'Africa, se da un lato si aprono ogni anno milioni di nuovi conti bancari, dall'altro lato si dischiudono per il cyber crime opportunità ricchissime laddove il livello di preparazione in termini cybersecurity è molto basso (come mostra nella figura successiva il Global Cyber Security index 2019 dell'ITU, secondo il quale tra l'altro il posizionamento dell'Italia è 25ma su 170 Paesi nel mondo, quindi abbastanza buono anche se non ai livelli dei principali Paesi occidentali).

Service (DDoS), che mettono in crisi la continuità del servizio, il phishing e le altre tecniche di social engineering, i Malicious Insider². In aggiunta, una volta entrati gli attaccanti si destreggiano con strategie complesse e sono in grado di mettere in atto più tecniche contemporaneamente, ad esempio per tenere distratto il team di security mentre nel frattempo sono svolte operazioni fraudolente su fronti diversi.

Anche la natura degli attaccanti sta mutando, e con le tensioni geopolitiche di questi giorni, non stupisce che siano in aumento, anche contro istituti finanziari, gli attori state-sponsored. Oggi oltre 30 Paesi nel mondo stanno investendo nel far crescere una forza di difesa – ma non solo, anche di attacco – nel cyber spazio. Il rischio che queste forze siano ingaggiate per avvantaggiare aziende nazionali rispetto a competitor stranieri è sempre di più una realtà.

Heat map del commitment nazionale in tema di cybersecurity



Global Cyber Security index 2019, ITU

Se da un lato le Banche hanno incrementato le proprie capacità di prevenzioni delle frodi e di sicurezza per il segmento retail, dall'altro lato, gli attaccanti hanno fatto notevoli passi in avanti nel perpetrare attacchi su larga scala, che fanno leva su organizzazioni molto preparate che puntano ad accedere direttamente ai sistemi core delle banche per ottenere così profitti superiori. Tra gli attacchi più frequenti subiti dalle banche rientrano i malware (i noti Banking trojan Zeus Panda, Marcher, GootKit, TrickBot, BackSwap, che tramite campagne di spamming, aggirando gli utenti con messaggi di vario tipo si installano su PC o sempre più il Mobile e rimangono in attesa di rubare credenziali di accesso a conti online o ancora a conti di criptovalute) e i ransomware (che chiedono riscatti in cambio della restituzione dell'accesso a dati e sistemi), ma gli attacchi che comportano in realtà le perdite maggiori sono quelli di tipo Distributed Denial of

L'unico modo per rispondere a queste minacce sempre più sofisticate e indirizzate a singoli target ben identificati è per le Banche e le altre organizzazioni del mondo finanziario quello di proteggere i propri sistemi e i propri dati tenendo conto di ogni possibile vulnerabilità, oltre che di attuare sempre di più una sicurezza informatica "di sistema", con forti collegamenti e sinergie tra tutte le parti potenzialmente oggetto di aggressione.

Un punto di riferimento per l'intero settore sono le linee guida pubblicate nell'ottobre 2016 dal G7 ("Fundamental Elements for Effective Assessment of Cybersecurity in the Financial Sector"), che descrivono con 4 punti centrali un'efficace risposta al rischio cyber:

1. Preparazione: la costruzione di un'efficace strategia e di misure e processi per il set-up della sicurezza ICT.

2. Verifica e modifiche di aggiornamento: lo studio dell'efficacia raggiunta con la strategia adottata e della preparazione ad affrontare il rischio, attraverso misure di assessment e penetration test, a cui far seguito un'evoluzione dinamica e un aggiustamento incrementale delle difese basate sulle lezioni apprese nel tempo.

L'11 OTTOBRE 2018

IL G7 DEI MINISTRI

FINANZIARI E DEI

GOVERNATORI DELLE

BANCHE CENTRALI

HA RAFFORZATO I

MESSAGGI

RILASCIANDO

2 ULTERIORI

RACCOMANDAZIONI,

RELATIVE

ALL'ASSESSMENT

SULLA RESILIENZA

CONTRO INCIDENTI

DI CYBERSECURITY

BASATA SU

SIMULAZIONI

DI ATTACCO

3. Capacità di ripristino: avere costruito un framework per il rilascio di capacità di ripristino che siano veloci e complete, nel caso in cui l'attacco sia stato portato avanti con un successo.
4. Lessons learnt: capacità di apprendimento dall'esperienza, tramite risposte coordinate, secure information-sharing e incident reporting, che costituiscono una base di conoscenza da sfruttare e da condividere il più possibile.

Lo scorso 11 ottobre 2018, il G7 dei Ministri finanziari e dei Governatori delle banche centrali ha rafforzato i precedenti messaggi rilasciando 2 ulteriori raccomandazioni, relative all'assessment sulla resilienza contro incidenti di cybersecurity basata su simulazioni di attacco (G7 Fundamental Elements for Threat Led Penetration Testing) e indirizzi per la gestione del rischio legato alle terze parti (G7 Fundamental Elements for Third Party Cyber Risk Management). Importanti per il settore anche le indicazioni espresse di recente dalla Banca d'Inghilterra³, in cui - con riferimento alla necessità che tutti gli istituti siano in grado di proteggersi maggiormente dal cyber risk - sono indicati in linea prioritaria i seguenti interventi:

- Penetration Test ed esercizi di simulazione, per verificare quali sono le vulnerabilità nei sistemi/applicazioni e per rafforzare la cyber resilience delle organizzazioni;
- Capacità di risposta comprovata anche in caso di Data Wipe (completa cancellazione di dati, ad esempio, causata da un attacco ransomware di tipo distruttivo). Le banche dovrebbero dotarsi di un completo piano di data recovery: un concetto consigliato è quello dello "Sheltered Harbor"⁴, seguito ad oggi da numerose istituzioni finanziarie USA, secondo il quale, se una banca rimane vittima di un attacco, tramite la collaborazione con le altre banche è in grado di continuare a fornire servizi ai clienti;
- Maggiore ricorso a prodotti di cyber-insurance, ossia a polizze assicurative disegnate specificatamente per il rischio cyber, per coprire parte del rischio residuo ed aiutare gli istituti a ripristinare le operazioni in caso di attacco grave. Prima però che la copertura assicurativa cyber possa diventare diffusa, servirà una maggiore disponibilità di statistiche sugli incidenti.

¹ Kim Zetter/kim Zetter "That insane, \$81m Bangladesh Bank heist? Here's what we know", Wired, 17 maggio 201

²The Cost of Cybercrime - Unlocking the Value of Improved Cybersecurity Protection, by Ponemon Institute LLC & Accenture, 2019

³ "Future of Finance, Review on the Outlook for the UK Financial System", What it means for the Bank of England, Huw van Steenis, June 2019

⁴ The Sheltered Harbor organization, <https://shelteredharbor.org/about>

BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKS: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

Digital Banking, quali sono i modelli vincenti



Intervista a

Davide Celli

Responsabile Financial Services, Minsait Italia

Come stanno evolvendo gli istituti bancari e quali strategie stanno adottando per far fronte alla presenza di attori disruptive, in grado di offrire servizi molto più competitivi? Se il futuro è "Open Banking" quali le migliori strategie di collaborazione per le banche? Quali gli sviluppi tecnologici? Ne parla Davide Celli, Responsabile Financial Services, Minsait Italia, società di Indra leader per l'IT e la Digital Transformation.

Guardando alle evoluzioni dello scenario del settore bancario in Italia / a livello internazionale (con un occhio particolare alla Spagna, che è considerata un esempio data la presenza di banche innovative) e all'evoluzione continua delle aspettative dei clienti, quali sono gli impatti più sfidanti per le banche? quali priorità devono darsi oggi le banche secondo la vostra esperienza?

Il mondo bancario è sempre più affollato e le banche che rimangono aderenti ai modelli di business tradizionali rischiano di diventare obsolete in breve tempo.

Questo comporterà la necessità di un profondo ripensamento della value proposition delle banche: l'evoluzione dell'open banking trainato dalla PSD2 di imminente entrata in vigore, unita alla disponibilità di buona parte della popolazione europea a condividere i propri dati, porterà ad un forte aumento della condivisione dei dati tra clienti, banche e fintech.

La gestione intelligente dei dati contribuirà a creare un'offerta progettata verso piattaforme di lifestyle, andando oltre i servizi bancari e finanziari e diventando un one-stop shop per le necessità quotidiane dei clienti, dallo shopping e intrattenimento ai viaggi e alle utility, integrando i social media per fornire una vera esperienza di lifestyle.

Quali sono gli interventi più significativi e le best practice a livello di trasformazione digitale cui le banche devono far riferimento per tenere il passo con i competitor bancari e non?

Le best practice in ambito Digital Banking sono in grado di sfruttare al meglio la relazione tra la community di sviluppatori di prodotti e soluzioni, l'infrastruttura tecnologica e i dati.

Il modello bancario aperto colloca l'istituto finanziario al centro di un ecosistema in cui altri fornitori di servizi possono innovare e offrire le proprie soluzioni, il che si traduce in una relazione molto più proficua per i clienti finali della banca.

Guardando al mercato spagnolo, molte banche hanno visto le Fintech come il loro miglior alleato per accelerare i propri piani di trasformazione digitale, per diventare aziende tecnologiche e per crescere sviluppando nuovi ecosistemi digitali. La partnership è il modello di collaborazione preferito rispetto agli altri possibili (build e buy).

Le banche che fanno bene il digitale sono quelle che non trattano la tecnologia come una funzione di proprietà del Chief Innovation Officer. Il digitale è distribuito in tutto il business e risiede in gruppi di lavoro agili in ogni area di business. Tra le best practice in questo ambito emerge Wilobank, la prima banca digital native dell'Argentina, basata su un innovativo modello di banca digitale sviluppato da Minsait from scratch. Wilobank è un modello bancario 100% digitale in grado di coprire tutte le operazioni tecnologiche, aggiungendo un modello di gestione innovativo e una proposta distintiva progettata per generare una customer experience eccezionale.

IL NUOVO MODELLO

DI "BANK AS

A PLATFORM"

E L'EMERGERE

DI ECOSISTEMI

FINANZIARI SONO

ASSOLUTAMENTE

CONNESSI

Modello "Bank as a Platform": che opportunità e rischi si prospettano con PSD2 e Open Banking per le banche?

Finalmente l'Open Banking si sta concretizzando anche grazie alla spinta normativa. Il nuovo modello di "Bank as a Platform" e l'emergere di ecosistemi finanziari sono assolutamente connessi: prodotti e servizi possono essere sviluppati da terze parti ed integrati in modo efficiente e sicuro nell'ecosistema generato dalla banca.

In Minsait riteniamo che PSD e l'Open Banking non debbano essere considerati come minacce, ma opportunità per innescare una profonda trasformazione digitale che porti allo sviluppo di servizi digitali rilevanti per i clienti in ogni fase della loro vita. Questo è possibile grazie all'elevata personalizzazione dell'offerta che si può raggiungere con i nuovi dati disponibili e arrivando ad evolvere il rapporto che le Banche hanno tradizionalmente con i propri clienti.

Come e con quali obiettivi dovrebbe crescere la capacità delle banche di estrarre valore dai dati? Quali sono le principali opportunità?

La gestione avanzata dell'enorme volume di dati gestito dalle istituzioni finanziarie, grazie alle tecnologie Big Data e di Artificial Intelligence, consentirà di riformulare la propria value proposition.

Le applicazioni più interessanti vanno dal miglioramento della reportistica e delle dashboard lato Business all'aumento dell'efficacia delle decisioni rule-based e dei KPI di successo, dall'abilitazione di use case predittivi e accuratezza della micro-segmentazione commerciale e comportamentale a supporto alla gestione dei clienti con modelli on-demand e all'evoluzione da risk covering a risk prevention.

Il risultato sarà da un lato il miglioramento della "salute finanziaria" dei clienti grazie a prodotti e servizi adeguati ai loro obiettivi di vita, dall'altro ad una maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati della Banca.

Qual è il posizionamento competitivo di Minsait a supporto della trasformazione del mondo Banking?

Minsait, la società di Indra leader per l'IT e la Digital Transformation, ha gestito casi di successo in diversi Paesi nella transizione dai modelli bancari tradizionali a quelli digitali, il lancio di banche digitali che completano l'offerta esistente di una banca tradizionale e la creazione ex novo di banche native digitali.

Minsait è una società leader in Europa e America Latina in soluzioni tecnologiche per servizi bancari e un punto di riferimento nella manutenzione di applicazioni, back office bancario e metodi di pagamento.

Tra i propri clienti figurano le dieci principali banche spagnole, è la prima azienda in Spagna nel settore dei mezzi di pagamento e uno dei principali player globali: gestisce oltre 200 milioni di carte l'anno.

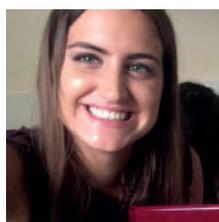
La società di tecnologia e consulenza ha una forte penetrazione nel mercato dell'America Latina: i suoi clienti nel settore finanziario rappresentano oltre il 40% del patrimonio bancario totale nella regione.

Recentemente abbiamo rafforzato le nostre capacità in questo ambito grazie all'acquisizione di Paradigma, la cui leadership in tecnologie disruptive completa la proposta di valore di Minsait e aggiunge un team multidisciplinare di oltre 3.000 esperti in Europa e America Latina raggruppati attorno a quattro grandi linee di servizio: consulenza aziendale, consulenza e tecnologia digitale, prodotti digitali propri e sicurezza informatica.

BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKS: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

Open Banking significa sempre di più per le banche
Open Innovation con Fintech e TechFin



**Ezio Viola, Managing Director, The Innovation Group
e Carmen Camarca, Analyst, The Innovation Group**

Open Banking non è sinonimo solo di PSD2, si tratta di un approccio strategico più ampio che abilita e sviluppa anche nelle banche i modelli di Open Innovation.

Da una recente ricerca condotta a livello europeo dall'Acceleratore italiano Supernovae Lab presentata al nostro recente Workshop su Open Banking sono emerse diverse dinamiche.

Non è più una questione di banche contro fintech, ma di chi riesce ad avere successo con i clienti, ci sono fintech che hanno ormai milioni di clienti e quindi il problema ma anche l'opportunità delle banche è capire come creare valore al cliente anche con le fintech.

L'innovazione può e deve portare le aziende in territori sconosciuti. L'obiettivo delle banche sarà in futuro quello di continuare a far efficienza ma anche far crescere i ricavi e quindi bisogna capire come e dove trovare i ricavi addizionali.

Essendo le opportunità in molti casi in territori meno conosciuti, le banche devono capire bene

cosa possono fare: poichè l'innovazione ha il compito strategico di aprire la strada anche verso territori difficili per strutture che sono state pensate per gestire altri business, la vera sfida per le banche è avere una chiara visione di business e identificare le aree innovative di investimento.

Tra le aree più innovative dove sono stati sviluppati in Europa progetti da banche sia tradizionali che nuove-banche digitali e fintech

ci sono: Customer onboarding (KYC, KYB, customer engagement), Transaction management (Payments, Cards, POS), Investimenti e depositi (Wealth Management, Robo advising), Lending & financing (Loans, SME's Loans, Credit Scoring), Financial management (parte informativa e di servizi bancari – PFM, BFM, Account Aggregation).

Open Banking e Open Innovation insieme con lo sviluppo degli investimenti

in Fintech e Techfin stanno consolidando alcuni macro trend nell'industria dei servizi finanziari.

L'ecosistema di micro aziende e attività che stanno nascendo si sta autogovernando con un

Essendo le opportunità in molti casi in territori meno conosciuti la vera sfida per le banche è avere una chiara visione di business e identificare le aree innovative di investimento

effetto che possiamo chiamare “mormorio dello stormo” in cui le diverse aziende collaborano tra di loro senza un centro unico.

Inoltre c'è un effetto di atomizzazione dei servizi finanziari, con tante aziende che si stanno specializzando in singole aree e la capacità di molte realtà è solo quella di comporre i pezzi, in una sorta di “Business Lego” logico.

Lo sviluppo di marketplace come “Innovation Supermarket” è in crescita: stanno creando una serie di supermercati dell'innovazione, caratterizzati dalla presenza di diverse realtà, come ad esempio Fidor, specializzate o da grande aziende come Mastercard o Visa, che stanno creando dei supermercati di API insieme a Fintech.

Allo stato attuale le Fintech presenti sul mercato (Wallet, Mobile Pos, P2P Lending) sono in crescita ma molte di più ne arriveranno rispetto agli altri segmenti dove il mercato è ancora immaturo.

Un altro trend che si sta consolidando è quello della ibridazione dei modelli di business.

Si consideri, ad esempio, il processo del credito: questo, svolto in banca, prevede diverse fasi: info provider, tech provider, credit provider, account management, cliente.

Ora si possono utilizzare altre informazioni, basarsi su una piattaforma Fintech (un esempio è la collaborazione tra ING e Kabbage). Oppure può accadere che il credit provider può essere un'altra banca (come è avvenuto con N26) oppure può essere aperta al P2P Lending e l'account management è gestito da una challenger bank digitale.

I modelli che si stanno configurando sul mercato sono differenti: ibridazione vuol dire composizione di player che sono sul mercato

e che si occupano di singole componenti del business.

PSD2 obbliga le banche a mettere a disposizione dati attraverso APIs, e ciò induce tante banche e aziende che lavorano nel settore ad aprire i propri sistemi informativi a terze parti per diventare più veloci, ospitare startup, offrire nuovi servizi, ridurre i costi dello sviluppo del loro sistema informativo.

Diverse possono essere le strategie verso il Fintech da parte delle banche: fare partnership con Fintech, fare partnership con acceleratori esterni, fare investimenti di venture capital o private equity direttamente, creare incubatori all'interno della banca, creare digital factory e anche creare un'azienda separata e autonoma con una Digital Bank.

Tra le principali banche europee più attive e che sono considerate best practice ci sono ad esempio: BBVA, che ha un approccio globale all'innovazione, BNP Paribas che ha creato un ecosistema con un network di incubatori, acceleratori, ING.

Ci sono però anche banche più piccole come Raiffeisen che ha creato un acceleratore nell'Est Europa, SPAR Nord, una piccola banca tedesca che ha deciso di aprirsi totalmente a prodotti di terzi, andando oltre la logica della PSD2, SNS che ha ribaltato l'approccio costruendo intorno al singolo cliente un personal banker attraverso un digital+human journey specializzato.

Le banche per rimanere competitive in un mercato dei servizi finanziari che si sta trasformando, in cui diventa più complesso differenziarsi, le cui variabili sono meno prevedibili, devono innovare i servizi che devono diventare sempre più ibridati con servizi prodotti da terzi e anche non bancari.

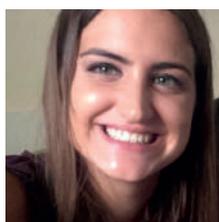
Costruire e portare soluzioni personalizzate ai bisogni dei clienti e in cui diventano sempre più importanti la velocità di risposta, la semplicità, l'affidabilità e la rilevanza per il cliente solo le sfide delle banche nei prossimi anni.

“Diverse possono essere le strategie verso il Fintech da parte delle banche: fare partnership con Fintech, fare partnership con acceleratori esterni, fare investimenti di venture capital o private equity direttamente, creare incubatori all'interno della banca, creare digital factory e anche creare un'azienda separata e autonoma con una Digital Bank.”

BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKs: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

Digital Investment Management: come cambia l'industria del risparmio gestito con la Mifid 2 e il digitale



Carmen Camarca
Analyst, The Innovation Group

Negli ultimi anni il mercato finanziario italiano ha subito notevoli cambiamenti dovuti al susseguirsi di diversi fattori: dall'introduzione delle direttive europee (PSD2 - Payment Legislative Package - e MIFID II - Markets in financial instruments directive - entrate in vigore lo scorso gennaio) agli impatti dei Roboadvisor, e più recenti della Blockchain e delle valute digitali.

Oltre questo, per il futuro nuove minacce si palesano all'orizzonte, su tutte il rischio di ingresso sul mercato di nuovi attori disruptive, quali Amazon, Alibaba, Apple, Google, "nuovi" temibili concorrenti che godono di un marchio potente, di milioni di clienti e, soprattutto, di strumenti tecnologici che, a differenza delle banche tradizionali, potrebbero permettere loro di essere perfettamente a conoscenza di numerose informazioni sulla clientela.

Il fenomeno che si sta generando è una sorta di "crisi di paradigma" dell'industria dell'Asset & Wealth Management che richiede a tutti gli operatori, asset manager e distributori,

di mettere in discussione gli attuali modelli di business, guardando a come rispondere in modo efficace ai fenomeni legati al cambiamento in atto.

Di questi temi si è discusso nell'ambito del workshop Digital Investment Management (organizzato il 27 febbraio 2019 da The Innovation Group in collaborazione con Excellence Consulting) durante il quale esponenti del management dell'Industria del Risparmio Gestito in Italia si sono confrontati sulle iniziative adottate finora e su quelle da promuovere in futuro per affrontare al meglio i cambiamenti in corso.



Qui riassumiamo gli aspetti generali emersi durante il tavolo di lavoro e quindi lo scenario in cui gli operatori finanziari e bancari operano e le sfide che dovranno affrontare, a fronte dei trend che si stanno affermando a livello internazionale e che presto impatteranno anche il contesto italiano. In particolare, nel corso dei lavori del workshop sono emersi quattro conseguenze importanti della trasformazione in corso che caratterizzano l'attuale mercato finanziario italiano:

- La diversità degli schemi di pricing con cui si stanno muovendo i diversi player del mercato, anche considerati gli impatti sui margini che la cost transparency introdotta dalla Mifid 2 avrà sia su asset manager sia sui collocatori.
- Lo sviluppo di prodotti alternativi, fenomeno ormai affermato sui mercati internazionali e che di recente si sta diffondendo anche in Italia.
- Il significativo valore aggiunto che comporterebbe l'utilizzo della tecnologia applicata alla finanza (attualmente non particolarmente sviluppato nel mercato italiano). Infatti, Robo-Advisor, chatbot, customer recommendation potrebbero creare servizi di customer experience ampiamente digitalizzati. Allo stesso modo, considerata la potenzialità e il valore dei dati, potrebbe essere vantaggioso investire sugli analytics, in grado di creare modelli di gestione più efficienti per il cliente finale.
- Il passaggio intergenerazionale nella gestione del capitale. Qualsiasi evoluzione dei modelli di business non potrà prescindere dalla necessità di relazionarsi nel futuro con la nuova generazione dei Millennials; ciò renderà necessaria una diversificazione nell'offerta di prodotti e servizi, sfida che riguarderà in modo particolare il mercato del wealth management.

Quali, dunque, le indicazioni per il futuro?

Dal workshop sono emerse le seguenti considerazioni.

- Ad un anno dall'introduzione della Mifid 2, le opinioni in merito sono ancora piuttosto discordanti, con chi la ritiene un'"evoluzione" dalle interessanti opportunità e chi la definisce un fattore che "complicherà" le modalità di interazione con i clienti e i processi di product governance. In questo contesto sia per gli asset manager che per i distributori le principali sfide consistono nell'anticipare il cambiamento e nell'utilizzare la leva tecnologica per far evolvere efficacemente i modelli di business, in modo da offrire prodotti e servizi personalizzati oltre ad una customer experience nuova.
- Come già affermato, uno dei principali temi su cui bisognerà focalizzarsi è l'estensione della

value proposition, intesa non soltanto in termini di erogazione di nuovi servizi ma di costruzione di offerte mirate per diversi segmenti di clientela.

L'estensione della value proposition deve riguardare anche il miglioramento della customer experience (che deve essere declinata soprattutto in termini di interazione sempre più efficace tra consulente e cliente) e l'applicazione di tecnologie digitali al modello di servizio (es. Robo for Advisor, Chatbot, Trading algoritmico, Customer Alerting, etc).

- La digitalizzazione dei servizi comporterà, inoltre, un'inevitabile evoluzione del modello organizzativo delle reti di distribuzione che potrà avvenire lungo tre direttrici: fortificando la catena manageriale (sviluppando percorsi collaborativi e cooperativi di integrazione orizzontale), creando attività e progetti di sviluppo professionale differenziati per capacità e attitudine dei collaboratori, promuovendo nuove modalità relazionali di interazione e comunicazione con i clienti e non più one to one (quelle finora prevalenti).
- A fronte di questi cambiamenti, potrà essere utile iniziare a sperimentare modalità di collaborazione con altri player tecnologici, adottando modelli operativi volti all'open banking: le dinamiche e le strutture su cui si fonda l'attuale industria finanziaria italiana non saranno in grado, da sole, di recepire i nuovi stimoli del mercato. In questo contesto potrebbe rivelarsi strategica la cooperazione con attori che, pur esulando dal contesto bancario e finanziario, svolgono attività di banking: si pensi, ad esempio, al mondo retail e ai due giganti dell'e-commerce Amazon ed Alibaba (e ai rispettivi servizi di pagamento Amazon Pay e Alipay) o agli altri "big" come Apple, Google, Facebook e Microsoft.

Finora il settore dell'Asset & Wealth Management italiano è stato caratterizzato da elevate barriere all'ingresso e da una forte resistenza al cambiamento, aspetti che lo hanno differenziato da altri contesti internazionali e che hanno impedito il pieno consolidamento dell'industria finanziaria italiana nello scenario internazionale.

Per il futuro, dunque, la principale raccomandazione è accettare i nuovi trend, adeguandovisi.

Si tratta di evoluzioni di una rilevanza tale da richiedere un ripensamento di tutti gli elementi alla base dei modelli di business.

Sebbene gli interrogativi siano ancora molti e manchi un business model di validità universale, nei prossimi anni il successo e la ricchezza di ogni Paese saranno determinati dall'aver saputo dare risposte efficaci ai cambiamenti in atto sul mercato.

BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKS: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

Banche,
time is up!



Intervista a
Luca Romagnoli
EMEA Business Development Manager, Salesforce

Soluzioni scalabili, offrire servizi basati sull'integrazione tra componente umana e digitale, comprendere i benefici dell'Open Innovation. È questa, secondo Luca Romagnoli, EMEA Business Development Manager di Salesforce, la strada che le banche dovranno perseguire nei prossimi anni per creare una CRM strategy di successo e competere in un mercato "post-digitale".

Quali sono gli interventi più significativi e le best practice a livello di trasformazione digitale cui le banche devono oggi considerare per tenere il passo con i competitor bancari e non?

Guardando gli esempi più innovativi del mondo bancario, sia tra gli operatori tradizionali che tra le fintech, direi che ci sono tre elementi che distinguono i leader di mercato:

- L'utilizzo di un approccio agile all'innovazione. Il miglioramento continuo è tipico degli innovatori. Si tratta di eseguire test continui su piccole idee o singoli casi d'uso, verificarne il gradimento interno ed esterno e continuare costantemente l'evoluzione. Questo è valido sia per l'evoluzione del modello di business sia per quello tecnologico, e presuppone un solido e strutturato strato di API granulari che permettano di assemblare in tempi brevi nuove funzionalità. Con tale approccio la banca inglese HSBC

è passata dal rilascio di poche decine a centinaia di funzionalità ogni mese.

- L'applicazione dell'intelligenza aumentata. I leader di mercato riescono a combinare la potenza analitica dell'Intelligenza Artificiale con l'empatia e la profondità della relazione umana. Utilizzano un modello di "intelligenza aumentata" per il quale chiunque interagisca con il cliente è supportato da suggerimenti basati sull'analisi dei dati, dall'automazione che ne aumenta l'efficienza e ha una visione in tempo reale dei bisogni del cliente.
- L'implementazione di una strategia di partnership: il mondo bancario sta evolvendo verso un modello di ecosistema dove gli operatori cercano una relazione con il cliente che non è più basata solo sul prodotto finanziario, ma cerca di indirizzare i bisogni complessivi del cliente su diversi aspetti, quali l'acquisto della casa, il mantenimento della propria salute o la mobilità. Le banche non hanno le competenze in questi nuovi ambiti ed è necessario per loro definire delle partnership ampie che permettano di soddisfare i bisogni del cliente a 360 gradi. Qui entra in gioco la piattaforma digitale che rappresenta sempre di più il vero abilitatore di questa strategia.

Considerando i trend del settore bancario in Italia e l'evoluzione continua delle aspettative dei clienti, quali sono le priorità che devono

darsi oggi le banche secondo la vostra esperienza?

Si pensa al mercato bancario italiano come ad un mercato molto tradizionale rispetto ai mercati Nord Europei. Questo è certamente vero ma è altrettanto vero che il cambio generazionale, un tasso di penetrazione degli smartphone dell'80% e una maggior apertura ai pagamenti digitali stanno accelerando enormemente l'apertura verso nuovi modelli di banca.

N26 ad esempio, riconosciuta come una delle Fintech bancarie più innovative, ha pubblicamente annunciato di avere mezzo milione di clienti in Italia. Per rimanere competitivi in questo mercato gli operatori devono darsi due priorità.

- Privilegiare la semplicità: il cliente si aspetta immediatezza, trasparenza e risposte in tempo reale. Il business bancario rimane un business regolamentato e complesso e la chiave del successo è quella di essere in grado di gestire questa complessità nascondendola agli occhi del cliente.
- Creare valore aggiunto al cliente oltre il prodotto finanziario: la rivoluzione digitale aumenta la trasparenza delle offerte e di conseguenza la concorrenza. È ormai veramente difficile differenziarsi sul prodotto finanziario ma bisogna riuscire a farlo su un'offerta più ampia. Barclays, ad esempio, ha annunciato che sta valutando come offrire ai propri clienti, oltre al mutuo, un supporto alla ristrutturazione della casa tramite partnership con retailer ed aziende edili.

Relazione con il cliente: cosa comporta la progressiva digitalizzazione della relazione Banca-Cliente? Come cambia l'engagement del cliente sui canali digitali?

Il processo di digitalizzazione è una grande opportunità di efficienza per le banche e di aumento della disponibilità dei servizi e della personalizzazione per i clienti.

Tuttavia, se non approcciata nel modo corretto, può andare ad incrinare la relazione tra la banca-cliente, con il rischio che l'istituzione bancaria possa perdere la conoscenza personale dei bisogni del cliente.

La digitalizzazione va invece sfruttata per connettere il mondo digitale, dove avvengono ormai la gran parte delle interazioni, con il mondo fisico della filiale e dei gestori che tipicamente gestiscono le interazioni a più alto valore aggiunto, come la richiesta di un prestito o le scelte di investimento. New10, un nuovo brand di ABN AMRO che si concentra sui prestiti alle PMI, ha sposato questa filosofia, offrendo la possibilità di completare un processo di finanziamento fino a €1M in 15 minuti ed esborso dei fondi in 48 ore in modo completamente

digitale oppure supportato dall'intervento umano in qualsiasi momento del processo.

Open Banking, Cloud, Artificial Intelligence: quale modello adottare per un percorso di innovazione e di espansione dei servizi delle Banche? Come far crescere la capacità delle banche di estrarre valore dai dati sui clienti, ovunque questi risiedano?

Questi tre modelli non sono alternativi ma complementari, l'evoluzione verso l'Open Banking mette a disposizione una maggiore quantità di dati, l'Intelligenza Artificiale aiuta a interpretarli e le tecnologie cloud permettono di metterli a disposizione del cliente finale o dei propri dipendenti in modo estremamente più efficace e veloce. In realtà quello che vediamo da parte degli operatori più di successo è un utilizzo di tutte queste tecnologie, ad esempio BBVA: è stata tra i primi ad anticipare la normativa PSD2 pubblicando un portale esteso di API, fa un utilizzo sofisticato di tecniche di Intelligenza Artificiale per analizzare il comportamento dei propri clienti in tempo reale ed utilizza tecnologie cloud, in particolare Salesforce, per fare in modo che chiunque interagisca con il cliente abbia a disposizione una conoscenza puntuale dei suoi bisogni e riesca a indirizzarli al meglio.

Qual è oggi la value proposition e il posizionamento competitivo di Salesforce a supporto della trasformazione digitale del mondo Banking?

Salesforce è la Customer Success Platform, ovvero aiuta le aziende nel rendere più efficace la relazione con i propri clienti, in ambito B2B e B2C, in qualsiasi fase del processo di interazione. Nel mondo bancario questo significa che la piattaforma è in grado di gestire tutto il ciclo di vita del cliente, dalla fase di prospecting, a quella di onboarding, a quella di vendita inclusi i processi di middle e back office come quelli del credito.

Gli aspetti distintivi nel mondo bancario sono due:

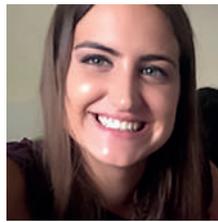
- la velocità del time-to-market, con un tempo medio di primo rilascio di 7 mesi per implementazioni di svariate migliaia di utenti per i nostri 10 più grandi clienti bancari al mondo;
- la completezza della piattaforma e la capacità di consolidare e gestire tutte le interazioni e le informazioni sul cliente da tutti i canali.

Questi aspetti distintivi hanno portato i player bancari più innovativi (come Citibank, BBVA, Barclays e più recentemente sul mercato italiano Unicredit) a fare scelte strategiche sulla piattaforma, che viene utilizzata da chiunque lavori nel front office (filiali, gestori remoti ed in alcuni casi contact centre) di queste istituzioni.

BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKS: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

Open Banking, non (più) solo PSD2 ma modello client centered



Carmen Camarca
Analyst, The Innovation Group

Sempre di più le banche tradizionali stanno evolvendo verso un modello inteso come "platform", un cambiamento accelerato da fattori quali la PSD2 (che ha chiesto alle banche di aprire e mettere a disposizione i dati dei clienti alle società terze attraverso API) e dall'aumento della competizione nel mercato causato dall'ingresso di nuovi attori non tradizionali (Fintech, GAFA), che padroneggiano tecnologie avanzate con strategie data driven dalle enormi potenzialità.

A questo si aggiunga, inoltre, lo sviluppo dei nuovi modelli di business abilitati da tecnologie quali Big Data, Machine Learning e IoT, ma soprattutto le sempre più

elevate aspettative di clienti e consumatori che hanno imposto un passaggio (di fatto "quasi obbligato") a nuovi modi di fare banking, semplici, innovativi, digitali e con una forte propensione ai loro bisogni e necessità.

La digital transformation che sta interessando il mondo finanziario può richiedere, dunque, alle banche una modifica nel loro stesso DNA tradizionale, ma a quali costi? E con quali vantaggi?

Il futuro del settore bancario sembra ormai all'insegna di modelli di open distribution e API economy: per le banche "aprirsi" diventa non solo una questione di capacità tecniche che

impone una rivisitazione dei processi organizzativi (oltre a un significativo cambio culturale) ma anche e soprattutto di sopravvivenza, pena la condanna a un ruolo sempre più marginale nel mercato



finanziario. Abbiamo a che fare, dunque, con un continuo scontro competitivo dove a vincere sarà chi è in grado di creare risparmi e ricchezza a lungo termine, costruendo soluzioni customer centered, promuovendo approcci multi e omni canale e sviluppando modelli distributivi basati

sul digitale, sulla capacità di estrarre valore dai dati e di contenuti consulenziali portati dall'uomo.

Questi temi sono stati al centro del dibattito promosso da The Innovation Group durante l'evento "Open Banking: sarà questo il futuro del banking e delle banche?", secondo workshop nell'ambito del Banking Program 2019, tenutosi a Milano lo scorso 28 maggio.

Quali, dunque, le opportunità dell'Open Banking? A che punto siamo in Italia? Le banche evolveranno davvero verso un modello di "piattaforma"?

La rilevanza dell'Open Banking nelle dinamiche bancarie e finanziarie è stata sottolineata anche da Abi Lab nel report "Scenario e trend del mercato ICT per il settore bancario" (2019) secondo cui l'apertura bancaria sarà priorità negli investimenti ICT delle banche (anche se allo stato attuale solo un numero limitato si trova ad un livello avanzato dei progetti).

Tra gli altri elementi che, secondo Abi Lab, impatteranno in maniera significativa le attività del settore bancario e finanziario anche il potenziamento dei canali digitali e l'adeguamento delle infrastrutture per gestire i rischi cyber: le nuove iniziative riguarderanno principalmente i servizi di mobile banking, la Customer Experience del cliente (identificazione e possibilità di svolgere operazioni da remoto) e la modernizzazione dei servizi di core banking e delle funzioni di data governance/protection.

I nuovi progetti comporteranno inevitabili cambiamenti anche in ambito R&S dove le priorità saranno il potenziamento dell'Intelligenza Artificiale (per migliorare soprattutto l'assistenza virtuale – chatbot e robo-advisory) e i sistemi evoluti per la personalizzazione delle offerte.

In crescita anche le revenue: secondo alcuni dati di Accenture nel 2020 il 7% dei ricavi in Europa provverranno da banche che avranno adottato modelli bancari innovativi, mentre il 57% delle banche avrà un impatto significativo dall'adozione di modelli di Open Banking.

Numerose, inoltre, le best practice e gli use case internazionali mostrati da Carlo Giugovaz, Fintech Influencer e CEO Supernovae Labs, per sviluppare opportunità di business per le banche italiane. A tal proposito di particolare interesse sono le esperienze di banche del calibro di BNP

che ha creato un ecosistema in grado di unire persone, idee e soldi e ING che ha adottato una strategia ampia, incentrata sulla risoluzione dei problemi dei clienti e basata su quattro leve principali: partnership strategiche, M&A, incubatori/acceleratori e venture capital.

GAF A: minaccia o opportunità?

Tra i diversi fattori abilitanti l'Open Banking rientra senz'altro l'ingresso nel mercato bancario dei GAF A (Google – Apple – Facebook – Amazon) o GAAFA (se si considera anche Alibaba con il suo Alipay), attori tradizionalmente non operanti nel mondo bancario ma in grado comunque di rappresentare una presenza "ingombrante" per chi ha sempre fatto banca.

Come emerso durante i lavori del workshop, le posizioni in merito sono diverse: chi (in particolare esponenti Fintech) ha ritenuto che la presenza dei GAF A, che da sempre hanno fatto della conoscenza dei bisogni degli utenti un vantaggio competitivo, possa rappresentare un'occasione per migliorare le proprie capacità relazionali con il cliente: elementi come customer satisfaction, customer journey e User Experience assumono infatti un valore sempre più significativo per il successo di qualsiasi business.

Altri, invece, (soprattutto esponenti del mondo bancario) temono l'eccessiva presenza dei GAF A per l'ambito payment, in modo particolare per quanto riguarda i pagamenti transnazionali (in questo indicativa l'esperienza di Apple Pay o Alipay).

Di sicuro i GAF A, pur avendo il proprio core business in settori che esulano da quello bancario (retail, social network, mercato dell'hardware) hanno dimostrato, grazie a strategie data-driven e a tecnologie scalabili, di poter raggiungere qualsiasi mercato.

Al di là della presenza dei GAF A, ci saranno sfide da affrontare per tutti gli stakeholder coinvolti, sia per le banche che per le Fintech, le prime interessate a mantenere quella che un tempo era una posizione privilegiata e le seconde operanti con l'intento di consolidarsi sempre di più.

Ad ogni modo le banche dovranno modificare innanzitutto il proprio mindset e la propria cultura interna, iniziando a concepire la possibilità di sviluppare attività diverse dal proprio core business e dotandosi di una visione precisa: in questo caso sarà fondamentale l'execution, comprendere cosa fare e come farlo.

Soltanto così l'Open Banking diventerà realmente un'opportunità irrinunciabile.

BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKS: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

Il riposizionamento delle banche: AI, Cloud e Blockchain le nuove frontiere di successo



Intervista a
Rodolfo Rotondo
Business Solutions Strategist, VMware

Contesto competitivo in costante evoluzione, nuovi target di clientela, sicurezza, privacy e trasformazione digitale: sono queste alcune delle principali sfide che oggi stanno affrontando gli istituti bancari "tradizionali". Quali politiche e strategie adottare per tornare "ai momenti di gloria" (ammesso che sia possibile)? Su quali trend tecnologici investire?

Ne parliamo con Rodolfo Rotondo, Business Solutions Strategist, VMware.

Guardando ai trend del settore bancario in Italia e all'evoluzione continua delle aspettative dei clienti, quali sono oggi le priorità delle banche (considerando anche la vostra esperienza all'estero)?

Uno dei principali trend che sta impattando a livello globale il mondo bancario è il cambiamento demografico dei clienti: si stima, infatti, che entro il 2020 i millennial e la generazione X avranno un potere di spesa nel mercato finanziario pari a circa 30mila miliardi, dinamica che rende necessario per le banche il ripensamento della propria offerta.

Va, inoltre, tenuto conto del fatto che questo nuovo target di clientela tende a considerare le banche come tutte uguali, ponendo, dunque, problemi in termini di quali strategie implementare per differenziarsi rispetto ai competitor.

Per le banche la sfida più difficile da affrontare sarà lo sviluppo di progetti greenfield focalizzati sulle reali esigenze di un cliente sempre più abituato alla digital experience: rimettere l'utente al centro delle proprie strategie, proporre soluzioni e servizi per offrire una perfetta customer journey sono solo alcuni degli obiettivi che è necessario che le banche raggiungano nel più breve tempo possibile e che possono essere ottenuti grazie soprattutto ai data analytics.

Un'altra dinamica che si può osservare all'interno del contesto bancario è la volontà, anche se con difficoltà, di modificare la cultura interna. Al riguardo si dovrebbero promuovere attività e progetti di collaborazione tra i diversi comparti: oggi i contesti bancari sono caratterizzati da rigide divisioni in silos funzionali, anche a livello di prodotti e servizi erogati.

Invece bisognerebbe prendere in maggiore considerazione i feedback dei clienti e riuscire a capire effettivamente come ragionare in modo veloce ed agile a tutti i livelli all'interno della banca.

Non da ultimo, vanno rilevati anche i trend tecnologici, veri driver di tutte le trasformazioni in atto: quelli di maggiore impatto, e per cui si stima una forte crescita di utilizzo nei prossimi anni, sono l'Intelligenza Artificiale (Big Data e Analytics soprattutto), la Blockchain e il Cloud.

All'interno dei trend appena descritti e guardando sia al contesto nazionale sia internazionale, quali opportunità e rischi si prospettano per le banche con PSD2 e Open Banking? Come considerate il modello "Bank as a Platform"?

L'introduzione della PSD2 abiliterà nuovi modelli di business o di combinazioni di business, permettendo, ad esempio, di realizzare "bundle" di prodotti con Over The Top, Telco, assicurazioni, offrendo una composizione di servizi in precedenza difficilmente realizzabile.

Il principale cambiamento è provocato soprattutto dall'apertura dei dati, che adesso possono essere utilizzati in modo differente rispetto a prima, con la possibilità di ottenere numerosi vantaggi: dall'opportunità di riuscire a comprendere in maniera più efficace le reali esigenze del cliente alla creazione di Ecosistemi.

In questo senso la spinta della regulation può essere davvero considerata come un modo per incrementare le revenue, fare cross-selling e up-selling, abilitare nuovi e più efficaci modelli di business, non dimenticando che l'obiettivo principale è sempre quello di riuscire a fornire il giusto feedback al cliente.

In questo contesto, i principali rischi che potrebbero verificarsi sono tre. Innanzitutto, l'apertura e i modelli di Open Banking richiedono l'interazione di un numero sempre più elevato di attori per cui è necessario tener conto di aspetti come la sicurezza e la privacy.

Si tratta del principale rischio da affrontare perché eventuali aspetti negativi ricadono anche nell'ambito della sicurezza delle infrastrutture IT.

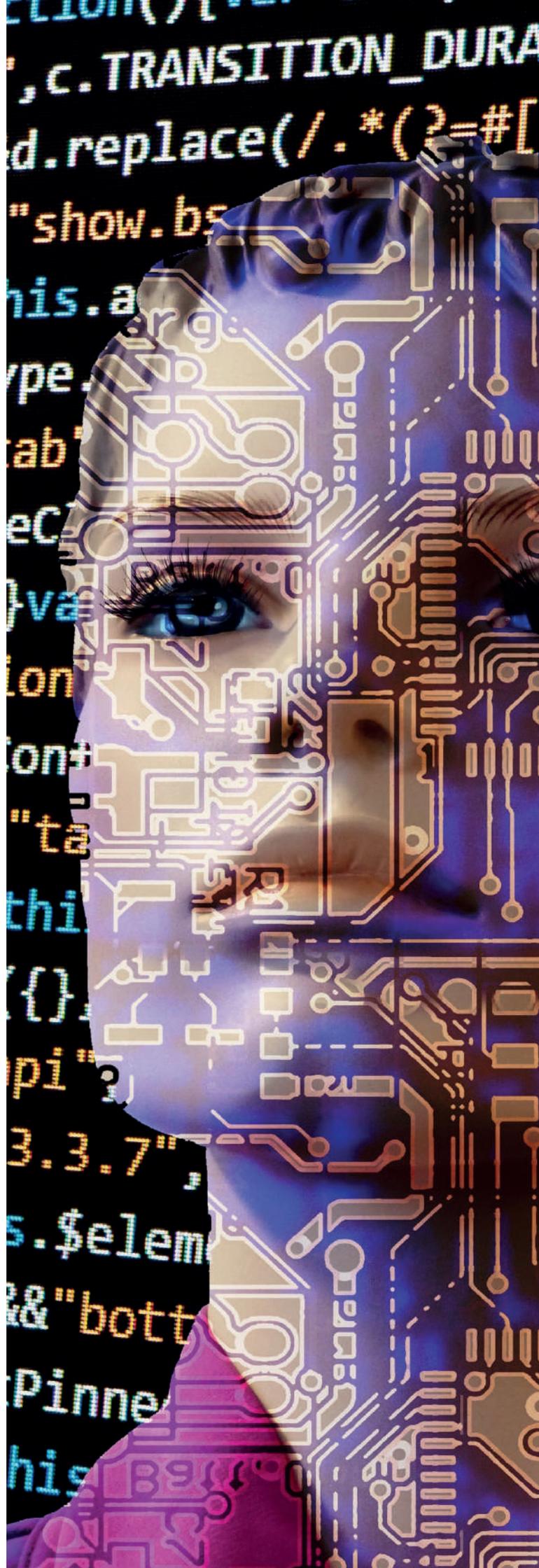
L'altra problematica da considerare è, inoltre, quella del trust: l'apertura può comportare, infatti, la possibilità di perdere credibilità verso il cliente tradizionale, una fiducia che poi potrebbe essere complicato riconquistare.

L'ultimo rischio, infine, è quello della competition, perché l'apertura tramite le APIs permette a tutti gli attori in gioco di aumentare e migliorare la propria offerta di servizi.

Perché il Cloud deve e può essere uno degli enabler principali della trasformazione digitale in banca? Dove vedete maggiormente lo sviluppo del suo utilizzo? Quali i principali freni alla sua adozione?

Sicuramente le piattaforme Cloud permettono di sfruttare al meglio la potenza dei principali trend tecnologici (come analytics e blockchain) e di poter rispondere più velocemente alle esigenze del cliente.

E' possibile partire da diversi sistemi, individuando inizialmente i meno critici, da migrare sul Cloud con notevoli vantaggi come, ad esempio, la modernizzazione del legacy



attraverso open API e microservizi (ad esempio oltre il 70% delle banche italiane hanno scelto il consorzio CBI per la PSD2), l'introduzione del devops, lo sviluppo di ambienti più agile.

Altri sviluppi positivi potrebbero emergere nell'ambito del disaster recovery e della business continuity delle piattaforme come anche implementare servizi di digital advisor.

Per quanto riguarda gli ostacoli, da una nostra recente survey è emerso che la maggior parte dei rispondenti ritiene la sicurezza dei dati il freno principale all'adozione del Cloud in banca, anche se in realtà, portando i carichi di lavoro sul Cloud si aumenta la sicurezza.

Questa situazione paradossale è oggi conseguenza della ancora scarsa conoscenza delle capability dei Cloud pubblici e delle loro garanzie in termini di sicurezza dei dati e delle informazioni.

C'è poi anche il problema della mancanza di talenti "cloud-ready" o di dover formare nuovamente il personale IT a fronte di un diverso modello operativo.

In questo contesto si stanno sviluppando diversi use case di interesse, soprattutto negli USA dove diverse istituzioni finanziarie sono al 90/95% sul Cloud pubblico.

Le opportunità sono tante: queste infrastrutture, in conformità con le normative, permettono di accelerare l'introduzione di nuovi servizi e contemporaneamente di ridurre i costi.

All'interno di questa evoluzione verso il Cloud, come e perché il modello ibrido potrebbe essere quello più adatto a supportare la trasformazione digitale?

Per due motivi. Nel nostro concetto di ibrido i punti di forza sono la possibilità di godere di infrastrutture e operation consistenti.

La decisione di migrare al Cloud deve nascere, infatti, dalla consapevolezza di aumentare la competitività di applicazioni e servizi necessari al business.

Le applicazioni delle banche sono molteplici e molto differenti tra di loro, ci saranno le applicazioni core che per quanto modernizzate verranno mantenute on-premises, seppur ottimizzate ed efficientate.

In altre realtà invece verrà fatto il replatforming sia on-premises che sul Cloud pubblico, creando una sorta di applicazione ibrida senza cambiare il modello operativo, altre ancora saranno interamente sostituite con applicazioni SaaS.

La strategia è, dunque, quella di partire dalle applicazioni e razionalizzarle, dopodiché è importante essere consapevoli che il mercato del Cloud è composto da molteplici attori per cui sono richieste sempre nuove competenze, nuovi modelli operativi, ecc..

Bisogna, dunque, riuscire ad avere una variazione ed un'infrastruttura consistente, riuscendo, così, a mitigare i rischi di un fallimento di una migrazione parziale o totale verso il Cloud: in questo modo si mantiene consistenza rispetto all'ambiente on-premises, rispetto alle infrastrutture e all'operation e soprattutto verso la sicurezza.

Qual è oggi la value proposition distintiva e il posizionamento competitivo di VMware a supporto della trasformazione digitale del mondo Banking?

Innanzitutto, focus sulla sicurezza, un concetto fondamentale soprattutto in questo mondo aperto.

Oggi la sicurezza IT non sta funzionando molto bene, i data breach sono frequentissimi: si spende in sicurezza IT però i costi e i danni causati dai data breach aumentano, ci si concentra a proteggere un perimetro che non esiste più, dai contorni sempre più sfumati soprattutto dopo la PSD2.

Con il Cloud ibrido VMware garantisce il buon funzionamento delle app e dei servizi dei propri clienti, segnalando eventuali anomalie dei sistemi e intervenendo laddove necessario.

Inoltre, sono rilevanti le attività che VMware sta sviluppando nell'ambito delle tecnologie predominanti (Cloud, Intelligenza Artificiale, Blockchain) e nell'ambito della già citata modernizzazione del parco applicativo in un contesto multi cloud: in realtà VMware oggi è l'unica azienda che può supportare il processo di trasformazione digitale delle organizzazioni, dal data center (quindi da dove oggi ancora risiedono la maggior parte dei dati e delle informazioni delle applicazioni della banca) fino ad arrivare al dispositivo dell'advisor o all'app mobile dell'utente, o addirittura agli oggetti connessi all'interno delle filiali.

VMware offre, quindi, servizi di modernizzazione delle infrastrutture per facilitare l'esperienza utente (sia interno che esterno alla banca), permettendo lo sviluppo di applicazioni mobile, oggi uno dei principali trend o degli oggetti connessi, individuando delle sinergie per ottenere nuove informazioni e proporre nuovi servizi.

Tra gli altri casi d'uso è importante menzionare anche i progetti di VMware nell'ambito della blockchain: stiamo sviluppando una piattaforma ibrida che consenta di gestire soluzioni multiple di blockchain (ibrida perché può essere sia on premises sia su molteplici cloud pubblici).

La piattaforma è, inoltre, compliant al GDPR e permette, ad esempio, di fare delle interrogazioni sui dati criptati senza necessità di decriptarli.

BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKS: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

L'importanza della data management in banca



Intervista a
Claudio Bastia
Managing Director Italy, Informatica

Quali sono le fondamenta di un'efficace data strategy? Ne abbiamo parlato con Claudio Bastia, Managing Director Italy, Informatica che ci ha spiegato perché per le banche essere data driven deve essere una scelta strategica del business.

Considerata l'evoluzione del settore bancario in Italia (e in modo particolare il cambiamento delle aspettative dei clienti), quali devono essere oggi le priorità delle banche nelle loro iniziative di trasformazione digitale?

Dopo un'analisi dettagliata dei fabbisogni abbiamo riscontrato (e stiamo continuando a riscontrare) una tendenziale ricerca di semplificazione di tutti i processi di onboarding dei clienti, un tema che sta diventando sempre più prioritario.

Un secondo aspetto rilevante è quello degli analytics, ovvero riuscire a comprendere come sono distribuite e quanto sono attendibili le informazioni legate al cliente, un tema che assume rilievo anche in relazione alla data governance.

Al riguardo tecnologie di data catalog di dati e metadati sono diventati uno degli oggetti principali in tutto quello che riguarda il mondo della governance del dato.

L'ultima priorità riguarda l'uso etico delle informazioni con riferimento in modo particolare alla compliance e alle tematiche di controllo dell'informazione.

In questo contesto, quali opportunità e rischi si prospettano per le banche con PSD2 e Open Banking? Come essere compliant alla normativa e aiutare le banche a gestire al meglio i dati dei propri clienti? Perché è importante per le banche essere data driven?

La PSD2 e, quindi, la possibilità di mettere a disposizione dati ed informazioni legate al cliente (numero di prodotti che gestisce, anagrafica, saldi, ecc.) richiede un uso etico e sicuro delle informazioni, nonché una piattaforma di riferimento che possa garantire la correttezza dell'informazione e che possa essere gestita in modo sicuro dagli operatori.

Diversi istituti bancari si stanno adoperando per gestire questa trasformazione epocale, così come stanno apparendo sul mercato nuove realtà che si occuperanno di questi aspetti.

Riteniamo che gli strumenti e i processi implementati per garantire il rispetto delle normative di compliance possano anche essere valorizzati dalle banche per abilitare un'innovazione più rapida, migliori analytics e comprensione del business, oltre a esperienze clienti più personalizzate e competitive. In breve, le banche dovrebbero interpretare questo cambiamento in una visione di business: la PSD2 e l'Open Banking permetteranno alle banche di conoscere meglio i clienti, di rafforzarne la fiducia e di anticipare i loro bisogni per offrire servizi competitivi. Per queste ragioni diventa strategico il già citato tema della data driven company che, sempre più, deve diventare una priorità per tutti gli istituti bancari: è un tema che richiede alle banche



di reagire dal punto di vista del business e non solo della tecnologia. Sarà competitivo solo chi riuscirà a beneficiare al meglio di tutte le informazioni disponibili.

Data management e data governance: quanto un'efficace gestione dei dati incide sul successo e sulla profittabilità degli istituti bancari allo stato attuale?

Secondo Informatica una data strategy dovrebbe comprendere tre linee guida fondamentali per consentire alle aziende di trarre vantaggio dai propri dati.

1. Trovare i propri dati dispersi in tutto il contesto aziendale.
Oggi le informazioni tendono a essere ancora molto distribuite: noi siamo i fautori del concetto che la data discovery è una delle componenti importanti di una buona strategia di data management.
2. Capire i propri dati. È importante avere la capacità di riuscire a comprendere la fonte dei propri dati e in quanti ambienti e strati si dividono per ricavarne valore. Oltre a comprendere in che modo le risorse dati impattano gli obiettivi e le iniziative strategiche aziendali.
3. Governare il dato su ampia scala per abilitare la compliance e ottimizzare le prestazioni del business. Quest'ultimo tema comprende, da un lato, la compliance (implica quindi il rispetto di una serie di indicatori), dall'altro lato coinvolge una componente di business rilevante. Infatti, avere le informazioni e i processi sotto controllo, stabilire regole di qualità standardizzate sono aspetti di estrema rilevanza da cui poter trarre un importante vantaggio competitivo.

Qual è oggi la value proposition distintiva e il posizionamento competitivo di Informatica? Su quali soluzioni le banche possono puntare per affrontare al meglio la trasformazione digitale?

L'aspetto cruciale con cui ci presentiamo sul mercato è il concetto di piattaforma intelligente, evoluta ed innovativa di data management: si tratta di una piattaforma che si basa sul nostro motore di Intelligenza Artificiale e sul calcolo CLAIRE - Cloud, Artificial Intelligence, Real time Engine - la parte vitale di tutte le nostre soluzioni che abilita qualunque tipo di funzionalità all'interno della nostra proposta.

Questo ha fatto sì che sviluppassimo investimenti in innovazione che, oltre a nascere dall'interazione sul mercato delle tecnologie, comprendessero anche aspetti strategici.

La nostra piattaforma è composta da elementi che permettono all'azienda di fare investimenti che sono auto-consistenti per blocchi: aiutiamo ad affrontare alcuni mega trend tecnologici che comprendono sia le innovazioni più attuali che funzionalità e richieste tradizionali.

Va, inoltre, considerato il tema della compliance (ovvero della sicurezza dei dati) e della governance del dato in qualunque contesto, la vera linea strategica per creare valore aggiunto e rendere competitiva l'azienda in questa trasformazione.

L'approccio della piattaforma sta avendo molto successo anche nel settore bancario: abbiamo notato che alcune aziende che sono partite con investimenti tradizionali in alcuni degli ambiti in cui Informatica è sempre stata presente oggi si stanno espandendo in una logica di piattaforma.

BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKS: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

La Libra di Facebook



Ezio Viola
Managing Director, The Innovation Group

L'annuncio della nuova criptovaluta di Facebook sta mettendo in fibrillazione analisti, osservatori, oltre che tutto il mondo finanziario. Pare che la Libra (questo il nome della criptovaluta) abbia attratto come partner società del calibro di Visa, MasterCard, Farfetch, Kiva e molte altre in diversi settori. Ciascuna azienda investirà \$10m come nodo della rete che gestirà, verificherà e avrà accesso ai dati delle transazioni, creando di fatto un nuovo network mondiale dei pagamenti digitali.

Libra o Globalcoin sarà una cosiddetta "moneta stabile" o "stable coin" legata ad un paniere di valute reali così da essere meno volatile e speculativa.

E', inoltre, interessante analizzare per tipologia e settore i partner mostrati nella figura sopra per evidenziare come nasce un ecosistema di servizi che potranno, poi, essere disponibili via Libra, facendo, così, riflettere su come tale modello potrebbe trasformarsi in una piattaforma come WeChat o Alipay per i servizi di messaggistica di FB.

Da alcune notizie apparse pare che FB voglia coinvolgere anche grandi nomi di Wall Street come Goldman Sachs e JPMorgan, anche se, per adesso, non sembra esservi stato grande interesse. Ad ogni modo il colosso di Menlo Park sta cercando di raggiungere una quota di almeno 100 partner per gestire la rete e supportare la nuova moneta digitale: qualora

il progetto dovesse avere successo, il social network potrebbe accumulare, dai diversi partner del consorzio, circa 1B\$.

Notizie e rumors che FB stesse lavorando ad una sua criptovaluta sono iniziate circa un anno fa e sono state più evidenti con la nomina di David Marcus di Whatsapp come leader del progetto sulla blockchain.

La moneta potrà essere usata come pagamento nelle app di messaggistica di FB e per il trasferimento di denaro tra utenti, aspetto che sicuramente comporterà dei cambiamenti significativi nell'uso delle criptovalute, il cui utilizzo potrebbe, così, aprirsi ad un pubblico senz'altro più vasto. Il lancio sicuramente susciterà preoccupazioni tra i regolatori e già alcuni senatori americani hanno inviato una open letter a FB chiedendo maggiori indicazioni sul funzionamento della nuova moneta.

Immaginando come potrà essere l'era "post digitale" dell'industria finanziaria, viene in mente un contesto caratterizzato da servizi on demand, semplici end-to-end, trusted, sicuri, istantanei, contestualizzati all'esperienza d'uso, oltre che arricchiti da ecosistemi aperti di altri servizi basati su piattaforme digitali. E Libra, comprendendo tutte queste caratteristiche, rappresenta il perfetto esempio dello scenario che sta andando profilandosi.

Che Zuckerberg foglia fare di Facebook la WeChat occidentale?

BANKING SUMMIT 2019

TRANSFORMING BANKS: IS IT TIME FOR A POST DIGITAL BANKING?

Hybrid models
are winning models!



Intervista a
Francesco Legrenzi
Partner, PwC's Strategy&

Abbiamo intervistato Francesco Legrenzi, Partner, PwC's Strategy& che ci ha parlato di quali sono state le principali sfide che le banche hanno dovuto affrontare negli ultimi anni e di quali strategie mettere in campo per tornare ad essere competitive e fare profitti.

Quali sono le principali sfide che le banche hanno di fronte a breve e medio-lungo termine e le priorità strategiche che devono darsi?

Le principali sfide che le banche devono affrontare sono cinque.

1. Una fase prolungata di tassi di interesse "negativi". Ad agosto 2019 il tasso medio sulle nuove operazioni per acquisto di abitazioni e su finanziamenti alle imprese sono risultati rispettivamente pari a 1,68% (2,50% nel 2015) e 1,25% (1,91% nel 2015). In un simile scenario, dunque, guadagnare solo attraverso quella che è sempre stata l'attività più tradizionale degli istituti di credito (ovvero la concessione di prestiti alla clientela) diventa difficoltoso.
2. Elevate aspettative dei clienti sui benefici della rivoluzione digitale e sullo sviluppo sostenibile. Le tecnologie hanno consentito la diffusione di nuovi meccanismi di contatto con la clientela e l'offerta si è arricchita con servizi innovativi.

Oggi due clienti "evoluti" su tre operano in mobilità ed entro 3 anni il 95% delle banche sarà in grado di acquisire i clienti online. Le banche dovranno muoversi in questo contesto mettendo al primo posto la sostenibilità, consapevoli del notevole impatto che esercitano sul contesto sociale e ambientale, considerandola anche come una opportunità di sviluppo del business.

3. Nuovi e veloci competitor. La rivoluzione tecnologica ha permesso ad operatori extra-bancari, come Google, Amazon, Facebook, Apple e le fintech, di fare il proprio ingresso nell'arena competitiva del settore.



4. Uno scenario regolamentare senza sconti. Per le banche italiane restano le forti pressioni regolamentari con il "nuovo" regime di vigilanza europea che è sempre più intenso, invasivo e "data driven" oltre che uno "tsunami" di nuove regolamentazioni in

corso (AML, MiFID2, IFRS9, Basel IV, CRD5/CRR2, Business Model Analysis per citarne alcune) con ulteriori aggravii patrimoniali.

5. La persistenza di rischi sistemici. Le banche devono affrontare uno scenario internazionale che presenta diverse minacce, quali la Brexit, le proteste di Hong Kong, la crisi tra Iran e Stati Uniti, la guerra dei dazi di quest'ultimi con la Cina.

Come escono le banche italiane da questi ultimi 5 anni? Qual è lo stato di salute?

Dopo 7 anni di crescita esponenziale dei crediti deteriorati fino al picco del 2015 (oltre 340 miliardi di crediti deteriorati sui bilanci bancari), nell'ultimo triennio si registra un'inversione di tendenza (stock NPE a fine 2018 pari a 180 miliardi di euro).

L'Italia rimane, tuttavia, tra le peggiori in Europa in termini di qualità del credito con un'incidenza del credito deteriorato del 7% verso una media europea del 3%.

Lo scenario non è migliore se si considera il credito nel suo complesso. Gli stock dei finanziamenti al sistema produttivo italiano si sono ridotti di oltre 200 miliardi di euro (-24%) tra il 2011 e oggi (da 894 € mld nel 2011 a 793 € mld nel 2015 e a 679 € mld nel 2018) e sono le piccole e medie imprese ad avere subito maggiormente l'impatto di tale contrazione.

La situazione non cambia se guardiamo ai risultati economici, il margine di intermediazione è rimasto sostanzialmente invariato tra 2007 e 2018, con la componente commissionale che ha assunto un peso sempre più rilevante (da 26% dei ricavi nel 2007 al 33% nel 2015 e al 38% nel 2018 - +12 p.p in 10 anni) e ricavi da attività finanziaria fondamentalmente dimezzati.

Questa "stagnazione" dei ricavi, accompagnata dalla costante crescita di costi operativi (+10% da 2007) e dall'elevato costo del rischio (più che raddoppiato rispetto ai livelli 2007), ha portato a risultati distanti da livelli pre-crisi (ROE 2007 9,5% vs 2018 5,6%).

Solo negli ultimi 3 anni il risultato operativo è stato in ripresa principalmente per via della riduzione del costo del rischio (+57% 2018 vs. 2015).

Quali i vincitori e i vinti di questo nuovo scenario?

Il combinato disposto di fattori quali costo del rischio, rallentamento dei ricavi, nuovi competitors, regolamentazioni stringenti ha messo in difficoltà il modello della banca tradizionale.

Se guardiamo ai gruppi bancari generalisti italiani, si osservano livelli di redditività contenuti e lontani dai livelli pre-crisi (ROE inferiore al 6% nel primo semestre 2019) ma soprattutto multipli di Borsa fortemente penalizzanti rispetto al book value (price to book value pari a 0,3 x media a giugno 2019) ovvero il segnale di scarse aspettative da parte degli investitori.

Si stanno, invece, affermando banche specializzate che operano nel wealth management (come ad esempio Fineco, Banca Generali, Banca Mediolanum) o nei segmenti ad alto rendimento e/o a basso rischio del credito specializzato (come ad esempio Banca IFIS, Banca Farmafactoring, Banca Sistema e

Mediobanca), con modelli di distribuzione basati su canali alternativi e modelli operativi flessibili.

Queste banche mostrano risultati robusti (ROE rispettivamente del 19% e 12% nel primo semestre 2019) e soprattutto sono meglio valorizzate dal mercato (price to book value rispettivamente 4x e 0,7x a giugno 2019).

C'è, infine, grande fermento nel mondo

non regolato che ruota attorno ai servizi finanziari: efficaci canali alternativi di business originator e fornitori di servizi per banche e assicurazioni (come ad esempio Mutuonline, Assiteca, Facile.it e OCS) i quali hanno sfruttato il canale online e le crescenti esternalizzazioni favorite da un modello di banca sempre più leggera e focalizzata sulla gestione dei processi core (ROE superiore al 25% e P/B di 6x).

La vera novità sono, però, le banche nativamente digitali (in alcuni casi con modelli ibridi) che si presentano al mercato come piattaforme aperte che danno ai loro clienti la possibilità di accedere a prodotti di terzi: si pensi, ad esempio, a casi come Illimity in Italia o realtà di derivazione estera come N26 e Revolut.

Tali operatori, sebbene ancora in start-up (ROE negativi intorno al -4%), hanno ricevuto valorizzazioni molto importanti dal mercato

La vera novità sono, le banche nativamente digitali (in alcuni casi con modelli ibridi) che si presentano al mercato come piattaforme aperte che danno ai clienti la possibilità di accedere a prodotti di terzi: si pensi, ad esempio, a casi come Illimity in Italia o realtà di derivazione estera come N26 e Revolut

(P/B per N26 e Revolut di 5x) grazie proprio alla capacità di attrarre nuova clientela (N26 ha recentemente annunciato il raggiungimento di 3,5 milioni di clienti in 24 paesi, 6 milioni di clienti per Revolut coinvolti in oltre 350 milioni di transazioni).

Qual è il modello vincente in tale contesto?

Per capire quale potrà essere il modello vincente nei prossimi anni è utile guardare a settori e geografie dove la rivoluzione digitale è più avanti rispetto all'Italia.

Prendiamo, ad esempio, la Cina, contesto in cui il 79% degli utenti già oggi acquista frequentemente tramite mobile (contro una media europea del 33%): il 90% dei consumatori cinesi ritiene che l'engagement in-person e in-store sia tra i 3 fattori più importanti nel processo di acquisto.

Questo significa che per il futuro il modello vincente sarà quello ibrido, ovvero basato sull'integrazione di canali online ed offline (e non solo online): l'offline affiancato all'online per ridurre la distanza con i clienti e arricchirne la customer experience.

Vuol dire, quindi, da un lato portare forme di consulenza evoluta su mobile e, dall'altro, accelerare la trasformazione tecnologica dei "negozi" e delle reti tradizionali e, soprattutto, promuovere l'utilizzo della tecnologia digitale in ogni punto di contatto per raccogliere dati, profilare e servire meglio il cliente.

Non deve quindi sorprendere la trasformazione di una banca come Fineco che, partita oltre 20 anni fa come una piattaforma di trading online, è oggi una banca specializzata nel risparmio gestito con oltre 2.500 Personal Financial Advisor e un network di oltre 390 "negozi".

Allo stesso modo, si può leggere il percorso di trasformazione di un player innovativo come Facile.it che, nato come aggregatore online, ha recentemente allargato la sua rete di vendita a professionisti e negozi sul territorio.

In parallelo, si trovano molteplici casi all'estero

di banche che, nate con una connotazione prettamente fisica, hanno avviato percorsi di drastica trasformazione verso il digitale: si prenda ad esempio ING che in Olanda offre i servizi di daily banking solo online oppure BBVA che ha dichiarato che <<se vuoi essere una banca leader, devi essere un'azienda tecnologica>>.

In questo contesto e alla luce del recente annuncio della criptovaluta di Facebook Libra, crede che nei prossimi anni altri big tech entreranno nel mercato dei servizi finanziari core delle banche?

L'avanzata delle Fintech, delle GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) e degli Over The Top cinesi è impetuosa e il rischio che le banche debbano cedere a pezzi di business è concreto.

Tuttavia, per loro natura questi soggetti sono destinati a sviluppare piattaforme aperte su cui sarà offerta un'ampia gamma di prodotti finanziari.

Non tutti i servizi finanziari rientreranno nel radar dei Big Tech, che probabilmente potranno prendersi facilmente solo i servizi standardizzabili come per esempio i pagamenti.

Su prodotti più sofisticati, come

la gestione del risparmio o credito specialistico, le banche avranno l'opportunità di difendere la loro quota di mercato e anzi approfittare di queste stesse piattaforme per crescere.

Qual è la value proposition distintiva di Strategy&? Come supportate la trasformazione digitale delle banche italiane?

Strategy& lavora con i clienti lungo l'intero percorso di adozione e declinazione della trasformazione digitale.

Conoscendo diversi settori e geografie in maniera profonda, Strategy& può, inoltre, aiutare il cliente a definire le iniziative vincenti e a individuare le tecnologie migliori in un'ottica agile.

Non va dimenticato, tuttavia, che il digitale è già di per sé una commodity e che a fare realmente la differenza è come la tecnologia viene adottata, declinata e vissuta nell'organizzazione, ciò che noi definiamo l'"agito" digitale.

Strategy& si contraddistingue per la grande attenzione sul come agire in digitale sia nel rapporto con i clienti che nel modus operandi interno.





JJ
J11
J- 111
11 101
100 110
2-11

IL CAFFÈ DIGITALE

**ISCRIVITI ALLA
NEWSLETTER MENSILE!**

RICEVI GLI ARTICOLI
DEGLI ANALISTI DI THE
INNOVATION GROUP
E RESTA AGGIORNATO
SUI TEMI DEL MERCATO
DIGITALE IN ITALIA!



COMPILA IL FORM DI REGISTRAZIONE SU
www.theinnovationgroup.it