

# Lettera

## Club The European House - Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività di Ambrosetti Club.

Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

## Come generare valore per le banche e per il Sistema Italia attraverso l'innovazione digitale

Il settore bancario sta attraversando un periodo di **grande trasformazione**, sulla scia di dinamiche interne e di fattori esogeni: in tale contesto, la "rivoluzione digitale" pone nuove sfide, ma rappresenta anche una fonte di nuove opportunità e di generazione di valore, con benefici potenziali rilevanti per il settore stesso, la clientela e il Paese.

The European House - Ambrosetti ha recentemente realizzato, in collaborazione con Hewlett-Packard Italia, una ricerca volta ad individuare le opportunità emergenti per le banche abilitate dalle tecnologie digitali, studiare le esperienze di innovazione bancaria nel mondo e proporre linee di indirizzo per trarre i massimi benefici della digitalizzazione<sup>1</sup>. Questa Lettera ne illustra i principali risultati.

### I FATTORI CHE SPINGONO IL CAMBIAMENTO DEL SETTORE BANCARIO

Negli ultimi 5/7 anni alcuni elementi hanno spinto il settore bancario verso una profonda trasformazione. La **crisi finanziaria internazionale** ha impattato fortemente sul settore (politiche monetarie espansive, crisi di liquidità, deterioramento degli attivi e riduzione dei margini), così come si sono intensificate la **pressione regolamentare**<sup>2</sup> e quella **competitiva**, anche per l'emergere di nuovi attori non bancari, che disintermediano specifiche attività lungo la catena del valore.

La profittabilità del settore ha risentito dell'effetto combinato di questi fenomeni: in Europa il ROE si è ridotto dal 15% del periodo pre-crisi all'attuale 3%; in Italia la profittabilità è stata addirittura negativa (secondo l'ABI, ROE a -11,7% nel 2013 per i 36 maggiori gruppi bancari). Emerge, quindi, l'urgenza per le banche di riorientare il modello di *business* per ottimizzare i costi, recuperare la marginalità e identificare nuove fonti di ricavi.

<sup>1</sup> La Ricerca "The Connected Banking Report 2015. Opportunità emergenti attraverso l'innovazione digitale" (scaricabile sul sito [www.ambrosetti.eu](http://www.ambrosetti.eu)) è stata presentata ai vertici della *policy e business community*, italiana ed europea, durante il 26° Workshop "Lo Scenario dell'Economia e della Finanza" a Villa d'Este (marzo 2015).

<sup>2</sup> Ad es., incremento dei requisiti patrimoniali e frequenti cambiamenti regolamentari (sono attese oltre 20 nuove regolamentazioni nel periodo 2014-2018).

In questo quadro si inserisce l'**evoluzione della società**, sempre più digitalizzata e orientata all'utilizzo delle nuove tecnologie. Il cambiamento radicale delle modalità di interazione sociale e di lavoro fa emergere **nuovi bisogni e modalità di fruizione dei servizi** (ad es., acquisti *on-line*, comparazione e personalizzazione dei prodotti, co-produzione, ruolo dei *social network*) ed impatta sui servizi bancari, da ripensare secondo criteri di efficienza e trasparenza e sulla base della relazione banca-cliente.

Le "regole del gioco" nel settore bancario stanno cambiando anche per la rapida **affermazione di nuovi competitori non tradizionali**, tra cui:

- Operatori digitali, che godono di *network* estesi (anche globali) di clientela
- *Provider* tecnologici, che affiancano l'offerta di servizi e soluzioni integrate a quella dei *device* mobili
- Attori finanziari non bancari (come poste e assicurazioni), specializzati in segmenti di mercato o su servizi simili a quelli bancari
- Società di telecomunicazioni, che spesso utilizzano le infrastrutture e le piattaforme di rete per formare *partnership* con altri attori, interni o esterni al settore bancario
- Operatori finanziari provenienti dall'Industria e dalla Grande Distribuzione Organizzata, dotati di reti fisiche estese.

I nuovi entranti stanno convergendo su specifici segmenti della catena del valore - pagamenti e servizi transazionali e, a tendere, prestiti e investimenti - e possono intercettare una parte crescente di clientela e margini: oggi circa il **60-70% del business bancario** è "sotto attacco".

### I NUOVI MODELLI DI BUSINESS EMERGENTI NEL SETTORE BANCARIO ABILITATI DALLE NUOVE TECNOLOGIE

Di fronte a queste trasformazioni, sono tre le priorità strategiche per le banche:

- Ottimizzare i processi, le *operation* e i canali distributivi
- Valorizzare i vantaggi competitivi e migliorare il rapporto banca-cliente
- Recuperare la marginalità e generare nuovi flussi di ricavi.

Questi obiettivi si possono raggiungere grazie alle tecnologie digitali e all'innovazione diffusa a livello di canali, prodotti/servizi e processi.

Nell'**innovazione di canale** (rete distributiva e di contatto con i clienti), le soluzioni *web* e *mobile* permettono alle banche di interagire con i clienti (ad es., attraverso i *social network*), raggiungendoli ovunque, con modalità sempre più semplici, immediate e sicure. Anche canali tradizionali – come le filiali fisiche – sono ripensati secondo il modello *Hub & Spoke* che, grazie alla configurazione “a grappolo” (filiali “principali” e “satellite”), riduce i costi operativi ed offre servizi a maggior valore aggiunto, altamente specializzati e personalizzati. Grazie alla moltiplicazione integrata dei canali (“omnicanalità”), il cliente può controllare e utilizzare i diversi strumenti secondo le proprie preferenze e necessità.

L'**innovazione di prodotti/servizi** passa attraverso la personalizzazione e la semplificazione, originando nuovi prodotti e nuove fonti di ricavo (ad es., nuovi servizi “adiacenti” al *business* tradizionale bancario, quali poste ed assicurazioni).

Nell'**innovazione di processo**, la digitalizzazione delle architetture informatiche bancarie permette la progressiva adozione di piattaforme digitali integrate, consentendo di ridurre i costi di *back-office*, adottare un’offerta omnicanal e aumentare sicurezza, flessibilità e scalabilità. Impattano sui processi bancari anche l'**automazione** e la **dematerializzazione** dei processi, l’uso dei **Big Data** (enormi quantità di dati generati dall’uso delle nuove tecnologie), attraverso strumenti analitici per personalizzare l’offerta, effettuare previsioni sui consumi, ridurre le inefficienze e favorire l’interazione banca-cliente nella creazione di nuovi prodotti/servizi (co-produzione).

## I FATTORI-CHIAVE E LE OPZIONI STRATEGICHE PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE NELLE BANCHE

Anche alla luce delle migliori esperienze estere<sup>3</sup>, sono quattro i **fattori “invarianti”** (ricorrenti nei casi internazionali esaminati) per realizzare con successo la trasformazione digitale delle banche:

- **Visione strategica e capacità di realizzazione.** La decisione di investire in infrastrutture digitali e tecnologie deve seguire una strategia, originata non dalle soluzioni tecnologiche di per sé, ma da obiettivi strategici stabiliti dai vertici aziendali e perseguiti dall’intera organizzazione, secondo un approccio *top-down* e una *digital governance* integrata per gestire la trasformazione del *core business* e promuovere l’innovazione per via interna e/o esterna
- **Organizzazione, competenze e mobilitazione.** Si tratta di sviluppare programmi per l’aggiornamento delle competenze e l’apprendimento continuo, assicurare il controllo delle posizioni digitali chiave, evitare *silos* funzionali e favorire la mobilitazione delle risorse umane

<sup>3</sup> Sono stati analizzati 50 casi studio in 15 Paesi: Regno Unito, Francia, Spagna, Paesi Bassi, Svezia, Polonia, Grecia, Italia, Turchia, USA, Messico, Giappone, Cina, Australia e Nigeria.

- **Tecnologie abilitanti.** Occorre definire un linguaggio comune e promuovere un accesso flessibile alle risorse attraverso: architetture multicanale basate su sistemi e *standard “open”*; soluzioni digitali di *front-end* per comunicare con il cliente, finalizzate all’integrazione dei diversi canali; tecnologie di *enterprise e social intelligence*<sup>4</sup>; soluzioni di *compliance*; soluzioni flessibili (attraverso piattaforme e applicativi aperti e scalabili)
- **Cyber Security.** La sicurezza informatica è una priorità ed è raggiungibile con un approccio integrato di piattaforme e applicativi, pratiche di ingegneria sociale<sup>5</sup>, *Big Data* e strumenti di analisi dei comportamenti.

Le banche possono quindi realizzare tre modelli di *business* alternativi corrispondenti ad altrettante opzioni strategiche:

- **Hub di innovazione interni.** Lo sviluppo e la realizzazione di innovazioni sono affidati a dipartimenti interni alla banca, a specifiche aziende del gruppo bancario (*fintech*) o a laboratori/*hub* di innovazione interna
- **Modelli cooperativi.** A fronte dei costi elevati associati all’innovazione digitale *in-house*, diverse banche optano per schemi cooperativi con operatori digitali (*open innovation* e reti di *start-up*) per rispondere rapidamente alle nuove sfide
- **Ecosistemi digitali.** La banca, agendo come una “**impresa estesa**”, diventa il centro di un ecosistema in cui i *partner* possono aggiungere nuovi servizi e fornire una “esperienza utente” completa.

## CONSIDERAZIONI SUL SETTORE BANCARIO ITALIANO E RACCOMANDAZIONI PER MASSIMIZZARE I BENEFICI DELLA DIGITALIZZAZIONE

Il settore bancario italiano è ancora caratterizzato da un **modello tradizionale**, con una estesa rete di filiali (53 filiali bancarie ogni 100mila abitanti, contro le 38 nell’UE-15) ed una alta frammentazione (il 56% degli occupati e il 60% delle filiali appartiene a banche medio-piccole). In parallelo, l’andamento degli investimenti in ICT delle banche è negativo (-22%, da 4,7 a 3,6 miliardi di Euro all’anno tra 2007 e 2014): questi si concentrano più sulla gestione corrente che su processi di innovazione. Si delinea quindi una situazione di generale arretratezza digitale, come dimostra la scarsa diffusione dell’*internet banking* (utilizzata dal 26% della popolazione italiana contro il 44% medio nell’UE-28).

<sup>4</sup> Possibilità di interpretare le necessità della clientela e delle variazioni del mercato, grazie ai *Big Data* e alle nuove capacità di analisi.

<sup>5</sup> Individuazione dei rischi di violazione alla sicurezza informatica tramite *social network* e gestione della loro attiva mitigazione, coerentemente con le normative vigenti sulla *privacy*.

## FILO LOGICO

### COME GENERARE VALORE PER LE BANCHE E PER IL SISTEMA ITALIA ATTRAVERSO L'INNOVAZIONE DIGITALE

Trasformazione del settore bancario a livello globale, a causa di fattori di cambiamento endogeni ed esogeni



#### Pressioni sul modello bancario tradizionale

- Crisi internazionale
- Pressione competitiva
- Pressione regolamentare

Contrazione del ROE del settore bancario europeo  
(dal 15% al 3% tra 2006 e 2013)

#### Società sempre più digitalizzata

- Disponibilità e diffusione di infrastrutture e device
- Orientamento culturale più propenso all'uso delle nuove tecnologie
- Emergere di nuovi bisogni e di nuove modalità di fruizione

#### NECESSITÀ DI RIORIENTARE IL MODELLO DI SERVIZIO BANCARIO

##### Tradizionale

- Mono-canale
- Offerta *standard*
- Onere della comprensione sul cliente
- Uni-direzionale
- Frammentazione
- Operazioni cartacee

##### In evoluzione

- Multi-canale
- Offerta segmentata
- *User-friendly*
- Bi-direzionale
- Connettività
- Semplificazione, riduzione cartacea

##### Avanzato

- Omni-canale
- Offerta personalizzata
- Cliente al centro
- Co-produzione
- Piattaforme di *network*
- Operazioni dematerializzate e *real time*

L'innovazione si sviluppa lungo tre dimensioni: **canale, prodotto/servizio, processo**



#### Fattori-chiave per la trasformazione digitale:

- Visione strategica e capacità di realizzazione
- Organizzazione, competenze e mobilitazione
- Tecnologie abilitanti (linguaggio comune e accesso flessibile alle risorse)
- *Cyber Security*

#### Opzioni multiple per l'innovazione:

- *Hub* interni di innovazione
- Modelli di cooperazione
- Ecosistemi digitali

- In Italia il settore bancario è ancora caratterizzato da una estesa rete di filiali fisiche e da una forte frammentazione
- Gli investimenti in ICT sono in calo (da 4,7 a 3,6 mld € tra 2007 e 2014), concentrati più su gestione operativa che su innovazione di prodotto/processo
- Occorre agire su fattori esogeni come il basso livello di digitalizzazione del Paese, la scarsa alfabetizzazione digitale e la definizione di un sistema regolamentare più *digital-friendly*

#### LE NOSTRE PROPOSTE PER ACCELERARE LA DIGITALIZZAZIONE E MASSIMIZZARE I BENEFICI



##### Per le banche:

- Adottare politiche di *open system, open standard e open source*
- Presidiare la *Cyber Security*
- Avere un ruolo proattivo per l'alfabetizzazione digitale dei clienti
- Adottare piattaforme digitali *open* di nuova generazione (*replatforming*) e utilizzare i *Big Data Analytics*
- Adottare piattaforme federate e *standard* interbancari su servizi digitali critici per generare economie di scala e promuovere le sinergie

##### Per il Sistema Paese:

- Rafforzare la *governance* strategica della digitalizzazione, con un ruolo guida dei Vertici del Governo e accelerare l'attuazione dei fattori abilitanti
- Definire una strategia nazionale per valorizzare l'uso degli *Open Data*
- Lanciare un "programma d'urto" per diffondere l'uso di pagamenti e fatturazione elettronica (verso la P.A. e il settore privato)
- Adottare una regolamentazione "*digital-friendly*" avanzata, che colmi i *gap* normativi e rimpiazzi legislazioni obsolete e diventi uno *standard* a livello europeo

La digitalizzazione delle banche è un "**win win**" per l'Italia:

- +1,4% di PIL
- -6 mld € nei costi di servizio per la clientela
- +18 mld € di ricavi aggiuntivi e -3 mld € di costi operativi per le banche

Per accelerare la digitalizzazione del settore bancario occorre intervenire a livello “interno” (di settore) ed esterno (di Sistema Paese): in generale, il ritardo dell’Italia (25<sup>ma</sup> nell’UE-28 per sviluppo digitale) rappresenta un freno significativo alla crescita di una domanda di servizi digitali avanzati.

#### Le raccomandazioni per le banche:

- Adottare politiche di *open system*, *open standard* e *open source* per i processi di digitalizzazione, per semplificare e ridurre i costi degli *asset ICT* e sfruttare i vantaggi derivanti dai più alti livelli di innovazione
- Presidiare la *Cyber Security*, anche con modelli collaborativi e logiche *cross-industry*
- Avere un ruolo proattivo per l’alfabetizzazione digitale dei clienti (oggi il 34% della popolazione non ha mai usato Internet rispetto al 18% nell’UE-28)
- Adottare piattaforme digitali *open* di nuova generazione (*replatforming*)<sup>6</sup> e utilizzo dei *Big Data Analytics*
- Adottare piattaforme federate e *standard* interbancari su servizi digitali critici – come i sistemi dei pagamenti, le tecnologie biometriche per il riconoscimento del cliente, i sistemi anti-frode e anti-riciclaggio – per generare economie di scala e promuovere le sinergie.

#### Le raccomandazioni per il Sistema Paese:

- Rafforzare la *governance* strategica della digitalizzazione, con un ruolo guida dei Vertici del Governo e accelerare l’attuazione dei fattori abilitanti (identità digitale, *Cyber Security*, integrazione dei *database* secondo logiche di *open standard*)
- Definire una strategia nazionale per valorizzare l’uso degli *Open Data* (dati pubblici accessibili) da un punto di vista economico e sociale, sull’esempio delle migliori esperienze estere

<sup>6</sup> L’ammodernamento delle infrastrutture informative verso piattaforme digitali *open* di nuova generazione può ridurre i costi IT del 40-60%, richiedendo tempi medi di realizzazione di 3-6 mesi.

- Lanciare un “programma d’urto” per diffondere l’uso di pagamenti elettronici (oltre l’82% delle transazioni in Italia avviene in contanti rispetto al 67% medio europeo) e della fatturazione elettronica anche per il settore privato<sup>7</sup>
- Adottare una regolamentazione “*digital-friendly*” avanzata per colmare i *gap* normativi e diventare uno *standard* in Europa (oggi l’Italia è 99<sup>ma</sup> su 148 Paesi per qualità della regolamentazione digitale).

La digitalizzazione del settore bancario può contribuire alla modernizzazione e allo sviluppo dell’intero sistema economico italiano, con effetti positivi diffusi:

- Nel settore bancario, l’adozione di iniziative integrate di digitalizzazione potrebbe portare ad una **riduzione dei costi operativi** pari a **3 miliardi di Euro** e a **ricavi aggiuntivi per 18 miliardi di Euro**<sup>8</sup>
- Se l’uso di servizi di *e-banking* italiano si allineasse a quello europeo, la clientela delle banche in Italia potrebbe ottenere un risparmio cumulato di **6 miliardi di Euro**<sup>9</sup>
- A livello di Sistema Paese, l’impatto in termini di crescita del PIL sarebbe pari a **20 miliardi di Euro** (1,4% del PIL)<sup>10</sup>; un incremento del 10% nell’adozione di *e-Government* e infrastrutture digitali potrebbe fare **aumentare la produttività tra l’1,7 e il 2,0%**.

*“Non sono i più forti della specie che sopravvivono, neppure i più intelligenti, ma quelli più reattivi ai cambiamenti”*

(Charles Darwin)

- <sup>7</sup> Dal 31 marzo 2015 la fatturazione elettronica è obbligatoria verso la Pubblica Amministrazione.
- <sup>8</sup> Considerati i benefici attesi da un gruppo di aziende bancarie medio-grandi su 3-5 anni dagli interventi integrati su canali/prodotti/processi e applicandoli come *proxy* ai valori attuali (2014) di costi e ricavi del sistema bancario nazionale.
- <sup>9</sup> Assumendo fissa l’elasticità tra utilizzo dell’*e-banking* e costo medio del conto corrente in Italia.
- <sup>10</sup> Stima di massima degli effetti diretti della digitalizzazione delle banche italiane (aumento ricavi e diminuzione dei costi operativi) calcolati sulla base delle aspettative di un campione di banche medio-grandi (applicate come *proxy* agli *economics* del sistema bancario italiano) e loro impatto indotto sull’economia (moltiplicatore OECD=1,655).

### La prossima Lettera Club tratterà il tema “L’ecosistema per l’innovazione: quali strade per la crescita delle imprese e del Paese”

La Lettera Club The European House - Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell’ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House - Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere “depositari del verbo”. Al fine di essere utili al nostro Paese e all’Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a [letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu). Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività di Ambrosetti Club è pregato di contattare Silvia Lovati all’indirizzo e-mail [club@ambrosetti.eu](mailto:club@ambrosetti.eu) o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO IX  
NUMERO 66  
Lettera Club  
The European House  
Ambrosetti, 2015  
Tutti i diritti sono riservati.  
DIRETTORE  
RESPONSABILE:  
Nino Ciravegna  
Stampa: TFM - Via San Pio da Pietralcina, 15/17 - 20010 Pogliano Milanese

REDAZIONE:  
The European House  
Ambrosetti S.p.A.  
Via F. Albani, 21  
20149 Milano  
Tel. +39 02 46753 1  
Fax +39 02 46753 333  
Per informazioni:  
[letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu)  
Registrazione presso il Tribunale di Milano  
N° 493 del 20.07.06

