

Digital Transformation in Banco BPM



Maurizio Faroni
Direttore Generale di
Banco BPM

Grazie per l'invito e grazie a Franco che ci porta a ragionare su temi così rilevanti, in modo tecnico, anche in un tempo nel quale tutto viene banalizzato. Noi ci ostiniamo a confrontarci su cosa si possa fare per migliorare i mercati finanziari, l'attività delle banche, ed alla fine - io credo - fare il bene del paese. Ci si rende sempre di più conto che tende ad essere un'abitudine poco frequentata, mentre penso valga la pena, in un tempo così complesso, di provare a mettere a fuoco quali siano le grandi sfide che il mercato finanziario ti pone e che pone in particolare agli operatori più esposti. Premetto agli amici assicuratori che loro sono ancora in una condizione di largo privilegio rispetto alle banche. Non è un augurio che prima o poi chiudano il gap in termini di regolamentazione, invasività della Vigilanza, vincoli all'operatività quotidiana e pressione mediatica. Non lo auguro però credo serva ricordare che le banche italiane vivono una stagione enormemente complessa: a tutte le sfide che sono legate alle attività tipiche (compressione dei margini, qualità del credito, gestione efficiente delle risorse, semplificazione dei processi, riduzione dei fattori di costo, etc) si aggiungono purtroppo quei fattori che nulla hanno a che fare con lo stretto core business delle

banche ma sono legate al contesto esterno. Non c'è bisogno che ricordi a tutti in quale congiuntura di regolamentazione di mercato e di "sistema paese" noi siamo oggi.

In questo quadro non c'è dubbio che, insieme a tutte le sfide che ho menzionato, una delle più grandi sfide sia quella di affrontare una trasformazione digitale che in qualche modo tutte le banche hanno già avviato da tempo, ma che probabilmente oggi si pone con un'invasività e con una necessità di ripensamento strutturale molto più importante.

Per quali motivi? Ci sono alcuni trend in atto, secondo me molto interessanti. Il primo è che il digitale in banca ha perlomeno raddoppiato i volumi e i frequentatori negli ultimi quattro anni. Il secondo, che è di un'evidenza solare perché attiene alle abitudini di relazione con l'intermediario finanziario, è che rispetto al canale on line storico è molto evidente la tendenza ad utilizzare lo smartphone, e quindi il canale mobile, come elemento di interfaccia anche con l'attività bancaria (si pensi solo all'evoluzione delle carte di credito che ormai sono "pluggate" dentro lo smartphone). È vero che rispetto agli altri Paesi europei c'è una certa percentuale di "branch lovers" più alta, ma come vedremo fra un attimo nella nostra esperienza, questo comporta solo un rallentamento di un trend molto evidente di riduzione della presenza fisica sul territorio e di trasformazione dei device di accesso ai servizi bancari.

Infine c'è ovviamente la competizione che viene da tutti i nuovi player: i fintech, le nuove banche digitali, ma soprattutto gli operatori che sono a confine fra l'attività bancaria e l'attività dei grandi digital player internazionali.

Di fronte a queste sfide, un aspetto che mi interessa toccare è relativo al fatto che le banche italiane hanno concentrato moltissimo gli investimenti sul digitale per gli "individuals"; hanno cioè privilegiato lo sviluppo di modelli di servizio per i privati. È un tema che sottolineo perché nella nostra riflessione strategica abbiamo pensato che siccome quella dei privati è un'arena competitiva molto affollata, merita di essere considerato in modo attento tutto il mondo delle piccole medie imprese dove, a nostro avviso, c'è un potenziale inespresso per prendere quote di mercato.

Queste sfide che tutti gli operatori bancari devono affrontare, per BANCO BPM è divenuta una sfida nella sfida perché, come ricorderete, a tutt'oggi siamo l'unica operazione di fusione effettuata all'interno dei

Single Supervisory Mechanism, da quando cioè si è creata l'Unione Bancaria nella sua conformazione attuale, portando a Francoforte i processi decisionali in ordine anche alle operazioni di concentrazione bancaria; siamo a tutt'oggi l'unica operazione che si è effettuata e che dovrebbe indurre il regolatore a riflettere se i meccanismi con cui vengono governati questi processi siano coerenti con il ripetuto statement "vogliamo favorire la crescita dimensionale, la concentrazione, la ricerca di efficienza, l'abbassamento del cost income". Il fatto che non ci sia stato un affollamento di operazioni dice che i meccanismi con cui queste operazioni oggi sono gestite non sono evidentemente così favorevoli.

Al di là di questa annotazione di contesto, volevo ricordare il fatto che quando abbiamo presentato il nostro piano industriale, a metà del 2016, già avevamo messo fra i temi cardine del progetto di fusione uno sviluppo del digitale che accompagnasse un forte e deciso processo di semplificazione della rete fisica sul territorio. Noi siamo partiti con 2417 filiali alla fine del 2015 e avevamo l'obiettivo di atterrare all'anno 2019, anno terminale del nostro piano industriale, con poco più di 2000 filiali, pur avendo un target di fine processo fra i 1700 e i 1800 sportelli, che ritenevamo un livello di presenza fisica coerente con le abitudini di consumo dei clienti e con lo sviluppo dei canali digitali.



Fonte: piano industriale 2016-2019

Alla fine di quest'anno saremo non molto sopra i 1700 sportelli e abbiamo quindi accelerato enormemente questo processo di concentrazione che aveva sostanzialmente un obiettivo: andare verso un modello di rete fisica con meno filiali, ma più strutturate. Nell'immagine si può osservare una stratificazione per densità di colore blu delle varie tipologie di sportello. C'è la fascia delle filiali spoke, cioè quella fascia che garantisce solo i servizi transazionali di base al cliente ma si riferisce alle filiali Hub per tutti i servizi di fascia più evoluta, sostanzialmente legati al mondo dei finanziamenti o degli investimenti. In un contesto come quello attuale, di tassi negativi e bassa marginalità della banca transazionale, gli sportelli spoke sono portati ad essere sportelli spesso con un'ultima riga negativa.

Per questa ragione su quel segmento abbiamo fatto un processo di concentrazione forte perché quel modello di business non è più adatto ad intercettare i veri bisogni della clientela: la clientela va in rete fisica sempre di più per una richiesta di servizio ad elevate qualità e professionalità che la "filiale leggera" dedicata solo ai servizi transazionali non può garantire.

Non è sempre così o non in tutti i comuni minori, ma è una tendenza sempre più evidente. Difficilmente il cliente ormai va in filiale per fare il bonifico o il versamento, perché queste transazioni sono ormai tutte ospitate per i corporate ormai da molto tempo, ma anche per il retail dai canali digitali.

Naturalmente, per attuare questa riduzione delle filiali senza perdere clientela né perdere opportunità di vendita, dovevamo abilitare sui canali digitali l'offerta di tutti i servizi che fino a ieri erano fruibili solo su canale fisico.

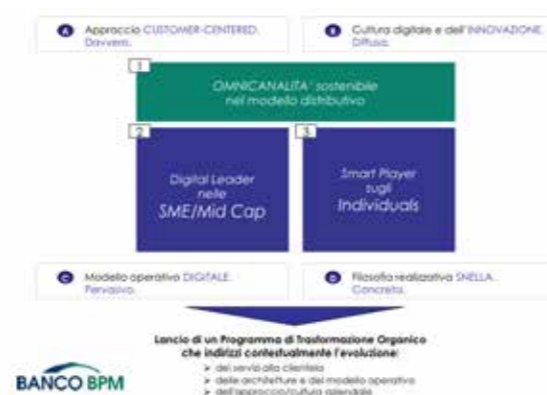
In particolare, non tanto i servizi relativi alla fascia bassa, che sono collegati all'attività di core banking e all'attività di trading online, ma tutto quello che ha a che fare con l'offerta di prodotti di investimento, inclusi ad esempio i prodotti assicurativi.

	2015	2019
Sicav		✓
Bancass. Vita		✓
Bancass. Danni		✓
Prestiti		✓
P2P		✓
Funds		✓
Issue & Acquire	✓	✓
Trading	✓	✓
Core banking	✓	✓

Per abilitare questa strategia, prevedevamo 90 milioni di investimenti digitali, che stiamo effettuando, per fare un primo uplift importante dei nostri servizi. E' un tipo di percorso che stiamo facendo in modo accelerato, nonostante la difficoltà di conciliarlo con il fatto che nell'ultimo biennio dovevamo fare anche una migrazione informatica ed una piena integrazione delle reti. Noi partivamo con due banche che chiaramente erano servite da due sistemi informativi diversi e dovevamo convergere su un'unica architettura IT, che recepisce anche le "specialties" della banca di Milano, che migrava sull'architettura IT dell'ex Banca Popolare. Ricordo che oggi migrare su un'unica piattaforma informatica non significa semplicemente abilitare tutti i servizi bancari su un'unica architettura ma significa abilitare su quella medesima architettura tutti i sistemi di sintesi, di governo dei modelli interni con il regolatore, in termini di rischio credito, di mercato, fare tutto questo percorso garantendo tutta una serie di check intermedi e verifiche con la Vigilanza in loco per garantire che la migrazione non esponesse a rischi di deterioramento della qualità dei dati, etc. Vi lascio immaginare la complessità di fare tutto questo garantendo comunque un livello alto di servizio ai clienti e soddisfacendo i requirement del regolatore: una bella impresa.

Penso voi siate tutti coscienti della complessità di fare questa migrazione informatica in una banca viva, che deve comunque nel frattempo crescere in quote di mercato, spiegare l'operazione di fusione alla propria base di 4 milioni di clienti e nel frattempo porsi l'obiettivo di sviluppare un modello digitale più evoluto.

È stata una sfida notevole ed è innegabile che per rendere coerenti questi due obiettivi -migrare il più velocemente possibile la nuova banca sulla piattaforma di information technology e contemporaneamente sviluppare un nuovo modello di banca digitale - abbiamo dovuto fare degli sforzi veramente molto rilevanti. Ci siamo peraltro convinti che valesse la pena sfruttare il 2017, anno della principale onda di migrazione delle legal entity principali sul nuovo modello di innovation technology, e utilizzare questo tempo non per fare un "quick and dirty" upgrade dei servizi digitali ma per ripensare in profondità tutto il modello. Abbiamo creato 13 tavoli di lavoro, abbiamo coinvolto praticamente l'intera banca. Questo perchè uno dei problemi principali che emergono durante una trasformazione digitale è che c'è sempre qualcuno che dice "sì, sarebbe bello, ma...", che pone una serie di questioni spesso non infondate di difficoltà realizzativa. Pertanto pensavamo che fosse indispensabile articolare questa riflessione strategica coinvolgendo tutte le funzioni aziendali. Sul tema digitale abbiamo quindi accettato "obtorto collo", di prenderci una sorta di anno sabbatico dal punto di vista realizzativo, facendo solo maintenance evolutiva di quello che avevamo, ma contemporaneamente provando a fare un ripensamento strutturale dell'architettura. Solo nel 2018 siamo entrati nella fase di delivery, dove a valle di tutta questa riflessione dei 13 cantieri (credo che abbiamo coinvolto non meno di 20 soggetti fra consulenti strategici e operatori del mondo digitale)



abbiamo cercato di chiarire tutte le visioni possibili sul tema digitale, proprio per ridurre il più possibile nella fase realizzativa le inerzie legate al "fine tuning" dei progetti.

Naturalmente in questa fase di delivery ci siamo dati degli obiettivi, una sorta di quick win sia nel mondo dei privati, sia nel mondo delle imprese.

Il primo output di questa riflessione è che non puoi più pensare ad una banca se non nell'ottica di un'omnicanalità nel modello distributivo: bisogna riuscire a metter il cliente nella condizione di interagire con la banca in funzione del suo modo di relazionarsi coi servizi finanziari. Sia nei privati, sia nelle imprese ci sono stili di relazione e modi di intendere il rapporto con la banca, abitudini culturali che sono anche molto differenziate. Per essere all'altezza di questa sfida hai un'unica possibilità: mettere tutti i canali, dal canale fisico al canale mobile, nella condizione di garantire la medesima offerta al cliente e di renderli tutti interagibili. Non è nemmeno detto che il cliente si rivolga sempre al canale di interazione con la banca che tempo per tempo ritiene più interessante per eseguire l'operazione di investimento o l'operazione di credito che gli interessa. Può anche darsi che inizi un'operazione, ad esempio, sul canale digitale e la completi sul canale fisico. Questo deve rendere non conflittuali e non verticali i vari canali fra di loro ma in condizione di dialogare fra di loro. Questo era ed è il primo fondamentale obiettivo che vogliamo raggiungere e sul quale stiamo ancora lavorando. Siamo a metà del guado e mese per mese stiamo avanzando su questo percorso.

L'altra primaria riflessione che abbiamo condotto riguardava gli "individuals", cioè i privati. Ci siamo chiesti: "c'è uno spazio competitivo per diventare un "digital leader" oggi?". La risposta che ci siamo dati è: probabilmente no, perché nei servizi finanziari in senso stretto ci sono alcuni player che sono nati, cresciuti e geneticamente vocati a sviluppare business quasi esclusivamente sul canale digitale. Quindi ci siamo convinti che l'obiettivo per noi sia di diventare uno smart player, cioè "state of the art": cercare di essere sempre all'altezza dei migliori requisiti, non necessariamente il leader dal punto di vista del livello di sofisticazione digitale perché questo sarebbe difficile da conseguire e non farebbe la differenza per i nostri 4 milioni di clienti.

Chiaramente questo non significa accontentarsi, significa avere un'ansia realizzativa molto alta, essere in grado di avere clienti che percepiscono il livello di servizio digitale molto aggiornato, ma non necessariamente la rincorsa all'applicazione più esotica.

Faccio un esempio del quick win a cui mi riferivo prima. Noi abbiamo una piattaforma che veniva dal mondo dell'ex Banca popolare di Milano che si chiama We Bank, che probabilmente conoscerete; è molto evoluta per il mondo del trading online e per alcuni servizi sempre legati al mondo degli investimenti. Abbiamo quindi investito su quella ed abbiamo deciso di farla diventare non un canale verticale dedicato ai clienti digitali compulsivi ma di metterla a disposizione di tutti i 4 milioni di clienti del Banco BPM, che magari non useranno al 100% quel tipo di piattaforma ma che, nelle diverse fasi della loro giornata, nel lavoro come nella vita privata, quand'anche cambiassero attitudine verso il mondo digitale, troveranno in We Bank la soddisfazione di tutti i loro bisogni di investimenti finanziari. Sui privati abbiamo identificato 8 tipologie di famiglie diverse rispetto alle quali garantire servizi più tailor made possibile e una piena soddisfazione delle proprie aspettative di servizio.

Insieme a questa riflessione sui privati siamo andati a fare un "deep dive" di cosa c'è in termini di offerta nel mondo delle piccole imprese e delle medie imprese e ci siamo resi conto che, al di là di tutto quello che è già stato fatto nel mondo dell'homebanking, ci sia ancora molto spazio competitivo, che ci sia la possibilità di candidarsi come digital leader proprio perché l'arena competitiva è meno affollata. Tra l'altro direi che nel mondo delle piccole imprese, l'evoluzione della cultura creditizia, quindi le modalità con cui si istruisce, si valida ed eroga un credito, può essere un gran fattore abilitante di una digitalizzazione dei processi e porta con sé anche un cambiamento nel modello di relazione con l'impresa.

Per arrivare a questi obiettivi, su cui siamo chiaramente ancora in corsa senza aver ancora raggiunto il traguardo, abbiamo scelto un approccio customer center reale, dove veramente si parte da un'analisi fattuale dei bisogni del cliente e intorno a quella si crea l'esperienza di consumo digitale dei servizi finanziari.

L'altro punto che sembra banale ma che è molto complicato per una banca che ha decine di migliaia di dipendenti, è quello di abilitare una cultura digitale diffusa: uscire da questa mentalità per cui c'è un team elettivo che è dedicato allo sviluppo digitale e che tutti gli altri continuano la loro vita aziendale come se niente fosse cambiato.

Per raggiungere quel tipo di percepito del cliente di una banca up to date e fortemente aperta allo sviluppo digitale, occorre una cultura condivisa nella banca a tutti i livelli non solo di gerarchia ma anche orizzontalmente a tutte le funzioni aziendali. Il modello operativo digitale deve essere pervasivo, cioè intervenire nei comportamenti di vita quotidiana di tutti i colleghi e dei nostri clienti.

L'approccio deve essere quello di una filosofia realizzativa snella e concreta che è uno dei veri scopi da affrontare.

Mentre infatti è abbastanza pacifico che lo sviluppo dei canali digitali consente di raggiungere un cost to serve per i servizi erogati nettamente più basso rispetto al canale fisico, non è così pacifico che questo abiliti anche un miglioramento del rapporto cost/income. Per migliorare il cost/income devi avere la possibilità di verificare che l'abbassamento dei costi di produzione per unità di servizio reso al cliente si traducano in un miglioramento dei ricavi e in un'effettiva riduzione dei costi. Perché se, in un'ottica di contabilità industriale, identifico che quel tipo di servizio digitale lo posso erogare a costi più bassi ma la struttura costi della banca resta rigida ho creato un fattore abilitante ma la mia ultima riga resta sempre quella. Serve quindi una filosofia realizzativa snella e concreta, dove la concretezza sta nel misurare costantemente se ciò che stai facendo si converte in un miglioramento dei risultati e non è solo un appagamento intellettuale.

Obiettivo finale è dunque quello che "ogni processo sia costruito attorno al cliente", con un ridisegno "end to end del customer journey" tale da consentire un cost/income sostenibile. Il primo pilastro di questa strategia è infatti il cliente.

Questi deve poter interagire con qualunque canale dallo sportello, al computer, allo smartphone, anche all'atm (stiamo ragionando su come si possa rendere più dinamico anche questo strumento che appare demodé ma che è uno dei più frequenti posti di contatto con la clientela) o al contact center. Anche quest'ultimo va ripensato in una struttura omnicanale, in modo tale che il cliente possa realizzare la sua esperienza di customer journey. Ovunque entri in relazione con la banca deve poter percepire che è dentro la sua banca e che il suo modo di relazionarsi con la sua banca è sostanzialmente identico al di là del canale scelto, qualunque sia il suo punto di contatto e di ingresso.

Se questo è l'obiettivo in generale della "digital transformation", ancora più forte e chiara vogliamo sia la progettualità per provare a diventare "digital leader" nelle piccole imprese, nelle mid cap, sfruttando anche il fatto che noi abbiamo all'interno della banca un'unità dedicata da tempo allo sviluppo di servizi digitali evoluti per incassi, pagamenti e la gestione della tesoreria aziendale. L'idea è quella di abilitare un ciclo completo dalla fatturazione elettronica, alla gestione di incasso e pagamento, al governo dei flussi in ottica di gestione della tesoreria aziendale integrata, tutto sviluppato con applicazioni della banca.

Allo stesso tempo è nostra intenzione entrare con cautela ma con molta convinzione in una logica di digital lending, per alcune forme tecniche di finanziamento che sono ripetitive, per importi non particolarmente rilevanti, molto standardizzate, con logiche di valutazione del merito di credito che non richiedono un'elevata sofisticazione o un approccio judgemental del miglior analista di credito che abbiamo in banca. Ebbene, per tutte queste forme di finanziamento, che sono frequenti, pensiamo che il processo del credito – nell'intera fase che va dalla application per la richiesta di finanziamento,

alla fase istruttoria vera e propria, alla definizione dei plafond erogabili e l'erogazione del credito – si possa provare a sviluppare una logica digitale.

A breve partiremo con gradualità, in quanto quella del credito è una macchina delicata, ma non mancano esperienze di successo nel mondo ed esperienze fattuali che noi stessi abbiamo fatto, come ad esempio nel credito al consumo, dove è noto che i meccanismi di decisione sull'atto creditizio sono estremamente standardizzati. Perché altrimenti i costi necessari a migliorare la performance attesa del credito non giustificano una filiera di decisione creditizia che implica un intervento umano invasivo e pertanto molto costoso.

Analoghe evoluzioni sono sollecitate anche dallo sviluppo dei pagamenti digitali e della PSD2 dove si è partiti con una logica di compliance normativa e dove adesso si sta cercando di capire se il regolamento PSD2 può essere anche un'opportunità di business. L'idea di base è quella di integrare i sistemi tradizionali con nuovi servizi distintivi proprio nel settore dei pagamenti e con interazione fra i canali di pagamento bancario e tutto il mondo delle carte ad esempio.

Sui servizi non finanziari stiamo valutando la possibilità di garantire ai nostri clienti un'offerta digitale nell'ambito del welfare, strutturata in pacchetti di servizi la cui gestione è affidata a partner esterni alla banca.

In generale quindi la trasformazione digitale ha l'obiettivo di migliorare i ricavi, ridurre i costi e anche di ridurre i rischi. Questo è un altro "by product" molto rilevante nella digitalizzazione. Sostituire tutta la trattazione delle attività bancarie che oggi viene sviluppata con un uso denso di carta con processi digitali in grado di realizzare uno storage delle informazioni, una tracciatura degli eventi molto più solida e verificabile non soltanto può migliorare il cost to serve, che viene per certo, ma anche migliorare il cost/income, che non è così pacifico. Può anche portare ad una contrazione dei rischi operativi, che è una delle grandi sfide per chi fa banca.

Torno però sul tema "costi-ricavi": è vero che al di là dei costi da investimento legati all'evoluzione del modello digitale, questo modo di relazionarsi al cliente riduce il costo unitario per servizio reso, ma sottolineavo prima che per abilitare un miglioramento del cost/income devo avere anche la possibilità di portare fuori dal perimetro una serie di costi amministrativi e di costi del personale. Contemporaneamente devo mettere in atto strategie che mi consentano di migliorare il denominatore del cost/income, cioè i ricavi. Noi abbiamo già fatto una prima stima con quei quick win che citavo e pensiamo che i ricavi attesi da uno sviluppo serio di questa strategia già nel breve termine possano ammontare a 70-80 milioni di euro, che è il nostro target per convincerci che l'investimento vale la pena. L'aumento dei ricavi deriva sostanzialmente dalla internalizzazione di più valore nella relazione col cliente, dall'aumento della frequenza della relazione col cliente, dalla capacità di arrivare a soddisfare il bisogno emergente del cliente con un giusto timing. Alla fine, sostanzialmente, deriva dalla capacità di abilitare più atti di vendita con la medesima struttura di costo.

Per far sì che questi progetti non perdano di concretezza è però fondamentale darsi dei KPI. Ne abbiamo indicati diversi. Importante è il right channeling, cioè orientare il cliente sul canale che massimizza la soddisfazione del suo bisogno ma che allo stesso tempo minimizza i costi dell'erogazione del servizio per noi. Poi occorre garantire al cliente una positiva experience nell'accesso ai servizi digitali e all'omnicanalità così che possa avere forme di interfaccia appaganti e comodi.

Del cost to serve ho già detto. È vero che geneticamente una trasformazione digitale abilita una riduzione del cost to serve ma è importante mettere qualcuno che, nell'ottica di contabilità industriale, controlla la fattualità di questa convinzione. Degli altri KPI, che sono tanti, richiamo soltanto la riqualificazione delle risorse, perché tutti noi siamo a livelli diversi di frequentazione del digitale, ma è chiaro che negli ultimi anni c'è stato un gradino di cambiamento culturale che non può essere fatto dall'individuo senza un accompagnamento dell'azienda, che ti aiuti ad entrare in una logica di piena interoperabilità dei canali e di comprensione del modello digitale.



Abbiamo sviluppato un approccio customer centered (osservabile nell'immagine). Sia per le persone sia per le aziende, abbiamo clusterizzato una serie di modelli di comportamento nella relazione con la banca così che per ciascun cluster di cliente si sappia all'origine qual è il modo migliore di relazionarsi e di mettere a sua disposizione i canali, investendo su quei canali di relazione che massimizzano il ritorno sulla relazione commerciale. Abbiamo davvero definito profili, non solo di tipo anagrafico, ma soprattutto di comportamento. Da qui anche un progetto più verticale di utilizzo dei big data che dovrebbe consentirci, integrato con il CRM, di arrivare con più puntualità sul cliente, a soddisfare il bisogno nel momento in cui si genera, e con il canale che il cliente ritiene più confacente rispetto alle sue modalità di relazione con la banca. Ovviamente con le aziende il principio di clusterizzazione delle abitudini di fruizione dell'offerta bancaria è analogo ma la tracciatura dei profili diversa deve articolarsi in modo più sofisticato.

	A	B	C	D	E
Liv. Remotizzazione ¹	93%	20%	59%	87%	29%
Liv. Digitalizzazione ²	41%	10%	17%	50%	14%
	OFFRIRE SEMPLICITÀ AL GIUSTO PREZZO	BISOGNE IL COST TO SERVE	RECUPERARE LA RELAZIONE	ANTICIPARE I BISOGNI FUTURI	ESSERE VICINI AL CLIENTE
FILIALE (anche in OAD)	R ↓	R ↓	R ↓	→	P R ↑
IB/ MOBILE	P ↑	↑	↑	↑	→
CONTACT CENTER 4.0	↑	P ↑	P ↑	R →	→
GESTORE REMOTO	✓	Non prioritario	Non prioritario	P ✓	Non prioritario
OFFERTA FUORI SEDE	Non prioritario	Non previsto	Non previsto	✓	✓

Questa slide declina sulla base di diverse tipologie di famiglie, in base alla funzione-obiettivo del cliente e in base alla sua propensione all'utilizzo dei canali, dove andare ad investire o a disinvestire tra filiale, mobile, contact center, gestione remoto.

In particolare per gli investimenti finanziari di ogni genere, inclusi quelli assicurativi, un tema che per noi sta diventando cruciale perché è un fattore di competizione rispetto ad altri operatori di mercato è l'offerta fuori sede. Fatta coi criteri tradizionali aveva un tasso di inefficienza di costo e anche di rischio operativo veramente non sopportabile per una banca che volesse dare scala importante a questo tipo di relazione. Il canale digitale ti consente di abilitare l'offerta fuori sede con livelli di efficienza e sicurezza coerenti con i requirement di questo mestiere.

Infine c'è un problema che abbiamo dovuto affrontare, nello specifico noi con una maggiore complessità legata alla migrazione. Tutto lo sviluppo del digitale, rispetto alle legacy tradizionali della banca, porta

con sé una domanda che periodicamente qualcuno mi rivolge: "ma perché non ripartite da zero con l'idea di banca?" Io rispondo che se oggi facessi la banca ex novo la farei più snella, con un cost/income diverso. Sì, noi abbiamo una stratificazione di storia gloriosa e di grande servizio ai clienti privati e alle imprese, ma questo crea anche dei vincoli.

Ci sono scuole di pensiero diverse sull'approccio alla digitalizzazione. C'è chi dice che bisogna sviluppare in modo verticale ciascuna filiera di servizio digitale e poco per volta trasformi tutta la banca, oppure c'è chi dice che devi frenare l'ambizione creativa perché sei talmente vincolato dalle tue stesse legacy e dai tuoi sistemi che non puoi che fare cose a basso tasso di ambizione. Noi abbiamo cercato una terza via, cioè creare una serie di strati intermedi di tipo tecnologico che consentano sulla interfaccia che va verso il cliente di avere un tasso di innovazione molto alta riuscendo però, dall'altro lato, a rendere questi nuovi sviluppi digitali interagibili con l'information technology strutturale del gruppo e i sistemi di sintesi,

Penso che questa sia per noi la vera sfida: rendere coerente un ambizioso progetto di digital transformation, iscrivendolo in una storia centenaria del gruppo bancario che ha stratificato importanti architetture informatiche, ma che non rinuncia a ricercare costantemente il "nuovo" ed il "meglio" per i suoi clienti.