

## COMUNICATO STAMPA

### **Banche del Futuro: sfide tecnologiche e opportunità offerte dall'ecosistema dell'innovazione per la competitività delle banche e la ripartenza dopo COVID-19**

*In occasione di un evento digital, nell'ambito delle iniziative realizzate per la 31<sup>ma</sup> edizione del Workshop "Lo Scenario dell'Economia e della Finanza", è stata presentata la ricerca realizzata da Ambrosetti Club, in partnership con Cedacri, sulle opportunità e le sfide del sistema bancario nel nuovo contesto competitivo*

Milano, 3 aprile 2020 – Lo scenario di riferimento per l'industria bancaria ha subito - e continua a subire - importanti cambiamenti. Si sta imponendo una **trasformazione sistemica**, tanto nelle **dinamiche interne di governo**, di **gestione dei processi** e di **relazione con attori terzi**, quanto nelle modalità di **dialogo e interazione con il cliente**. Le banche dovranno far fronte alle nuove sfide poste dall'esigenza di servire sempre meglio la propria clientela, dovendo nel contempo affrontare la discontinuità posta dalle **crisi improvvise** (es. COVID-19) e dovendo gestire i significativi cambiamenti dovuti all'ingresso di nuovi competitors, nuove tecnologie e nuovi obblighi regolamentari.

È in questo contesto che **The European House - Ambrosetti e Cedacri Group** hanno realizzato la **ricerca di Ambrosetti Club "Banche del Futuro: sfide tecnologiche e opportunità offerte dall'ecosistema dell'innovazione"**, con l'obiettivo di comprendere gli impatti della transizione dall'attuale assetto competitivo nel settore bancario verso i nuovi modelli di "Banche del Futuro" con particolare attenzione alla trasformazione delle banche in "Tech Companies" e alle implicazioni su strategie, offering, modelli organizzativi e capitale umano.

*"Proprio in chiusura di ricerca, – sottolinea l'economista **Pier Carlo Padoan**, Advisor della ricerca e componente della V Commissione "Bilancio, Tesoro e Programmazione" della Camera dei Deputati, oltre che già Ministro dell'Economia e delle Finanze per due mandati, – si è dovuta **aggiornare l'iniziale domanda** "che banche escono dal primo decennio post crisi e quanto sono pronte ad affrontare la nuova competizione emergente?" con "che banche escono dal primo decennio post crisi e quanto sono pronte ad affrontare il nuovo **futuro post COVID-19**? Quello che emerge è che, da un lato, le banche potranno avere un ruolo fondamentale nella gestione dell'emergenza e del post emergenza quali soggetti che, capillarmente, possono aiutare l'implementazione delle politiche pubbliche di sostegno alle persone fisiche e al sistema economico. Dall'altro lato, l'importanza fondamentale che i dati stanno assumendo in questa fase emergenziale è un'ulteriore testimonianza della necessità che le banche continuino il loro percorso di transizione verso il digitale."*

Il sistema bancario italiano nel suo complesso esce sicuramente **rafforzato** da quest'ultimo decennio: le banche sono più **patrimonializzate** (tier 1 medio passato dal 6,9% al 13,9%), con una **miglior qualità degli attivi** (NPL scesi dal 17,1% del momento di picco al 8,4%), si sono **ristrutturate** (occupati diminuiti del 18,9%), hanno **alleggerito le proprie reti distributive** (filiali diminuite del 25,5%), hanno consolidato la presenza sui canali digitali, e hanno saputo far evolvere la loro **cultura** con una maggiore apertura verso l'esterno. Dal punto di vista reddituale, tuttavia, i miglioramenti ottenuti a livello commissionale non sono

ancora riusciti a compensare il **minor apporto del margine di interesse** (complessivamente i ricavi netti da interessi e commissioni sono diminuiti del 17.1%, con diminuzione del peso del margine di interesse che prima pesava per il 68% e ora per il 55%) e questo in un contesto in cui è realistico attendersi che i tassi bassi o negativi si mantengano a lungo.

Tutto questo ora impone alle banche di cercare nuove fonti di reddito e nuovi modi di progettare e fornire servizi ai **clienti**, il cui numero, in Italia, è in **riduzione per questioni demografiche**. La sfida per conquistarne di nuovi o per estrarre più valore da quelli esistenti è trasformativa e costringe le banche a ripensare interamente il loro modo di fare business e a considerare la nuova concorrenza, fatta di attori che sono nati su basi tecnologiche e che usano la tecnologia per conquistare l'attenzione del cliente e monetizzarla.

Le diverse crisi che hanno intaccato la reputazione del comparto e l'evoluzione regolatoria che ne è seguita, hanno aperto il mondo dei servizi finanziari a **nuovi attori**, in particolare **Fintech** – ormai viste come potenziali alleate degli Incumbent bancari, – **Big Tech** e un fenomeno più nuovo e per ora essenzialmente asiatico, le **Super App** – con le ultime due che una potenziale sfida per gli Incumbent.

*“Tutte queste aziende si caratterizzano per essere aziende tecnologiche che lavorano nella finanza, – commenta **Valerio De Molli**, Managing Partner & CEO di The European House - Ambrosetti – che è cosa molto diversa dall'essere aziende finanziarie che utilizzano la tecnologia e in questo sta la gran parte della sfida trasformativa che le banche devono affrontare. I confini tra settori e tra Paesi vengono meno a causa dei progressi della tecnologia e dell'evoluzione di comportamento dei clienti. Giocare in difesa è sempre meno possibile ed è necessario, per le banche, affrontare con coraggio la sfida scegliendo un modello di business che permetta loro di essere protagoniste nel nuovo contesto in cui la tecnologia, la valorizzazione dei dati e la sostenibilità, ambientale, etica e finanziaria, saranno elementi essenziali di vantaggio competitivo e le risorse chiave, dagli investimenti alle competenze, andranno riorientate in tal senso.*

La ricerca “Banche del Futuro” del 2020 segue la ricerca omonima del 2019, che si era focalizzata però sul tema delle risorse umane e delle competenze necessarie alla trasformazione; quest'anno la chiave di lettura delle analisi è stata la tecnologia e si è deciso quindi di orientare le analisi su **nuove fonti di valore (e di rischio)** per le banche: i **Big Data** e la loro governance; l'**infrastruttura tecnologica**, di cui le banche dovranno dotarsi per riuscire a valorizzare al massimo il proprio patrimonio di dati ed eventualmente integrarlo con dati di terze parti, anche con risvolti su **nuovi modelli di business** derivanti dallo stack tecnologico scelto; i **cambiamenti demografici** dei clienti, che richiedono **nuovi approcci strategici** e scelte di canale per un'offerta potenziata abilitata dai dati, e i **nuovi concetti di spazio fisico e digitale**.

Infine, emergono, come rilevanti per il futuro, anche i temi della **Finanza Sostenibile** e della **Green Finance**, che possono essere lette in modo **duplice** dal mondo delle banche: da un lato come necessità di migliorare il proprio **profilo di sostenibilità**, dall'altro come occasione per ricoprire il ruolo di **abilitatori della transizione** verso un sistema economico capace di affrontare i grandi temi di sviluppo sostenibile, tra cui il cambiamento climatico.

Il modello che emerge come “banca del futuro” è un modello di **Open Banking**, in cui le risorse della banca sono dedicate alla progettazione ed erogazione di servizi guidati dalle

necessità del cliente, in ottica “**opticanale**”, con una modalità cioè che prevede l’uso di tutti i canali, ma è capace di scegliere quello più adatto al cliente nel momento giusto per lui. Per fare questo, la banca deve dotarsi di un **modello tecnologico di piattaforma**, in cui le varie interfacce con il cliente, numerose e in continua evoluzione come il cliente stesso, siano facilmente connettabili tramite **API** ad una **piattaforma di core-banking**. Questa piattaforma dovrà avere come focus l’eccellenza operativa, la compliance e la **Cybersecurity**, e dovrà avere come cliente la parte customer-facing della banca – o delle banche – alle quali è legata da contratti che fissano gli standard di servizio (SLA).

*Le aziende di telecomunicazioni rappresentano un perfetto esempio di condivisione delle infrastrutture tecnologiche al fine di fare leva sulla riduzione dei costi per aumentare la profittabilità – commenta **Corrado Sciolla**, Amministratore Delegato di Cedacri – Le banche potrebbero rappresentare il prossimo caso di condivisione dell’infrastruttura tecnologica di base (core-banking), essendo questa una voce di spesa importante. Grazie alla condivisione del core-banking e delle infrastrutture tecnologiche a supporto, le banche metterebbero in atto una misura, non solo difensiva volta a ridurre i costi, ma anche offensiva per affrontare il problema della riduzione della profittabilità, sfruttando tecnologie come l’infrastruttura Cloud e liberando risorse per concentrarsi sulla relazione con il cliente.*

Alla luce delle analisi realizzate e delle indicazioni raccolte dal Comitato Guida che ha indirizzato la ricerca Club e da importanti business leader ed esperti del settore finanziario intervistati in Italia e nel mondo, The European House – Ambrosetti ha individuato **queste raccomandazioni indirizzate ai policy maker e alla leadership delle banche:**

0. Essere lo **strumento primario di sostegno dell’economia reale** e di trasmissione delle risorse messe a disposizione dalle Istituzioni nello scenario di ripartenza dopo il COVID-19.
1. Definire e implementare una **regolamentazione omogenea** (level playing field) a livello europeo per gli operatori finanziari e non.
2. Promuovere una **cultura aziendale agile e veloce**, con un forte orientamento all’**innovazione** promosso dal Vertice.
3. Promuovere una **transizione verso modelli “legacy free”**, efficienti nella gestione operativa e centrati sulla relazione con il cliente.
4. Promuovere una diffusa **sensibilità verso i cyber risk** per proteggere la banca e i suoi clienti almeno dagli attacchi più evitabili (cyber hygiene).
5. Tornare ad essere il luogo di sviluppo “per eccellenza” del capitale umano, aumentando la capacità di **attrazione dei nuovi talenti** e il **miglioramento continuo del personale in essere**.
6. Garantire che ogni **decisione finanziaria** tenga conto degli **impatti sul clima** (COP26 Private Finance Agenda).
7. **Abilitare la transizione**, in particolare delle PMI dei settori “tradizionali”, **con un’offerta bancaria specifica**.

Milano, 3 aprile 2020

∞∞∞∞

**The European House – Ambrosetti in sintesi:**

The European House - Ambrosetti è un gruppo professionale di circa 260 professionisti attivo sin dal 1965 e cresciuto negli anni in modo significativo grazie al contributo di molti Partner, con numerose attività in Italia, in Europa e nel Mondo. Il Gruppo conta cinque uffici in Italia e diversi uffici esteri, oltre ad altre partnership nel mondo. La sua forte competenza è la capacità di supportare le aziende nella gestione integrata e sinergica delle quattro dinamiche critiche dei processi di generazione di valore: Vedere, Progettare, Realizzare e Valorizzare. Da più di 50 anni al fianco delle imprese italiane, ogni anno serviamo nella Consulenza circa 1.000 clienti realizzando più di 100 Studi e Scenari strategici indirizzati a Istituzioni e aziende nazionali ed europee e circa 100 progetti per famiglie imprenditoriali. A questi numeri si aggiungono circa 2.000 esperti nazionali ed internazionali che ogni anno vengono coinvolti nei 300 eventi realizzati per gli oltre 10.000 manager accompagnati nei loro percorsi di crescita. Il Gruppo beneficia di un patrimonio inestimabile di relazioni internazionali ad altissimo livello nei vari settori di attività, compresi i responsabili delle principali istituzioni internazionali e dei singoli Paesi. Per il settimo anno consecutivo, The European House - Ambrosetti è stata nominata anche nel 2020 – nella categoria "Best Private Think Tanks" – 1° Think Tank in Italia, tra i primi 10 in Europa e tra i più rispettati indipendenti al mondo su 8.248 a livello globale nell'ultima edizione del "Global Go To Think Tanks Report" dell'Università della Pennsylvania, attraverso una survey indirizzata a 70.000 leaders di imprese, istituzioni e media, in oltre 100 Paesi nel mondo. Per maggiori informazioni, visita [www.ambrosetti.eu](http://www.ambrosetti.eu) e seguici su twitter <https://twitter.com/Ambrosetti>

**Cedacri Group in sintesi:**

Cedacri è leader in Italia nei servizi informatici integrati per banche, istituzioni finanziarie, assicurazioni e società di servizi. Con oltre 79 milioni di transazioni processate giornalmente, 33.000 utenti utilizzatori del sistema, 46.000 Mips di potenza elaborativa mainframe e 13.000 server, Cedacri gestisce la terza piattaforma IT di core banking in Italia. Cedacri S.p.A. è al vertice di un gruppo di Società che occupano oltre 2.300 dipendenti: OASI, leader nei servizi di Anti-money laundering e Regulatory reporting, C-Global, operante nel settore dell'outsourcing dei processi di business; CAD IT, principale fornitore italiano di software applicativo e servizi per l'Area Finanza; SiGrade, specializzata nello sviluppo di soluzioni software e nella System Integration; Docugest, attiva nei servizi di stampa e postalizzazione, e Cedacri International, che supporta la Capogruppo italiana nello sviluppo di componenti software e nei servizi di business process outsourcing. Cedacri investe con continuità nel proprio Sistema Informativo, innovando le piattaforme e i servizi per far evolvere in modo strutturale l'offerta e fungere da fattore abilitante di cambiamento e di innovazione dei modelli delle banche clienti. Il Gruppo Cedacri ha riportato nel 2018 un fatturato consolidato di 400 mln di Euro proforma (incluse le società OASI e CAD IT). Il capitale di Cedacri è detenuto da FSI per il 27,1%, da Banca Mediolanum per il 15,60%, da Cassa di Risparmio di Asti per l'11,10%, da Banco di Desio e della Brianza per il 10,10%, da Banca Popolare di Bari per il 6,60%, da Cassa di Risparmio di Bolzano per il 6,50% ed il restante 23% da un ulteriore gruppo di banche (tra le principali, Unipol Banca, Banca del Piemonte e CREDEM). [www.cedacri.it](http://www.cedacri.it)