

Quale modello per la banca di domani?

UNA BANCA OPEN, RISULTATO DI UNA TRASFORMAZIONE DIGITALE ACCELERATA DAL COVID-19. È LA BANCA DEL FUTURO DISEGNATA DALLA RICERCA DI AMBROSETTI CLUB, CON CEDACRI, SU OPPORTUNITÀ E SFIDE PER IL SETTORE

La banca del futuro sarà open. Secondo una ricerca di Ambrosetti Club e Cedacri, la discontinuità portata dal Covid-19 ha colto il settore bancario già nel pieno di una trasformazione sistemica. Un cambiamento interno alla banca, dalla governance alla gestione dei processi. Ma anche esterno: con l'apertura verso terze parti, clienti digitali e un'opinione pubblica sempre più attenta all'ESG. E, soprattutto, con una redditività tutta da reinventare, anche alla luce della probabile crisi economica che seguirà l'emergenza sanitaria.

Estrarre valore dalla clientela esistente

In questo quadro, il mantra di "mettere il cliente al centro" si declina in un modello di servizio che grazie alla tecnologia permette di estrarre più valore dalla clientela esistente, ripensando i servizi e il business. E confrontandosi con nuovi competitor, e potenziali partner, abilissimi a conquistare e monetizzare l'attenzione e la fiducia del cliente. «Il Covid-19 è stato un acceleratore dell'adozione del digitale per tutti i business – afferma Corrado Sciolla, Amministratore Delegato di Cedacri – e per quello bancario in particolare. Il cliente finale è di fatto costretto a usare i canali digitali, abbattendo le resistenze culturali che indubbiamente resistevano

Il Covid-19 ha colto il settore bancario nel pieno di una trasformazione sistemica

in alcuni segmenti. Privati e aziende si ricorderanno di questa esperienza e useranno di più i canali online, rispetto a quelli fisici. Complice anche il forte ricorso allo smart working nelle banche, che ha dimostrato che si può approcciare in modo diverso anche il lavoro in banca».

Puntare all'ecosistema

Il cambiamento in atto nel mercato non riguarda solo il business, «ma anche i rischi – prosegue Sciolla – sia per la probabile crescita dei crediti deteriorati, sia per il rischio di un calo nella raccolta e di una carenza di liquidità. Per le banche diventa prioritario concentrarsi sul business model, mettendo al centro il cliente e non i processi di gestione della banca. Il Covid-19 rinforza quella spinta importante data dalla PSD2 per indirizzare le risorse della banca in un ecosistema costruito intorno al cliente e fatto di applicazioni



Corrado Sciolla,
Amministratore
Delegato di
Cedacri

che sono il punto di accesso a una serie di servizi bancari ma non solo. Il margine di intermediazione andrà sostituito con ricavi da altre fonti».

Continua la riduzione dei costi

E andrà rivista, ovviamente, anche la voce dei costi. Una banca sempre più digitale, la cui priorità è la customer experience, ridurrà molto probabilmente il numero di sportelli trasformando la propria presenza sul territorio. «Gli istituti bancari si concentreranno sulla gestione diretta del rapporto con il cliente – spiega Sciolla – affidando all'esterno tutta una serie di attività non distintive ma comunque necessarie, che siano commodity o di compliance. E per core banking, data center e cloud ricorreranno a operatori industriali capaci di offrire efficienze di costo e un modello di servizio innovativo».

La banca come open platform

Dal punto di vista tecnologico, l'evoluzione deve essere verso una piattaforma aperta. «Noi siamo un nodo di open banking – precisa Sciolla – che ha al di sotto un'infrastruttura tecnologica ed espone API e interfacce per collegarsi con le diverse applicazioni. Una banca può accedere automaticamente a tutte le applicazioni, declinandole su molti canali di vendita e di distribuzione. È la strada che la banca deve percorrere per trasformarsi da

gestore di transazioni a gestore delle informazioni: i dati servono alla banca per indirizzare prodotti customizzati e customizzabili al cliente. Si parte da blocchetti di offerta costruiti su misura delle tipologie di clientela: analizzate le esigenze del singolo cliente, questi blocchetti vengono assemblati per trovare le risposte adatte. Grazie a degli algoritmi accurati, nella stragrande maggioranza dei casi si ricevono servizi migliori di quelli offerti da un advisor, grazie alla capacità di analisi e di sintesi degli algoritmi».

Il potere dei dati

Ma il potere dei dati è evidente anche su un altro fonte: la retention del cliente. «Oggi con l'open banking si può accedere ai dati dei conti che un cliente ha su altre banche, ovviamente su sua autorizzazione – continua Sciolla. Per una banca, avere un concorrente che le entra in casa e analizza le transazioni di un cliente per proporgli delle offerte è un rischio decisamente importante. Gli algoritmi

mi consentono di anticipare i bisogni dei clienti e intercettare il rischio di scontentezza: sul fronte della proattività verso la clientela il banking ha sicuramente da imparare dall'esperienza di altri settori, come le Telco».

Il legacy non è più un problema

E le tecnologie legacy non sono più né un freno né un alibi per rallentare il cambiamento, grazie alle nuove opportunità aperte dalla tecnologia. «Noi come Cedacri abbiamo sostanzialmente duplicato l'intera struttura legacy informativa su un sistema cloud virtualizzato e dipartimentale. Ed è su questa componente più innovativa che completiamo i dovuti test e implementiamo i servizi che per loro natura necessitano di rapidità informativa sul cliente, come gli instant payment, i sistemi di instant lending e il Gateway normativo PSD2. Questi servizi hanno interfacce sul cliente: possono anche avere delle componenti legacy, se sono molto stabili, i carichi sono noti e non richiedono adattamenti. Altrimenti, abbiamo il sistema cloud virtualizzato per quei servizi eseguiti in real time verso il cliente. A oggi circa il 40% dei dati sono già stati portati al di fuori della struttura legacy e nel giro di due, massimo tre anni arriveremo all'80%».

**Il 40% dei dati
sono già migrati
su un sistema
cloud**

A.G.