

INTERVISTA CON CORRADO SCIOLLA

«CEDACRI? È IL LABORATORIO DOVE NASCONO LE BANCHE DEL FUTURO»

di Sergio Luciano

LE FINTECH CHE SONO SUPERSPECIALIZZATE STANNO DIVENTANDO ALLEATE NATURALI DEI BIG BANCARI

«Vedo quest'azienda, Cedacri, come il motore tecnologico che sta aiutando e sempre più aiuterà le banche italiane a cavalcare l'innovazione spostandosi sul digitale», dice **Corrado Sciolla**, ed è uno che sa di cosa parla. Un master all'Insead, gli esordi tra McKinsey e NewsCorp, poi una carriera manageriale di lungo corso sempre nell'hi-tech, da Wind ad Albacom a BT, prima in Italia poi in Francia e poi a capo dell'Europa continentale e del Sud America, è da due anni amministratore delegato del vecchio Centro di elaborazione dati delle Casse di risparmio, da tempo ormai emancipato e aperto a tutto il mercato delle istituzioni creditizie e finanziarie, insomma soprattutto le banche.

Le quali banche, Sciolla, vivono tempi grami, e sono assestate dalle fintech...

Sì, le banche – a differenza delle tlc, dove alla fine gli incumbent, cioè i vecchi colossi, sono sempre stati difesi dalla concorrenza – sono soggette in modo asimmetrico ad attacchi da parte di nuovi concorrenti non soggetti alla stessa normativa. La direttiva Psd2 ha svantaggiato le vecchie banche, aprendo ad esempio a chiunque la possibilità di offrire servizi di pagamento.

E il sistema come ha reagito?

Beh ha fatto cose diverse. Ha creato delle associazioni d'impresa tramite cui fornire servizi di tipo innovativo senza snaturare il vecchio business, ad esempio nei pagamenti ma anche nella vendita di prodotti creditizi semplici come i mutui. Inoltre grazie alla tecnologia sta sviluppando sistemi di open banking che permettono alle banche stesse di trovare nuove fonti di ricavo e di interazione con i clienti. In questa metamorfosi si sono inserite le fintech, con un piglio aggressivo ma senza la possibilità né le capacità di offrire tutti i servizi bancari. Sono aziende ver-

ticali, con una propria specializzazione specifica, ad esempio nell'erogazione dei crediti, dei mutui, nella gestione dei portafogli...

E dunque?

Dunque le fintech che sono superspecializzate stanno diventando alleate naturali dei big bancari, aiutandole a svecchiarsi in questi settori verticali di servizio. Ma per le banche il pericolo viene anche da altri fronti.

Quali?

Le big tech ad esempio hanno una potenza di fuoco diversa. L'Europa finora non è stata in grado di limitarne il potere. Hanno una leadership pazzesca nel rapporto con i clienti e nella conoscenza dei loro comportamenti. Per fortuna, c'è da dire, non hanno individuato nel settore bancario una vera priorità. Amazon, Apple e Google hanno attività nel fintech ma per ora non hanno fatto una banca. Né lo sarebbe stata Lybra, l'iniziativa di Zuckerberg.

E in questo mondo bancario iperdigi-

Corrado Sciolla,
amministratore delegato
di Cedacri





talizzato, Cedacri che fa per le sue banche clienti?

Originariamente l'azienda forniva sistemi di core-banking: i sistemi di base di ogni banca. Poi abbiamo sviluppato un secondo livello di servizi, con cui forniamo attività e soluzioni di open banking con architetture a microservizi innovative, come ad esempio le mobile App native, che cioè non siano semplicemente le interfacce di home banking tradizionali riformulate per il mobile ma siano prodotti originali, progettati per gli smartphone.

Ma il sistema bancario è pronto per la digitalizzazione?

Partiamo dalla considerazione che in Italia ci sono oggi oltre 30 diversi sistemi di core-banking. Se consideriamo che i servizi di base – come l'anagrafe, la gestione dei conti, la compliance – siano ormai commodity tecnologiche, ne ricaviamo che anche il credito, come altri settori a forte sovracapacità produttiva, quali ad esempio le telco mobili e l'industria automobilistica, dovrà razionalizzare la propria infrastruttura tecnologica. In Italia ci sono due grandi banche che possono sostenere da sole una struttura autonoma di core banking. Se le altre procedessero con piena razionalità si creerebbe lo spazio per una grande ottimizzazione di tutti i settori di core banking, creando una grande piattaforma comune, che potrebbe offrire enormi vantaggi economici a tutto il sistema. Consideri che solo adeguare i sistemi alle richieste periodiche delle autorità di vigilanza assorbe il 50% degli investimenti che fa una banca medio piccola. Le banche di territorio in particolare se ne gioverebbero moltissimo.

Solo sul core-banking?

Non solo. Mi aspetterei razionalizzazioni enormi anche sull'infrastruttura, sui data center e sullo sviluppo di piattaforme comuni per indirizzare i problemi di cybersecurity. Introdurrei anche il concetto del cloud, con parte dei servizi informatici bancari che potrebbe utilizzare il cloud, ma con la localizzazione di tutti i dati su un'infrastruttura comune, con un accesso a banda larghissima per ridurre qualsiasi latenza, un software adeguato e una sicurezza di cybersecurity ai livelli altissimi che richiede il sistema bancario. Questo potrebbe generare enormi opportunità di efficientamento, ma allo stesso tempo dell'utilizzo delle migliori tecnologie disponibili sul mercato.

E in questo contesto, come vede la futura strategia di Cedacri?

Aiutando le banche a cavalcare i nuovi trend siamo cresciuti molto anche noi. Qualche anno fa eravamo focalizzati sulle banche nostre azioniste, ma siamo cresciuti molto – dai 280 milioni di euro di ricavi agli oltre 400 con cui chiuderemo l'anno in corso e da meno di 50 a + di 80 di ebitda – riducendo il fatturato captive, cioè i servizi offerti alle banche nostre azioniste, al 40% del totale. Non siamo più il consorzio che eravamo, siamo un operatore di mercato importante, oltre il 60% dei ricavi vengono dal mercato esterno al perimetro dei soci, ma anche i soci ci misurano col metro del mercato.

Come avete fatto?

Investendo, facendo acquisizioni e acquisendo nuovi clienti sul mercato. Negli ultimi 4 anni abbiamo investito oltre 220 milioni di euro, nel 2019 abbiamo avuto una incidenza degli investimenti sul fatturato dell'11%, siamo tra i più alti del mercato. Abbiamo acquisito due società Oasi e CAd.it rispettivamente leader di mercato in Italia nel SW per l'Antiriciclaggio e nelle piattaforme per la gestione dei titoli, presenti su tutte le più grandi banche italiane. Nel maggio del 2020 abbiamo migrato, completamente da remoto, sulla nostra piattaforma di core banking Deutsche Bank Italia, avendo gestito de facto il più grande progetto di migrazione del

CONSULENZA AGLI ISTITUTI DALLA NOSTRA CABINA DI REGIA

mercato dei service provider bancari.

E ora?

Siamo tornati a concentrarci sulla crescita organica dell'azienda, attraverso un grande impegno commerciale che cavalca anche la vendita di servizi di nuova concezione: servizi in cloud con il nostro datacenter, ad esempio. E contemporaneamente siamo consulenti delle banche che vogliono capire cosa possono tenere nel data center di proprietà, cosa nel private cloud, cosa nel public cloud.. Abbiamo costituito un servizio che chiamiamo cabina di regia in cui forniamo consulenza alle banche per adeguare i loro processi alle richieste dei regolatori.

Bene. E i big data?

Ci stavo arrivando. Abbiamo creato per un sistema di data-lake, un sistema di archiviazione dei dati in formato nativo che sostituisce i vecchi datawarehouse, su cui grazie a modalità innovative si può accedere in tempo reale. Attorno a questa piattaforma possiamo sviluppare tool specifici per singole banche, ad esempio finalizzati ad azioni di CRM (Customer Relationship Management) per meglio gestire i clienti. E non basta.

Cos'altro c'è?

Stiamo offrendo sistemi di valorizzazione del credito attraverso l'assessment del valore dei crediti che hanno le banche in modo da poterli erogare meglio in futuro. Creiamo database statisticamente significativi e su questi elaboriamo una valorizzazione del credito che va molto oltre le medie statistiche e analizza le specificità della base clienti, riducendo il fabbisogno di capitale, legato al credito erogato.

E come fate a fare tante cose nuove rispetto alla tradizione?

Con gli investimenti, come dicevo, utilizzando l'intelligenza artificiale, per migliorare i processi e facendo le giuste partnership industriali. Parlando dell'AI (Artificial Intelligence, ndr) per esempio nell'antiriciclaggio, che richiede sempre maggiore attenzione anche a causa dell'aumento delle attività digitali. Ebbene: uno dei nuovi problemi delle banche è l'elevato numero di falsi positivi che si riscontrano in quest'ambito. Ecco: la giusta applicazione dell'AI permette di mantenere l'efficacia del sistema senza perdersi in nessuna delle operazioni che potrebbero generare problemi e riducendo i falsi positivi. E stiamo appunto sviluppando un sistema che, incrociando i dati di diversi database, riesce in quest'importante lavoro. In termini di partnership lavoriamo con tutti i principali fornitori di Infrastruttura Cloud, di piattaforme SW e ovviamente integriamo nel nostro sistema le App innovative che ci sono sul mercato

Che sviluppi vede nel medio-lungo periodo per questi vostri business?

Una crescita importante su un business stabile e resiliente.

E dunque, la Borsa o un nuovo partner?

Varie ipotesi. Potremmo trovare un partner industriale e attivare la crescita possibile sui mercati esteri. O restare indipendenti e magari andare in Borsa con un'Ipo.

Scusi, una curiosità: nel business degli Npl quanto credete?

Giudichi lei: gestiamo noi la piattaforma di Amco.