

1921
—
2021



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

CONVEGNO

*“IL CONTRIBUTO DELLE BANCHE ACRI–PRI.BANKS PER UNA RIPRESA ECONOMICA
SOLIDA E SOSTENIBILE DOPO LA PANDEMIA”*

PROSSIMITÀ E ACCELERAZIONE VERSO LA
TRASFORMAZIONE DIGITALE

Elena Beccalli



BANCHE E PANDEMIA: L'ACCELERAZIONE VERSO LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Facoltà di Scienze Bancarie, Finanziarie e Assicurative

Università Cattolica del Sacro Cuore

- **La pandemia ha impresso un'accelerazione a dinamiche già in essere nel settore bancario** (Enria, 2020)
 - Trasformazione digitale favorita da diffusa adozione di remote working, crescita di domanda di prodotti e servizi digitali, disaggregazione (unbundling) dei servizi tradizionali
 - Necessità di affrontare i livelli di redditività strutturalmente bassi
 - Notevoli sforzi per la compressione dei costi: *cost-to-income ratio* sceso dal 56,6% nel 2014 al 54,4% nel 2019, con un decremento ancor più significativo nelle aree legate a infrastrutture IT (ad esempio il costo *data storage* è diminuito del 72%)
- **Le banche tradizionali sono chiamate a innovare ridisegnando i modelli verso l'ibridazione** (Beccalli, Lionzo, Virili, 2021)
 1. modelli operativi ibridi “**remoto/in presenza**”
 2. modelli distributivi ibridi “**filiale/digitale**”
 3. modelli di sourcing ibridi “**in/out**” abilitati da cloud, architetture e piattaforme
- **Nel contempo le banche digitali (anche estere)** e su ambiti specifici le Fintech sperimentano una sorta di **ibridazione inversa**

MODELLO DI SOURCING IBRIDO “IN/OUT” E MODULARITÀ



- **Modello di sourcing ibrido è centrale** → Il processo di consolidamento e aggregazione, alla ricerca di una crescita della dimensione per l'ottenimento di economie di scala, vede nell'outsourcing un fattore per perseguire un efficientamento sul lato dei costi
 - Rilevante date le note difficoltà sperimentate sul lato della redditività
- **Enabling technologies** (cloud, architetture e piattaforme): **effetti che vanno ben oltre la variabilizzazione dei costi**
- **Passaggio al modello ibrido insourcing/outsourcing (“in/out”)**
 - Confini della banca ridefiniti dinamicamente: **open banking o banking as a platform**
 - **Nuovo modello di business** basato su piattaforme di aggregazione per la condivisione di informazioni bancarie con terze parti (fintech/bigtech)
 - **Nuovo ecosistema** con operatori bancari e non bancari, incumbent bancari: nuove decisioni strategiche (da strategie difensive a strategie di partnership)
- **Unbundling: modularità dei processi**
 - Scomposizione dei processi con approccio modulare: **“blocchi” di attività semplificate**
 - gestiti da “specialisti di fase”, interni o esterni alla banca, con **economie di scala**
 - i singoli moduli sono poi ricombinati, secondo forme di volta in volta differenti
 - soluzioni rapide e personalizzate, azionate on demand, a richieste complesse dei clienti



MODELLI DI SOURCING IN ITALIA

• Aree di outsourcing (Visco 2021)

- L'esternalizzazione riguarda le **funzioni di back office, adempimenti di vigilanza, gestione dei sistemi informativi e del credito**
- **Elevata concentrazione nei primi tre fornitori per quasi tutte le attività**
- Tra gli ambiti IT maggiormente delegati a un fornitore esterno emergono POS, Reti dati/fonia fissa e Fonia mobile e ATM/chioschi; in ambito *Operations*, spiccano Monetica e Gestione carte

• Modelli di sourcing IT in Italia (CIPA 2019)

- **Insourcing** (37%) – prevalente per classe dimensionale grandi (80%)
- **Facility management** [*infrastrutture gestite da fornitore esterno, applicativi all'interno*] (37%) – prevalente per classe dimensionale media (60%)
- **Outsourcing con più fornitori esterni** (5%) e **full outsourcing presso unico fornitore** (21%) – prevalente per classe Altri [Sella, Banco di Desio e della Brianza, Cassa di Risparmio di Asti, La Cassa di Ravenna] (75%)

• Collaborazioni con aziende fintech

- In **forma continuativa** (32%), **occasionalmente** (53%), **mai** (16%)
- Per **tutti** la collaborazione avviene **sulla base di accordi commerciali**. La **metà dei gruppi ricorre anche a strumenti quali partecipazioni ad hackathon, acceleratori, incubatori**
- La collaborazione avviene su molteplici fronti, ma tra tutti spiccano l'ambito dei **Servizi di pagamento** e quello dei **Servizi bancari e finanziari**

• Iniziative open banking

- Nel 2019 sono una **minoranza i gruppi che hanno avviato iniziative per la realizzazione di servizi a valore aggiunto** (pagamenti P2P, servizi di pagamento su piattaforme e-commerce, account aggregation, open API marketplace). Tali iniziative aumentano decisamente in prospettiva nel biennio 2020-2021, anche con il ricorso al fintech



FOCUS: AI NELLE BANCHE ITALIANE

- **Strategia delle banche verso una “AI responsabile” (CIPA-ABI, 2021)**
 - L’adozione efficace di metodi e strumenti di AI **si inserisce nel più generale percorso di trasformazione digitale** del mondo bancario, configurandosi come **uno degli obiettivi più sfidanti**
 - Tale complessità implica il **superamento delle difficoltà relative ad aspetti tecnici e operativi e la gestione di molteplici profili organizzativi (logiche agile)**
 - **Temi etici fondamentali nell’attribuzione di responsabilità tra uomo e macchina**
- **AI nelle banche italiane (CIPA-ABI, 2021)**
 - Nel 2020 oltre la **metà dei rispondenti ha effettivamente adottato AI** e nel triennio 2021-2023 è previsto un trend in aumento [21 gruppi e 4 banche; 94% dell’attivo bancario]
 - **Tempistiche** per la realizzazione di una soluzione AI based ad hoc (9 mesi) e l’adozione e configurazione di soluzioni di mercato (6,9 mesi)
 - AI prevale nelle seguenti **aree funzionali** dei processi bancari (tassonomia ABI Lab): area “**Processi di marketing, commerciali e customer service**”, seguita da “**Processi di Operations**”; fra i singoli processi emergono “**Gestione della sicurezza**”, “**Customer service**” e “**Gestione dei canali di contatto con la clientela**”; in prospettiva “**Servizi bancari tipici**”
 - **Budget IT** dedicato all’AI: in media 1,3% per il 2020, 2% nella previsione per il 2021
- **Ricorso a partner tecnologici**
 - Circa la **metà dei rispondenti** realizzano **interventi in proprio anche avvalendosi di fornitori esterni**, l’altra metà si **affida al fornitore e all’outsourcer**
 - Le tipologie di partner più ricorrenti sono fornitori specializzati nel settore, società di consulenza ICT e global vendor
- **Benefici e criticità**
 - Tra i **benefici** : miglioramento dell’efficienza interna e verso il cliente e della Cyber Security
 - Criticità attese: complessità di realizzazione, competenze interne e tempi di realizzazione; criticità riscontrate: complessità di realizzazione, impatto sui processi esistenti e qualità dei dati disponibili

MA QUALI I RISCHI DI IBRIDAZIONE E MODULARITÀ?



• **Nodo cruciale: le due velocità**

- **Velocità di adozione dei nuovi modelli** [caratterizzata da **rapidità**] vs. **Velocità di dismissione e riconversione preesistenti pratiche operative [lentezza]**
 - Velocità del passaggio a smart working e canali digitali frenata dalla legacy di immobili di proprietà della banca → La velocità di dismissione e riconversione risente sia dei tempi di smobilizzo sia dei conseguenti effetti negativi di bilancio dovuti alle minusvalenze da cessione

• **Interrogativo di fondo:** si compromette la **natura stessa** dell'attività bancaria?

- **Il primo rischio da evitare è che le banche siano “svuotate” di attività e competenze specialistiche** trasferite a service provider esterni → Esternalizzazione del core business, **rischio di inibire la presenza di competenze specialistiche interne**
 - Correttivi: esternalizzare in maniera selettiva e con logiche di **partnership** così da favorire forme di **apprendimento organizzativo interno**
- Settore altamente regolato con confini definiti dalla normativa. **Anche con outsourcing non viene meno la responsabilità della banca**
 - Circolare n. 285: banche tenute a **presidiare i rischi** derivanti dall'esternalizzazione e mantenere la capacità di **controllo** e la **responsabilità** sulle attività esternalizzate
 - Con l'estensione del perimetro a soggetti terzi, **rischio di compromettere effettiva capacità di mantenere il controllo e la responsabilità delle attività esternalizzate** → Recente rinnovata attenzione della vigilanza sui presidi attivati dalle banche e sui fenomeni di concentrazione nell'offerta
- Frammentazione di processi gestiti da diversi specialisti, spesso esterni, **genera il problema del coordinamento in modo organico** così da ricondurli a **unità gestionale**
 - Come far sì che la banca continui a “dominare” i processi modularizzati?
 - Correttivo: adozione di varie forme di **accountability gerarchica e sociale** (tipiche delle logiche agile, che in recenti studi ho osservato essere dominante nel caso di fintech)



E LA PROSSIMITÀ?

- Connaturato sin dalle origini alle piccole e medie banche è l'esercizio del **“credito di relazione”**, noto come ***relationship banking*** nella letteratura anglosassone, che le qualifica e contraddistingue rispetto alle banche tradizionali e favorisce una relazione d'elezione con il territorio di riferimento
- Tale tratto è talmente fondativo da aver portato alla formulazione nella letteratura bancaria del cosiddetto **“paradigma convenzionale”**
 - Le piccole e medie banche hanno forti relazioni con il territorio sono in grado di utilizzare nelle loro decisioni di finanziamento anche le cosiddette informazioni soft ottenute tramite il credito di relazione, fattore che le rende meglio informate sulle attività dei prestitori (Berger e Udell, 2006)
 - al contrario le grandi banche sono tipicamente istituzioni non locali che operano in più mercati, che si affidano maggiormente a informazioni *hard* e che, conseguentemente, si concentrano meno sulle piccole imprese
- **Presupposto naturale del credito di relazione è la prossimità**, ossia la vicinanza geografica e la forte relazione con il territorio di riferimento, che torna ad essere considerata positivamente in quanto fattore in grado di favorire stabilità, inclusione finanziaria e coesione sociale. **Le piccole e medie banche sin dalle origini valorizzano la prossimità**
- Tale paradigma trova numerose conferme nella letteratura empirica a livello internazionale (Stati Uniti e economia emergente come la Polonia)



...NEL CONTESTO ITALIANO

- **Evidenza empirica conferma il paradigma convenzionale e la rilevanza della prossimità delle BCC nel favorire l'accesso al credito in Italia** (Beccalli, Rossi, Viola, 2021)
- **Di particolare significato nel contesto italiano, il cui tessuto economico è fortemente caratterizzata dalla presenza di microimprese e PMI**
 - PMI rappresentano il 99,9% delle imprese non finanziarie italiane e il 77,1% degli addetti, tanto da aver contribuito nel 2018 per il 65,2% alla creazione di valore aggiunto (ISTAT, 2019)
- Sul fronte finanziario, **due sono le circostanze rilevanti con riguardo alle PMI:**
 - **PMI hanno maggiori ostacoli ad accedere a fonti di finanziamento esterne** e quindi sperimentano maggiori difficoltà nell'implementare progetti di investimento
 - PMI possono contare come principale fonte di finanziamento esterno sul **credito bancario**
- **Proprio la fragilità finanziaria di tali imprese ne accresce la vulnerabilità**, come già sperimentato negli anni che hanno seguito la crisi finanziaria globale e come del resto molte autorevoli fonti prevedono per il post pandemia
- **Posti tali vincoli di accesso al credito delle PMI, è di indubbia rilevanza il fatto che le banche piccole e medie svolgono un ruolo di elezione nel finanziamento di PMI** → Ruolo strategico nel contesto italiano, ove il tessuto produttivo è formato in larga parte da piccole e medie imprese e microimprese → **Interlocutori privilegiati di tali imprese**



QUALE SCENARIO SI APRE?

- **Necessità di contemporare innovazione digitale e prossimità**
- Il ruolo fondamentale delle piccole e medie banche nei confronti delle PMI assume in prospettiva una particolare rilevanza poiché, **tenuto conto delle straordinarie risorse legate al PNRR, si potranno porre come soggetti che sollecitano ed accompagnano le PMI nella fase di transizione ecologica e digitale che le attenderà nei prossimi anni**
 - E' fondamentale che le piccole e medie banche stesse si dotino delle competenze necessarie per svolgere al meglio tale ruolo di accompagnamento verso l'innovazione e la sostenibilità ambientale
 - Adottare politiche affinché la transizione ecologica, con i suoi inevitabili costi, non vada ad alimentare ulteriori disuguaglianze a danno proprio della sostenibilità sociale
- Questo ruolo è particolarmente rilevante poiché se non supportate e accompagnate le PMI da sole non presentano le competenze e risorse necessarie al cambiamento, tanto che ci potrebbe indurre seri problemi di sostenibilità sociale (desertificazione di territori e perdita di posti di lavoro)