

ADVISORY

Tra strategie di sostegno al business e contenimento dei costi

L'ICT nelle banche medie italiane

kpmg.com/it





Indice

1	Premessa	4
2	Executive Summary	6
3	Modelli di governo ICT	10
4	Costi operativi e costi ICT	20
5	Evoluzione del portafoglio applicativo	26
6	Personale della funzione ICT	34
7	Compliance	38
8	Prospettive	44

Premessa

“

Le banche medie sono in una posizione svantaggiata nella competizione con banche di maggiori dimensioni, che possono contare su economie di scala e su risorse maggiori

“

Spesso gli investimenti sono stati guidati dalla necessità di risposte puramente contingenti, finalizzati solo ad un adeguamento di breve periodo

La difficile congiuntura economica, che vede la redditività del settore bancario ancora in flessione, la forte competizione dei *player* maggiori e la pressione normativa, nel rispetto delle indicazioni di vigilanza, pongono le banche italiane di medie dimensioni davanti ad un importante punto di svolta nelle strategie di *Information & Communications Technology* (ICT).

Tale riflessione induce questa categoria di operatori a considerare e riconfigurare i propri modelli organizzativi, le scelte in ambito tecnologico, i razionali di spesa e le strategie di investimento con l'obiettivo di 'efficientare' le macchine operative.

Tuttavia, il recente riconoscimento del ruolo strategico dell'ICT all'interno della organizzazione aziendale delle banche, che si può leggere nella revisione della normativa della Banca d'Italia 263/06 sui controlli interni, e l'attenzione che il regolatore ha posto sulle tematiche relative ai sistemi informativi, richiama la necessità di interventi di rinnovamento che richiedono investimenti consistenti spesso non più rinviabili.

Questi fattori fanno emergere come le banche medie si trovino in una posizione meno favorevole nella competizione con banche di maggiori dimensioni e/o con un respiro internazionale, che, invece, possono contare su economie di scala e su risorse maggiori.

I sistemi informativi sono comunque in continua evoluzione, anche se spesso i cambiamenti sono stati guidati dalla necessità di risposte puramente contingenti, finalizzati solo ad un adeguamento di breve periodo, non supportato da una strategia chiara e strutturata, quindi spesso non collegati ad una reale revisione dei modelli di servizio e di offerta.

In questo scenario, con una capacità di investimento limitata, nel medio-lungo periodo, gli operatori di medie dimensioni dovranno inevitabilmente cercare sinergie a livello di gruppo o di sistema su infrastrutture e applicazioni ICT che vengono considerate *commodity* per poter accedere al livello di investimenti necessari.

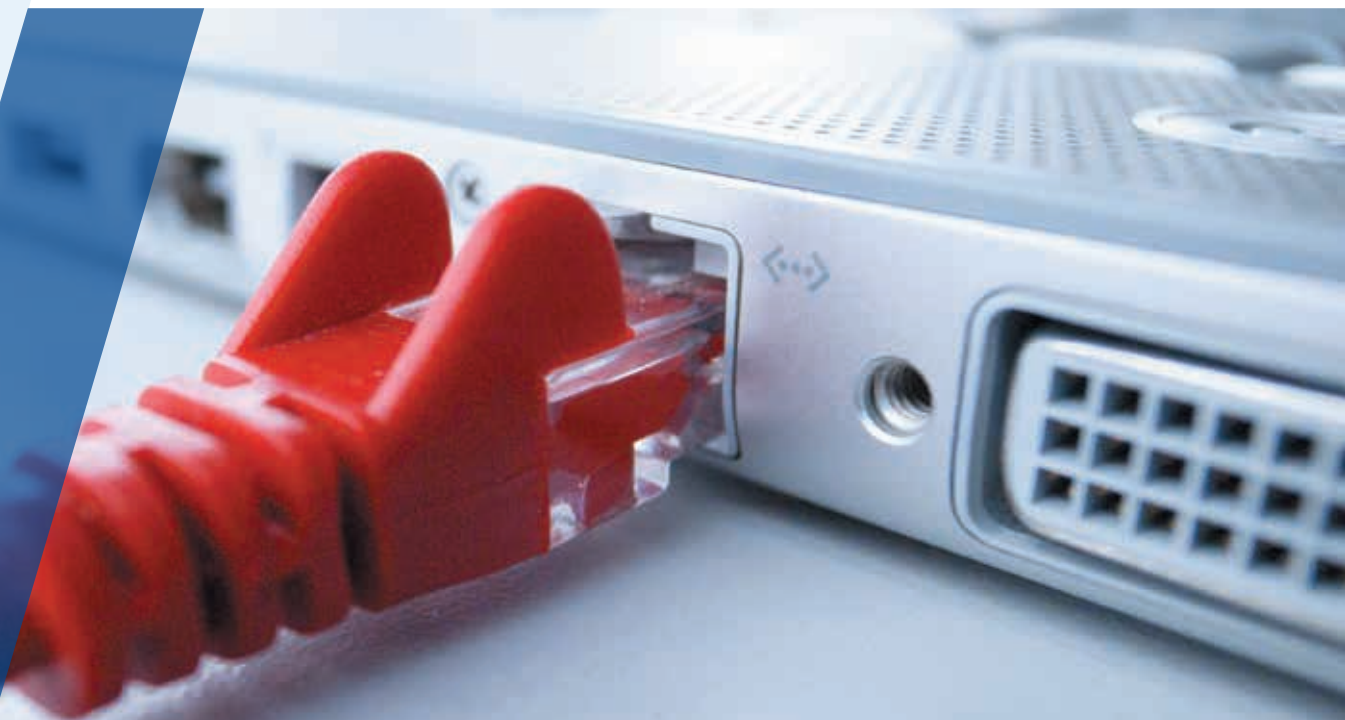
Questi spunti e considerazioni derivano dal modello adottato peraltro dagli stessi gruppi grandi e internazionali, che condividono *shared services centre* per l'erogazione di servizi (prevalentemente di infrastruttura tecnologica o alcune applicazioni 'di gruppo') e rappresentano potenzialmente un'opzione evolutiva per liberare risorse da reinvestire in servizi *core* in ottica di differenziazione.

Nolan, Norton Italia

Nolan, Norton Italia è la società di ICT Strategy del Network KPMG e partecipata al 100% da KPMG Advisory. Rappresenta un preciso punto di riferimento per le imprese che intendono sfruttare strategicamente il processo di trasformazione legato all'innovazione tecnologica.

Presente sul mercato con due sedi operative a Milano e Roma con 50 professionisti, riconosce il ruolo strategico dell'ICT nel determinare il posizionamento competitivo delle imprese, supportando il CIO nell'affrontare le complesse sfide tecnologiche ed organizzative richieste dal mercato.

Nolan, Norton Italia fa parte della Global CIO Advisory community del Network KPMG condividendo, in un mercato sempre più globale, esperienze internazionali e lo sviluppo di servizi innovativi.



Executive Summary



La dimensione delle diverse realtà bancarie ha un ruolo determinante nella definizione dei modelli di *governance* dei servizi ICT

Come competere con grandi gruppi bancari italiani ed internazionali pur disponendo di minori capacità di investimento e spesa nell'*Information & Communications Technology* (ICT)?

Come muoversi in un mercato nel quale l'adeguamento ad una stringente e onerosa regolamentazione richiede un continuo apporto di capitali?

Come affrontare uno scenario sempre più complesso che necessita di profonde ristrutturazioni della rete distributiva?

Come combattere la faticosa battaglia dell' '*omnichannel*' per garantirsi la fedeltà dei propri clienti?

Sono queste le principali domande a cui il *management* delle banche dovrà fornire delle risposte nei prossimi piani industriali e nella conseguente pianificazione dei sistemi informatici. Proprio i servizi ICT hanno un ruolo strategico all'interno della organizzazione aziendale delle banche e la revisione dei modelli passerà inevitabilmente attraverso l'efficientamento e l'innovazione di quest'area.

Per capire la situazione delle banche medie italiane è necessario prendere in considerazione tutti gli elementi di contesto organizzativo, tecnologico, applicativo e di spesa che costituiscono il '*framework*' tipico di Nolan, Norton Italia per l'analisi dei sistemi informativi. È attraverso la valutazione di questi fattori che si riesce ad ottenere un quadro complessivo della maturità dell'ICT in un'azienda rapportato alle esigenze del business. Bisogna considerare, inoltre, i percorsi evolutivi del mercato (segmenti di clientela, modello distributivo, tipologia di prodotti, ecc.) e la loro dimensione. Proprio la dimensione delle diverse realtà bancarie ha un ruolo determinante nella definizione dei modelli di *governance* dei servizi ICT e tale evidenza emerge analizzando il contesto complessivo e l'allineamento delle scelte intraprese dai *player* di dimensione comparabile.

Uno dei punti di partenza dell'analisi delle strutture ICT è costituito dalla comprensione dei costi ICT. Questa valutazione, nei gruppi bancari, risulta ad oggi particolarmente complessa se effettuata utilizzando come unica fonte i soli dati di bilancio pubblicamente disponibili. Nei bilanci, infatti, non sempre trovano esplicitazione tutti gli elementi utili ad un'analisi di contesto e le necessarie evidenze sono di fatto incluse nelle macrocategorie di appartenenza: 'Spese generali', 'Altre



Uno dei punti di partenza dell'analisi delle strutture ICT è costituito dalla comprensione dei costi ICT

spese amministrative', 'Spese per il Personale', 'Ammortamenti per immobilizzazioni materiali (*hardware*) e immateriali (*software*)', ecc.

Un'analisi più agevole è possibile prendendo in considerazione i bilanci delle società consortili dei primi gruppi bancari italiani, società specializzate che normalmente includono, tra le altre, attività di *back-office* (o per meglio dire di 'post vendita'), ma incorporano molti dei costi ICT.

Dall'osservazione dell'andamento dei costi ICT in questi ultimi anni, che a livello di sistema valgono tra i 5,2 e i 6,3 miliardi di Euro¹, emerge la tendenza al contenimento della spesa corrente.

Le principali leve di contenimento dei costi sono il controllo dei costi esterni (tariffe professionali, rinegoziazione dei principali contratti di servizio, investimenti e relativi ammortamenti), la razionalizzazione, rifocalizzazione e il consolidamento del portafoglio progetti e, ove possibile, l'introduzione di tecnologie più innovative ed economiche, anche in termini di consumi (*green ICT*).

Tuttavia un approccio basato sul *cost cutting* puro appare sostanzialmente in contrasto rispetto alle esigenze sempre più pressanti delle strutture di business che hanno l'obiettivo di garantire efficienza operativa e dinamismo commerciale, differenziazione e qualità dei servizi a supporto della competitività in ottica di miglioramento dei margini e per compensare i forti impatti economici e patrimoniali generati dalla crisi ancora in atto.

In questo contesto, la dimensione 'fisica' delle realtà bancarie (dimensione e articolazione della rete distributiva) e il modello organizzativo adottato risultano decisivi nell'analisi delle scelte operative di *make or buy* con impatti sui costi ICT e sulla capacità di soddisfare le esigenze del business.

La razionalizzazione della spesa rende quasi naturale una suddivisione dei gruppi bancari in tre macro categorie, gruppi maggiori e grandi, banche medie e banche piccole.

“

In questi ultimi anni emerge la tendenza al contenimento della spesa corrente

“

Un approccio basato sul *cost cutting* puro è in contrasto con le esigenze sempre più pressanti delle strutture di business

¹ Dati provenienti dagli osservatori Assinform, Abilab/CIPA ABI.

“

Spesso per le banche medie e piccole, una soluzione per liberare risorse critiche, ridurre i costi e presidiare i canali innovativi è stato l'*outsourcing*

I gruppi di grandi dimensioni, che da soli valgono ben oltre il 50% dei costi ICT del settore bancario, hanno solitamente maggiori margini di flessibilità nell'identificazione di soluzioni di contenimento della spesa, soprattutto per la possibilità di gestire investimenti di realizzazione di nuove piattaforme di erogazione dei servizi ICT più efficienti e in grado di generare economie di scala nel caso di crescita, sia interna che esterna.

Le banche medie e piccole, invece, incontrano tendenzialmente maggiori difficoltà nel reperire fondi per gli investimenti ed identificare ulteriori soluzioni per ridurre la spesa corrente. Spesso per questi istituti una soluzione per liberare risorse critiche, ridurre i costi e presidiare i canali innovativi è stato l'*outsourcing* presso primari operatori di mercato che garantisce anche a questi intermediari l'opportunità di poter beneficiare, se pur indirettamente, di economie di scala.

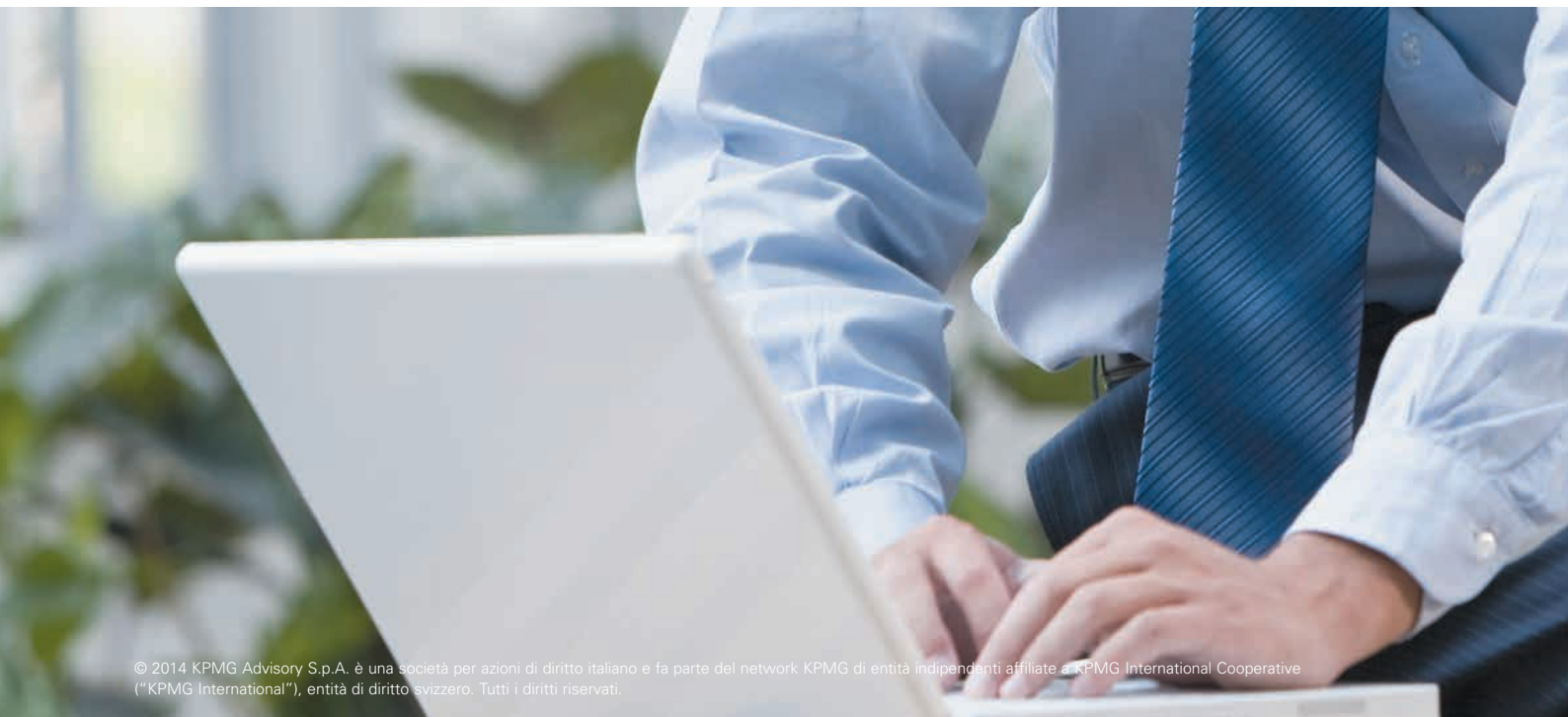
Oltre alla strutturale pressione sui costi, negli ultimi anni la *compliance* nel settore bancario è diventata un aspetto sempre più rilevante, che incide notevolmente nei *budget ICT*, anche in questo caso soprattutto nelle realtà di dimensioni più ridotte che, attraverso l'opzione dell'*outsourcing* presso i centri consortili, cercano di adottare un approccio uniforme, coerente e sostenibile.

“

La *compliance* nel settore bancario è diventata un aspetto sempre più rilevante, che incide notevolmente nei *budget ICT*

Per chi governa l'ICT, dunque, sta diventando strategico un approccio basato su due livelli di intervento entrambi importanti: ridurre i costi correnti (garantendo il rispetto delle novità regolamentari) e introdurre innovazioni nei servizi per aumentare l'efficacia commerciale.

Parte degli sforzi dovranno quindi essere finalizzati a ottenere processi ICT e bancari sempre più simili ad una 'fabbrica' industriale, con evidenti benefici di contenimento costi e di qualità del servizio complessivo.



In questi ultimi anni le tematiche dell'evoluzione dei modelli distributivi, la migliore gestione della filiera del credito (che consente di cogliere i segnali di debolezza prima del deterioramento), l'evoluzione e la competizione, a volte aggressiva, nei sistemi di pagamento, i servizi in mobilità e la multicanalità veramente integrata (che potremmo definire *'omnichannel'*, prendendo spunto dalla grande distribuzione) impongono innovazione continua e richiedono capacità di investimento.

Un processo di interazione tra banca e cliente veramente integrato, secondo la logica *'omnichannel'*, consentirà alla banca di ottenere una grande quantità di informazioni (*Big Data*) fondamentali per innovare i prodotti e servizi offerti e per migliorare i processi.

Questo scenario, probabilmente, determinerà un aumento delle iniziative di condivisione delle infrastrutture e delle applicazioni ICT considerate *commodity* e una maggiore attenzione e capacità di innovazione per strumenti e applicativi con caratteristiche distintive.

La questione si sposta, quindi, anche nel campo dell'offerta di servizi ICT, che dovrà proporre soluzioni efficienti e facilmente integrabili con i sistemi informativi esistenti.

“

Questo scenario, probabilmente, determinerà un aumento delle iniziative di condivisione delle infrastrutture e delle applicazioni ICT considerate *commodity*

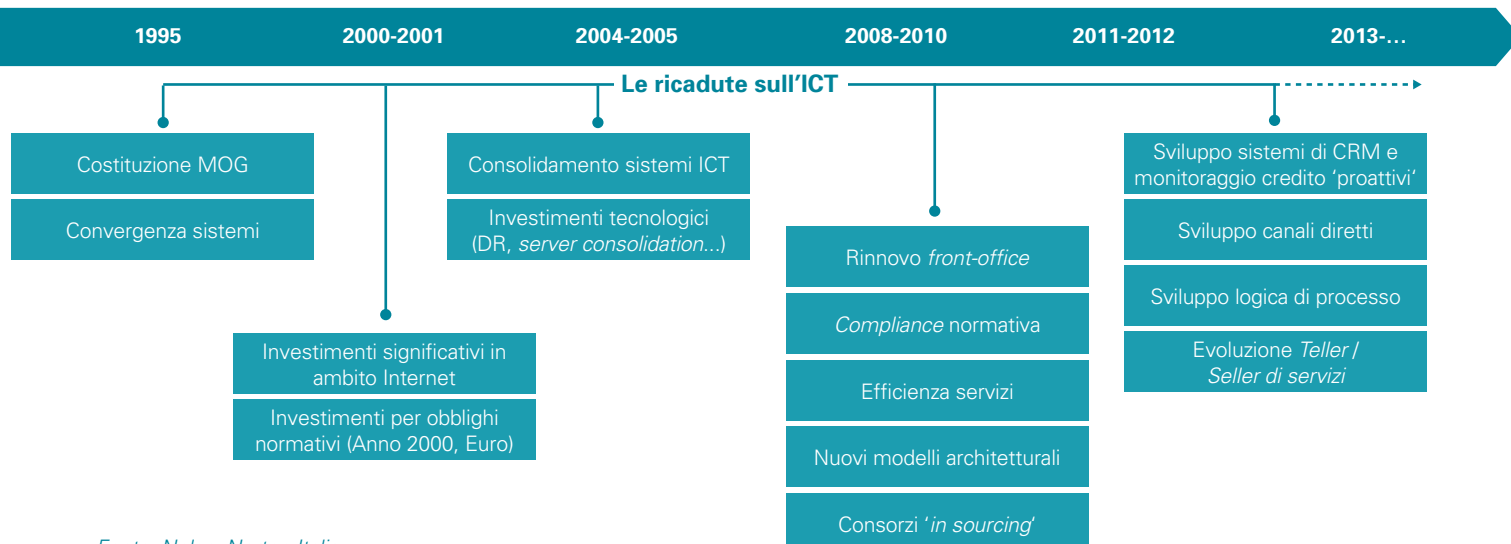
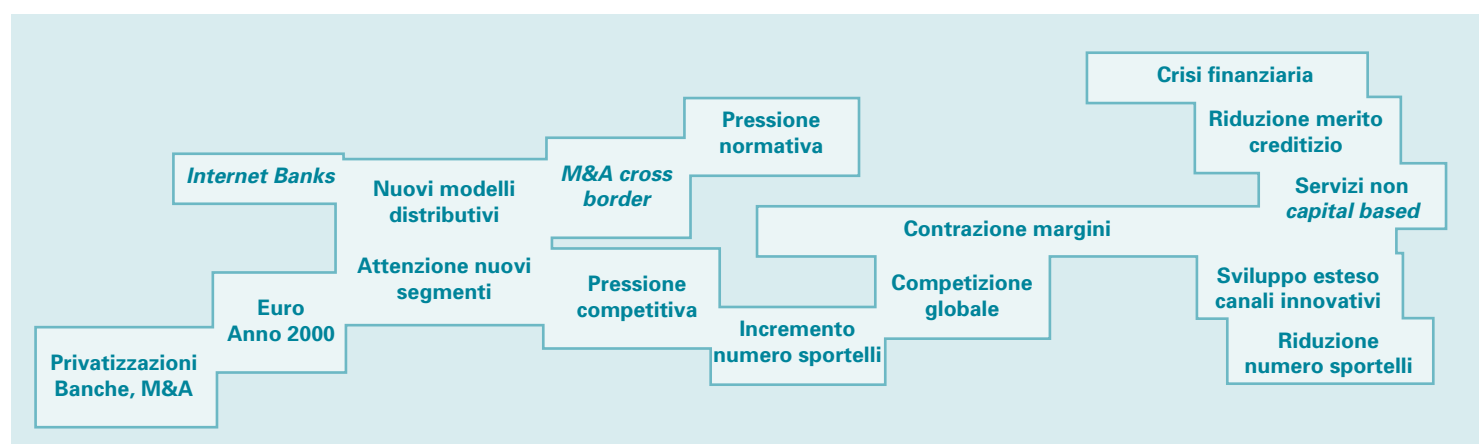
Andrea Beretta
Associate Partner, Nolan, Norton Italia
Network KPMG

Modelli di governo ICT

Contesto di riferimento

I gruppi bancari italiani sono stati interessati da diversi momenti di discontinuità nel corso degli ultimi vent'anni: privatizzazioni, processi di acquisizione, pressione sui margini e forte competizione, anche da parte di operatori non finanziari. Tutti questi fattori, insieme alle tendenze più macro (diffusione di internet, introduzione dell'Euro, crisi economico-finanziaria), stanno inducendo le banche a rivedere i propri modelli di business, soprattutto in termini di distribuzione e di servizio, nell'ottica di un efficientamento generalizzato delle risorse.

Le discontinuità del settore bancario negli ultimi vent'anni



Fonte: Nolan, Norton Italia

L'instabilità normativa, che in questi ultimi anni ha interessato e continua ad interessare il sistema finanziario con una serie di ondate regolamentari, e il perdurare della crisi hanno contribuito a rendere ancora più complesso il quadro di riferimento per le banche italiane, soprattutto per quelle di medie dimensioni, costringendo a vincolare sempre più risorse per rispondere alle necessità di *compliance*.

“

Occorre sfruttare gli investimenti necessari per gli adeguamenti normativi, per cogliere nuove opportunità di business e di efficientamento dei processi

Le sfide normative

Key regulations

Basel III

Setting minimum levels for capital and liquidity.

Capital Requirement Directive 4 (CRD4)

Setting minimum levels for capital within the EU.

Packaged Retail and Investment Products (PRIIPS)

Increasing product transparency and restrictions around sales.

Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II)

Protecting customers by harmonising regulation for investment services in the EU.

Retail Distribution Review (RDR)

Banning sales commission for 'Independent' advisors.

Recovery and Resolution Planning (RRP)

Requiring a plan be in place to, if necessary, wind a bank down safely.

Financial Stability Board (FSB)

Increasing requirements for Global Systemically Important Financial Institutions (G-SIFIs). Placing restrictions on remuneration.

Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA)

Requiring the assets of American account holders to be reported the Internal Revenue Service (IRS).

Independent Commission on Banking (ICB)

Requiring ring fencing of retail operations.



Fonte: KPMG International

Finora l'approccio delle banche è stato quello del mero adempimento di un obbligo. Occorrerebbe, invece, pensare alla normativa come ad un vero e proprio *asset*, impostando i nuovi progetti per cogliere le connesse opportunità di business/efficientamento dei processi in modo da estrarre il maggior valore possibile dagli investimenti necessari.

In un contesto dinamico, con forti ripercussioni sul modello operativo, soggetto a pulsioni rinnovatrici e pressato dalle evoluzioni normative, le banche devono riuscire a bilanciare contemporaneamente due *driver* opposti:

- innovazione
- contenimento dei costi operativi.

Per riuscire a raggiungere questi obiettivi diversi tra loro è necessario che le banche ragionino sulle proprie strutture organizzative e sui propri processi operativi. Di seguito analizziamo i modelli e le strutture ICT prevalenti nelle banche medie italiane.

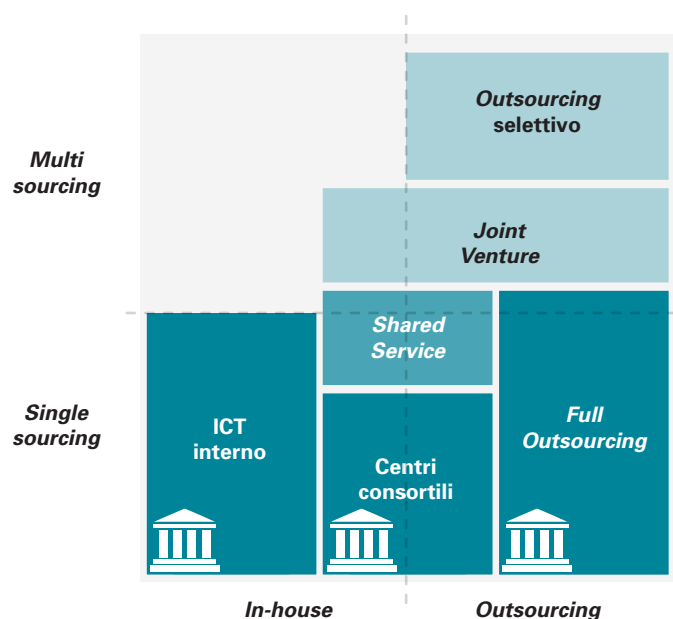


Il modello prevalente nelle banche medie è il modello 'misto', in cui ampie parti della gestione ICT sono mantenute all'interno e si ricorre, solo in alcuni casi, a soluzioni esterne

Modelli prevalenti di ICT *sourcing*

Dall'analisi condotta da Nolan, Norton Italia sulle informazioni e sui dati di un campione² di gruppi bancari italiani relativamente ai modelli di *sourcing* prevalenti emerge che nel sistema bancario italiano ci sono circa quindici gruppi bancari di medie dimensioni che mantengono ampie parti della gestione ICT all'interno della propria organizzazione e ricorrono, in taluni casi, a soluzioni esterne, soprattutto per il *facility management* (vale a dire quelle attività e quelle fasi dei processi ICT non *core*, come ad esempio la gestione delle tecnologie informatiche).

Modelli di *sourcing* ICT adottati dalle banche



Tipici modelli di *sourcing* adottati dalle realtà bancarie di medie dimensioni

Fonte: Nolan, Norton Italia

² Il campione Nolan, Norton Italia è costituito da 16 gruppi bancari di medie dimensioni.

Alle banche medie per competere è richiesto di garantire un'offerta con un livello di servizio non troppo dissimile dalle banche più grandi, nonostante capacità di spesa e possibilità d'investimento notevolmente inferiori. Questa necessità, tra i principali obiettivi per il mantenimento del posizionamento di mercato, diventa un *driver* nella scelta del modello e nelle politiche di *sourcing* da adottare.

Quadro di sintesi dei modelli di ICT *sourcing* adottati dai gruppi bancari del campione

Cluster	Sportelli	ICT				Back-office	
		Funzione interna	Società del Gruppo	Technology outsourcing	Full outsourcing	Funzione interna	Società del Gruppo
A	>1000						
B	500-1000						
C	<500						

Fonte: elaborazione Nolan, Norton Italia su campione di riferimento (16 gruppi bancari)

Relativamente alla componente di *back-office/post vendita*, indipendentemente dal modello di *sourcing* prevalente adottato, alcune attività operative vengono tipicamente svolte con il contributo di società esterne (portafoglio effetti, portafoglio assegni, ecc.).

L'organizzazione delle strutture ICT nelle banche medie presenta fisionomie molto diverse, ciascuna caratterizzata da punti di forza e criticità e fortemente dipendente dal modello di *sourcing* adottato.

I modelli di *sourcing* sono infatti estremamente differenziati: alcuni gruppi bancari hanno affidato la gestione dell'infrastruttura ad una società strumentale all'interno del perimetro di consolidamento, altri hanno deciso di ricorrere al *full outsourcing* presso società di servizi esterne, mentre altri ancora hanno optato per un modello 'misto', mantenendo all'interno del gruppo il controllo del portafoglio applicativo e dando in *outsourcing* la gestione tecnologica.

“

L'organizzazione delle strutture ICT nelle banche medie presenta fisionomie molto diverse, fortemente dipendenti dal modello di *sourcing* adottato



Tra le banche medie si è osservato di recente un deciso aumento del ricorso al *full outsourcing* attraverso 'centri consortili'

Nel *cluster* delle banche medie, probabilmente per una sempre maggiore attenzione ai costi, si è osservato di recente un deciso aumento del ricorso all'esternalizzazione della componente di *facility management* (la sola tecnologia) e/o a soluzioni di *outsourcing* selettivo mantenendo il controllo degli aspetti strategici delle strutture ICT.

Il segmento delle banche piccole, invece, ha tendenzialmente optato per una scelta di *full outsourcing* presso i centri consortili, una scelta di efficienza in un segmento che spesso vede l'ICT come elemento non differenziante per il portafoglio di servizi offerti.

Per quanto concerne invece i gruppi grandi, a metà del 2013 ha avuto molta visibilità sul mercato la *joint venture* UniCredit/IBM, una grande operazione di *co-sourcing*.



La nascita di nuovi operatori. Il caso V-TS, la *joint venture* di UniCredit e IBM

A inizio settembre 2013 è stata annunciata la *joint venture* tra UBIS, UniCredit Business Integrated Solutions, società di servizi globali del gruppo UniCredit, e IBM, che insieme hanno dato vita alla società Value Transformation Services (V-TS).

La *joint venture*, operativa dal 1° settembre 2013, è al 51% di IBM, che ha conferito liquidità per circa 100 milioni, e al 49% di UniCredit, che ha conferito tutti gli asset della precedente UniCredit Business Integrated Solutions (UBIS).

V-TS offrirà al gruppo UniCredit a livello europeo servizi di infrastruttura tecnologica (*data center*, reti e sistemi, *security*, ecc.), sulla base di un contratto decennale, favorendo l'innovazione degli *asset* ICT.

Per UniCredit l'operazione si configura nell'ottica di ottimizzazione della gestione delle infrastrutture ICT, grazie a servizi di *Information Technology* innovativi e gestione della complessità e raggiungimento di un maggior livello di efficienza attraverso un considerevole risparmio di costi: sono stimati 725 milioni di Euro in dieci anni.

V-TS, nata da due operatori *leader* rispettivamente nell'informatica e nel settore bancario, non sarà solo una società *captive*, ma si propone anche come fornitore di servizi ICT ad altre aziende del settore finanziario, prevalentemente banche medie, ed altri comparti, tra cui la Pubblica Amministrazione.

La sede principale della società sarà l'Italia, ma V-TS sarà presente in altri cinque paesi europei (Germania, Austria, Repubblica Ceca, Slovacchia e Ungheria) con oltre 1.000 dipendenti, tra esperti di ICT e di processi di business, e sei *datacenter* (in Italia, Germania e Austria).

È questo un percorso simile a quello intrapreso da Deutsche Bank che già agli inizi degli anni 2000 aveva costituito società specializzate per la gestione tecnologica, ove IBM risultava un *partner* rilevante, e del sistema applicativo. Percorso poi analogo dal punto di vista della scelta di infrastruttura tecnologica, a quello del Gruppo BnpParibas e Credit Agricole.

Fonte: elaborazione di informazioni da rassegna stampa e comunicati stampa ufficiali

“

Non sempre le strutture organizzative hanno metodologie e processi strutturati e ingegnerizzati come richiederebbero le dimensioni da esse raggiunte

Principali tendenze nell'organizzazione delle strutture ICT

Il tema delle strutture organizzative e delle scelte del modello di governo dell'ICT è una delle principali chiavi per il presidio di strutture che storicamente hanno avuto come punto di debolezza un limitato livello di ingegnerizzazione ed industrializzazione.

Negli attuali modelli organizzativi si osserva una generalizzata tendenza alla costituzione di grandi unità ICT all'interno della 'macchina operativa' del *Chief Operating Officer* (COO). Queste unità non sono orientate solo all'operatività classica, 'basica', legata cioè al solo funzionamento degli applicativi e della tecnologia, ma anche a ruoli più ampi, come ad esempio la gestione della domanda interna, il presidio dell'architettura e il governo complessivo della 'macchina operativa'.

Banca d'Italia, attraverso l'ultimo aggiornamento della normativa 263/06, propone un livello di sofisticazione del modello di *governance* che può essere ipotizzato solo se viene definito un percorso di crescita: un'occasione, dunque, da cogliere per l'evoluzione dei modelli organizzativi. Nella realtà, infatti, le strutture organizzative adottano metodologie e processi non sempre strutturati e ingegnerizzati come richiederebbero le dimensioni raggiunte.

Ambiti che spesso soffrono sono i processi di sviluppo/manutenzione, di 'macchina dei test' e di gestione delle *capacity* delle strutture applicative. Queste aree se non presidiate, spesso mettono in difficoltà l'intero modello di *governance* e la percezione che l'utente ha della capacità dell'ICT di sostenere il processo evolutivo del business.

La possibilità di ragionare sui comparti applicativi in termini 'industriali' vuol dire comprendere con maggior precisione i carichi di lavoro e la sostenibilità (*capacity*), controllare con più attenzione l'andamento dei progetti e il rispetto delle scadenze, avere chiari riferimenti di metodo e di strumenti per rapportarsi con i fornitori (regole *standard* di sviluppo per

architettura e sicurezza, misurazione delle qualità dei prodotti *software*, ecc.), capacità di fare test con efficacia.

Questo sforzo, nei processi e nelle strutture ICT, può garantire il raggiungimento di più elevati livelli di efficienza e qualità, con ovvi benefici in termini di costo e controllo dell'operatività e di recupero del rapporto con l'utente che sempre più spesso, proprio perchè abilitato da nuove tecnologie, tenta di svincolarsi dalle strutture informatiche interne alla banca.

Ulteriore tematica, che risulta particolarmente evidenziata nelle nuove indicazioni normative dettate dalla 263/06, è quella relativa al presidio del processo di *data governance* e *data quality*. Per l'impatto sugli investimenti, la trasformazione organizzativa e la pervasività nei processi, questo rappresenta uno degli elementi di trasformazione che determinerà un nuovo paradigma di *governance*, soprattutto per le realtà bancarie che hanno strutture legate a modelli molto tradizionali.

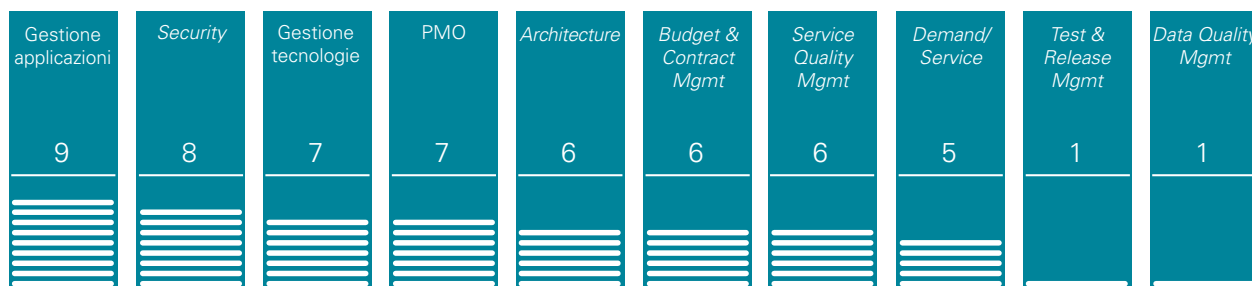
È importante, quindi, che le banche comincino a presidiare le fasi e le componenti più importanti del processo a garanzia della qualità dei servizi. Occorre definire funzioni di controllo per le componenti esternalizzate (presidio dei fornitori e *outsourcer*) e un presidio della qualità del dato per le componenti interne, aspetto importante non solo in ambito regolamentare, ma anche, con visione più ampia, per i sistemi di sintesi per il *management*.

Lo stato attuale dei modelli organizzativi risente del progressivo invecchiamento delle strutture e della capacità di rinnovo delle competenze in funzione delle nuove esigenze emergenti. Talvolta, per colmare i *gap* di innovazione applicativa ci si rivolge all'esterno, creando una forte dipendenza dal fornitore con il quale la relazione è spesso regolata da contratti di servizio con livelli di presidio interno migliorabili. Un percorso di internalizzazione delle competenze è, per contro, faticoso e spesso difficilmente percorribile, se non con impatti rilevanti sulle organizzazioni.

“

Il presidio del processo di *data governance* e *data quality*, sarà uno degli elementi di trasformazione che determinerà un nuovo paradigma di *governance*

Strutture organizzative per occorrenza in organigramma



Fonte: elaborazione Nolan, Norton Italia su campione di riferimento (9 gruppi bancari)



La capacità dell'ICT di interagire con il business rappresenterà un elemento fondamentale per garantire l'innovazione

Alcune strutture hanno raggiunto una fase di maturità elevata in alcuni ambiti 'tradizionali', come il presidio dello sviluppo e la manutenzione, privilegiando strutture per competenze funzionali piuttosto che per attività.

I modelli organizzativi delle banche medie spesso prevedono funzioni specifiche di gestione del governo dei costi, di gestione della domanda con le funzioni di business e molto più raramente strutture focalizzate su temi di innovazione e gestione/evoluzione architetturale.

Solo le grandi banche al momento hanno strutture e processi focalizzati sull'innovazione, sul modello delle realtà industriali.

La capacità dell'ICT di interagire con il business rappresenterà un elemento fondamentale per garantire l'innovazione in un contesto dove il consumatore *omnichannel* tende a diventare sempre meno fedele e ad usare in modo opportunistico i canali per l'interazione con la banca.

L'innovazione richiede disciplina, oltre che idee, e spesso parte da un numero enorme di opportunità da valutare e selezionare, cogliendo anche gli spunti provenienti da *industry* diverse (telecomunicazioni e grande distribuzione *in primis*).



Costi operativi e costi ICT



E' in atto un trend di contenimento dei costi operativi, che si sostanzia anche in una razionalizzazione della rete distributiva

Le difficoltà degli ultimi anni di avviare un nuovo ciclo di crescita economica hanno portato ad una crescente pressione sui margini e ad una flessione della redditività del sistema bancario italiano rendendo indispensabili strategie finalizzate al recupero di efficienza.

All'interno di iniziative di *cost optimization* recentemente si è osservato un trend di razionalizzazione e contenimento dei costi amministrativi, non solo delle spese relative al personale.

In particolare, una quota importante dei costi operativi è legata alla proliferazione e gestione degli sportelli. In questo scenario, si osservano già alcune iniziative di razionalizzazione della rete distributiva da parte dei principali gruppi bancari italiani, anche alla luce dello sviluppo delle nuove tecnologie e dell'evoluzione dei bisogni della clientela. Di fatto, il numero di sportelli per abitanti, in costante incremento dal 1996 al 2008, ha cominciato negli ultimi anni a ridursi.

In quest'ottica, l'area ICT è strategica per i gruppi bancari e la sua razionalizzazione può portare insieme benefici in termini di costo e di efficacia operativa e commerciale.

I costi ICT rappresentano circa il 10-12% dei costi operativi dei gruppi bancari medi, ma si evidenziano risultati a volte molto differenti per ciascun operatore analizzato.



L'incidenza dei costi ICT sul totale dei costi operativi è correlata alla tipologia di modello organizzativo e di *sourcing* adottato (*insourcing*, *outsourcing*, misto) ed è legata al 'ciclo' di rinnovamento del sistema informativo (chi ha concentrato ingenti investimenti in tempi recenti trova alti livelli di ammortamenti nel conto economico) e dei modelli distributivi (numerosità delle filiali). Da questo emerge la ricerca da parte degli operatori bancari di allungare i cicli di ammortamento relativi agli *asset* informatici (allungamento della vita utile degli applicativi).

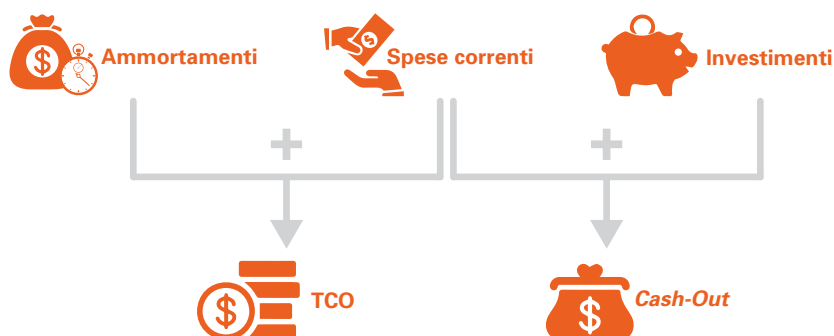
“

I costi ICT rappresentano circa il 10-12% dei costi operativi dei gruppi bancari medi

Principali *Key Performance Indicators* (KPI)

Il modello classico di rilevazione dei costi ICT delle banche italiane è rilevato tendenzialmente mediante l'utilizzo di due grandezze: il TCO, *Total Cost of Ownership*, e il *Cash-Out*.

Rilevazione dei costi ICT



Fonte: Nolan, Norton Italia

Il TCO è il principale indicatore utilizzato per analizzare l'andamento dei costi di *Information Technology*, perché prende in considerazione tutti i costi del ciclo di vita delle risorse dell'area ICT (apparecchiature e applicativi).

Dal 2008 il TCO è in flessione, sia per la maggiore attenzione all'efficienza, sia per la progressiva riduzione della componente relativa ai costi di integrazione, dal momento che soltanto negli anni



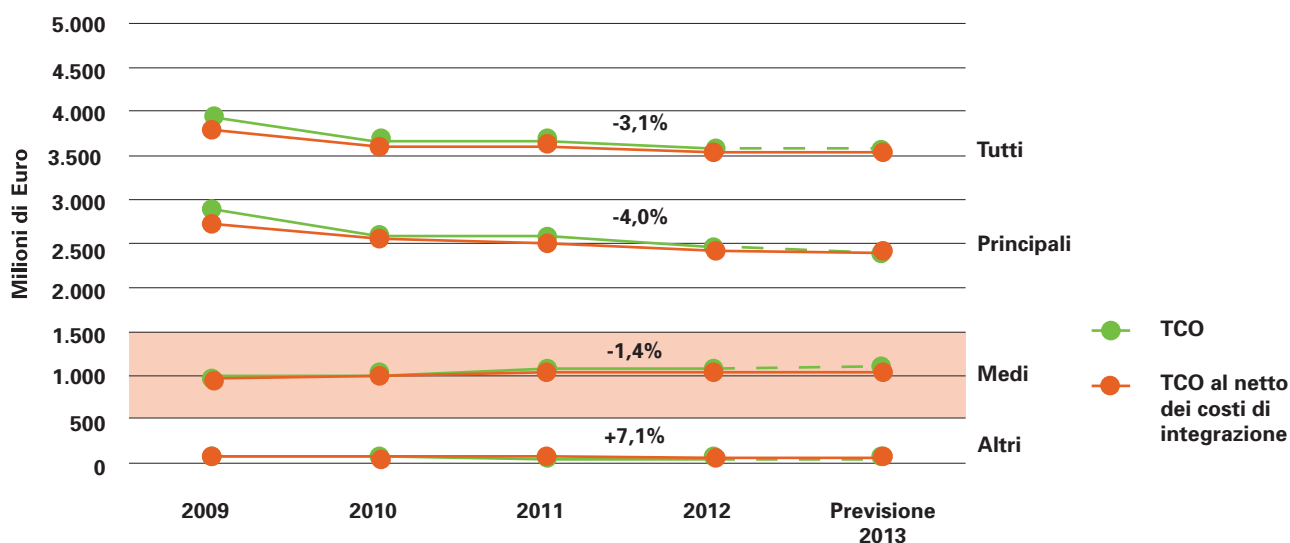
Il vero tema che le banche dovranno affrontare è costituito dalla revisione del portafoglio applicativo, principale strumento per incidere sui costi ICT

più recenti si è dato avvio a progetti di evoluzione ed efficientamento della macchina operativa. Per alcuni anni, infatti, prevalentemente tra il 2006 e il 2007, una buona parte dei costi ICT era rappresentata dalle spese per l'integrazione dei sistemi informativi dovuta ai processi di consolidamento che avevano interessato soprattutto i principali gruppi bancari italiani.

Uno dei *driver* di contenimento dei costi è la razionalizzazione del portafoglio fornitori, con conseguente rinegoziazione dei contratti e una sempre maggiore compressione delle tariffe e la riduzione dei prodotti e dei servizi. Questo processo ha generato una tale pressione sui fornitori fino ad un bilanciamento non corretto tra costo e qualità del servizio.

Il vero tema che le banche dovranno affrontare è, dunque, costituito dalla revisione del portafoglio applicativo, principale strumento per incidere in modo significativo e strutturale sulla dimensione dei costi ICT.

Andamento del TCO, valori assoluti (milioni di Euro) e variazioni percentuali (%)



Fonte: dati CIPA ABI su campione di riferimento (20 gruppi bancari)

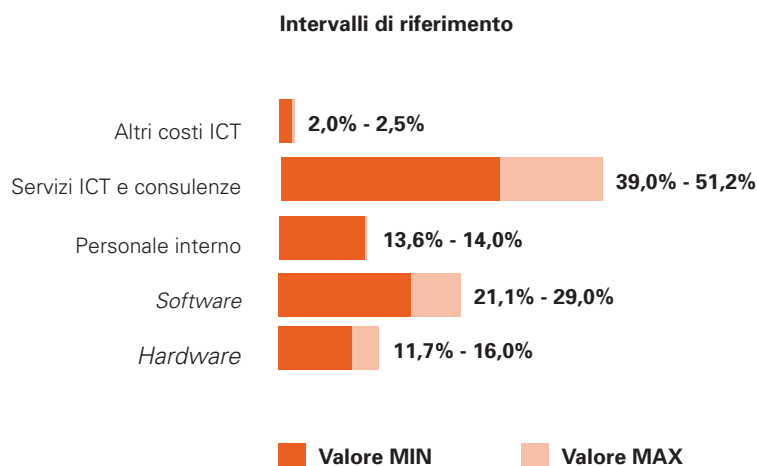
Secondo i dati dell'osservatorio CIPA (Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione), dal confronto tra classi dimensionali emerge come le maggiori riduzioni dei costi ICT siano state registrate dai gruppi più grandi, mentre i gruppi medi hanno fatto segnare contrazioni più modeste e in alcuni casi anche degli aumenti. Una possibile spiegazione è che spesso le banche medie hanno un'offerta di prodotti/servizi simili ai concorrenti più grandi e quindi l'ampiezza e la profondità degli interventi sul sistema applicativo limita i margini di manovra.

Infine, il tema dell'efficienza operativa si sostanzia fundamentalmente nella scelta ottimale di *make or buy*: mantenere il controllo su sistemi/applicazioni maggiormente strategici ed esternalizzare quelli ritenuti delle *commodity*.

“

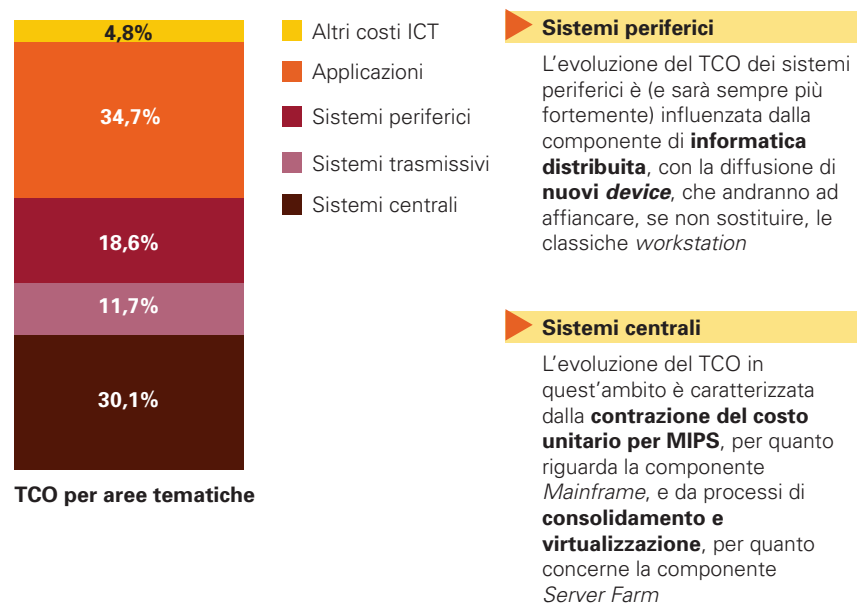
Il tema dell'efficienza operativa si sostanzia fundamentalmente nella scelta ottimale di *make or buy*

Composizione del TCO per fattori produttivi



Fonte: elaborazione Nolan, Norton Italia su campione di riferimento (16 gruppi bancari)

Composizione del TCO per aree tematiche



Fonte: elaborazione Nolan, Norton Italia su dati CIPA ABI del campione di riferimento (14 gruppi bancari), dati 2012

La rielaborazione dei dati del CIPA ABI evidenzia che:

- secondo l'analisi per fattori produttivi, la quota di approvvigionamento dall'esterno incide in modo significativo sul TCO (oltre il 50%) e presenta un'ampia variabilità, dovuta in buona parte alla diversità dei modelli di *sourcing* adottati. Considerazione analoga è valida per le componenti *software* e *hardware*
- secondo l'analisi per aree tematiche, l'incidenza della componente infrastrutturale tecnologica - *mainframe*, *server*, pc, linee di telecomunicazione e risorse umane destinate alla gestione - riveste un ruolo significativo nella strutturazione del TCO (circa il 60%) e offre margini nella ricerca di potenziali sinergie tra diversi operatori bancari che potrebbe portare il *management* a riflessioni strategiche.



Evoluzione del portafoglio applicativo

Numerosità e complessità delle applicazioni



Circa 250-300 macro applicazioni

Il sistema informativo di una banca, con un adeguato livello di aggregazione, è composto in media da circa 250-300 applicazioni di diversa dimensione.

La frammentazione del portafoglio applicativo, che in questi anni non è stato possibile razionalizzare, anche a causa dei nuovi adempimenti normativi, e che è addirittura aumentata, ha impatti negativi sotto diversi punti di vista. In particolare:

- i costi di gestione dei sistemi (maggiore consumo di risorse elaborative, onerosità della manutenzione di applicazioni ed interfacce)
- la qualità del dato, in presenza di applicazioni ridondanti (vecchia e nuova versione)
- l'efficienza dei processi, in particolare laddove l'utente è costretto ad utilizzare su un unico processo sistemi ridondanti o non completamente integrati (ad esempio nella filiera del credito).

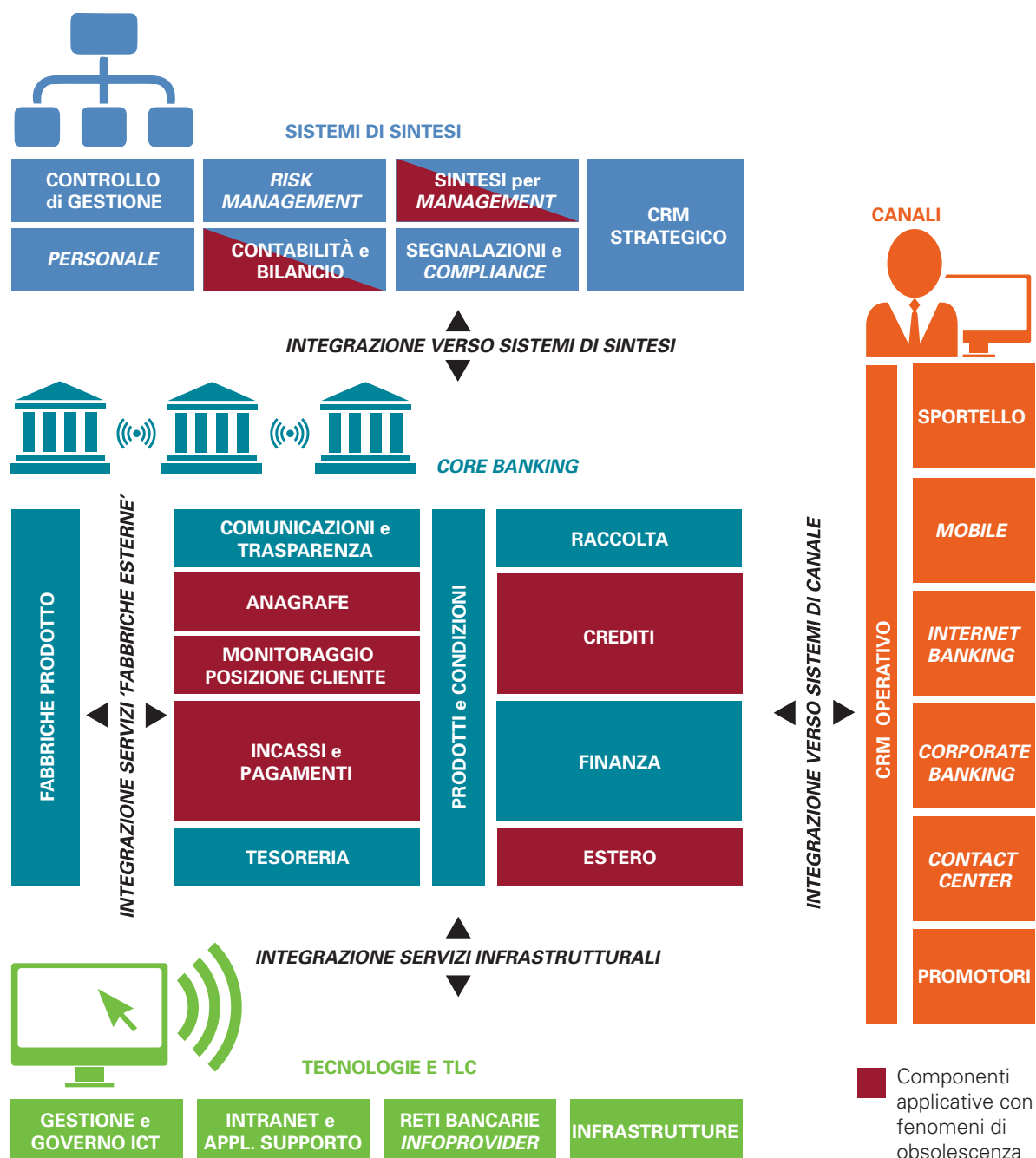


La frammentazione del portafoglio applicativo ha impatti negativi in termini di costi di gestione dei sistemi, di qualità del dato e di efficienza dei processi

Si tratta di applicazioni presidiate solo in parte da strutture interne, ma nella maggioranza dei casi da società esterne o talvolta da singoli professionisti con una profonda conoscenza tecnica in una logica di *body rental*.



Quadro di sintesi e aree di obsolescenza delle applicazioni in banca



Fonte: Nolan, Norton Italia



Il sistema è stato spesso costruito su un portafoglio di applicazioni *core* che ha subito stratificazioni nel tempo che oggi ne rendono complessa la gestione

Il sistema è stato spesso costruito su un portafoglio di applicazioni *core* (conti correnti, anagrafe, sistemi di pagamento, procedure del credito) che ha subito stratificazioni nel tempo che oggi ne rendono complessa la gestione.

Recentemente alcuni ambiti, soprattutto nelle banche medie, sono stati oggetto di una seria revisione con l'introduzione di nuove applicazioni ormai affermate sul mercato come *standard*. È comunque in corso un rinnovo del portafoglio applicativo in funzione del ciclo di vita, fortemente differenziato tra le applicazioni *host* centriche e dipartimentali.

Sportello

Anche a seguito del ripensamento dei modelli distributivi, della revisione dei modelli operativi di filiale e dell'integrazione con i diversi canali, negli ultimi cinque anni si è dato avvio ad una serie di iniziative relative al rinnovo delle componenti di sportello. Si è osservato che tendenzialmente il ciclo di vita degli applicativi di sportello va anche oltre i dieci anni.

Raccolta e condizioni

Per le componenti tradizionali dei conti correnti il ciclo di vita raggiunge anche diversi lustri e questo, soprattutto per l'elevato livello di stratificazione del *software*, nel tempo rende onerosi e critici gli interventi di rinnovo. A fine anni novanta sono state inserite componenti riguardanti la gestione 'prodotti/condizioni/accordi' (completando quindi l'attuale strutturazione dell'area applicativa). Vista però la forte integrazione con i sistemi di sportello, che hanno un ciclo di vita più breve e che negli ultimi quattro/cinque anni hanno subito un processo di revisione, si è osservata una tendenza al rinnovo applicativo del comparto (raccolta, liquidazione, trasparenza).



Spesso la fase di rinnovo del comparto applicativo è avvenuta attraverso l'acquisizione di soluzioni applicative di mercato (*package-semilavorati*) che propongono come elemento distintivo una forte separazione dai sistemi *legacy*, consentendo, dunque, la riduzione dei costi di integrazione.

Anagrafe

La vita utile delle componenti fondamentali dell'anagrafe clienti supera anche i vent'anni. Di fatto in molti degli istituti bancari la ristrutturazione dell'anagrafe, che è connessa con tutti i sottosistemi, è coincisa con il riconoscimento del suo ruolo prevalentemente operativo e con l'introduzione dei sistemi di CRM. Questo resta comunque uno degli ambiti con più ampi margini di azione per raggiungere una maggiore efficacia.

Credito

I maggiori cambiamenti dell'area sono collegati all'offerta di *suite* del credito che includono, oltre a nuovi *core* (mutui/finanziamenti), l'inserimento di nuove componenti di *workflow*, come la pratica di fido (dall'approccio commerciale alla delibera del mutuo/affidamento) e, più recentemente, quella che riguarda i *non performing loan*.

L'obiettivo vero oggi è invece quello di costruire, almeno in questo comparto, sistemi che permettano di monitorare il credito prima che diventi problematico, per trovare con i clienti le corrette soluzioni per la gestione/ristrutturazione del debito raggiungendo l'obiettivo fondamentale di assorbire meno capitale e trovare accordi efficaci anche per il cliente.

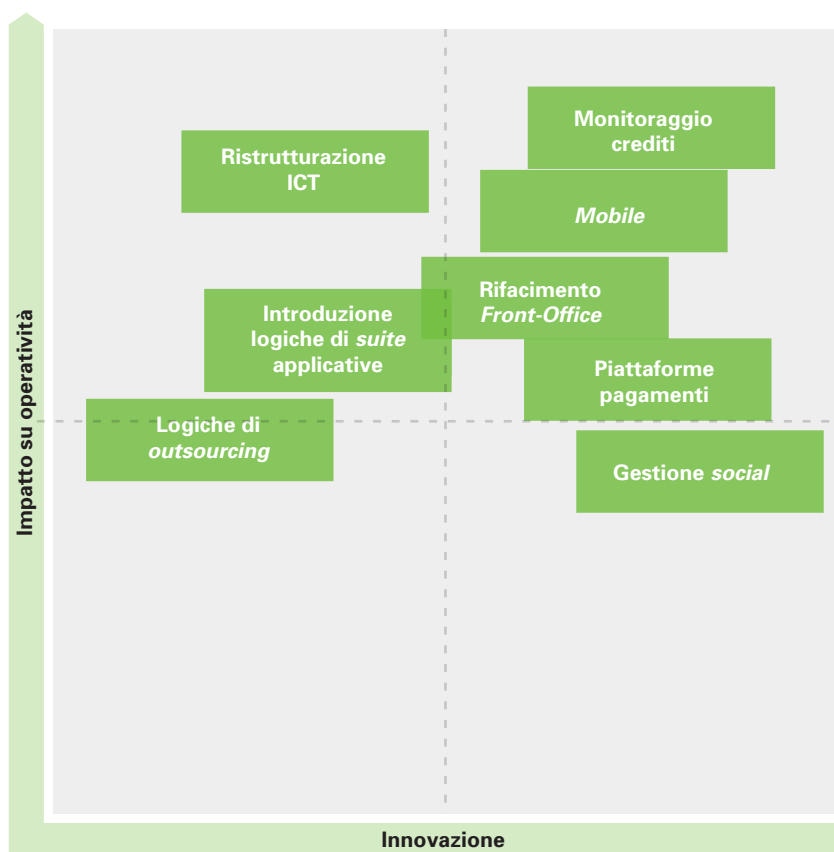


Incassi e pagamenti

All'interno dell'architettura esistono componenti datate (circa 15/20 anni), nonostante gli interventi effettuati a seguito delle normative SEPA e PSD. Le componenti che riguardano i sistemi di incasso e pagamento sono pertanto tra le più longeve dell'architettura bancaria. Infatti, per ottemperare alle recenti richieste di *compliance* spesso sono state implementate delle soluzioni che hanno comportato una stratificazione dei *layer* senza la modifica del prodotto di base.

Negli ultimi due anni da parte di banche di dimensioni medio-grandi si è assistito al lancio di progettualità per il rifacimento del comparto in ottica di 'hub dei pagamenti' con forte innovazione tecnologica e di processo.

ICT nelle banche: le progettualità in corso



Fonte: Nolan, Norton Italia

Gestione del ciclo di vita del *software*

L'attuale evoluzione del modello di gestione del ciclo di vita del *software* è caratterizzata dal progressivo aumento dell'incidenza delle attività di sviluppo svolte esternamente. Questo approccio rende necessaria l'attivazione di processi 'industrializzati' per il presidio della qualità del *software* sviluppato dai fornitori.

Il *Testing* e la *Quality Assurance* diventeranno, dunque, sempre più importanti e aggiungeranno valore nel percorso di evoluzione verso architetture e tecnologie a supporto del business per l'offerta di prodotti e servizi in tempi rapidi e con rischi ridotti.

I principali benefici dell'attività di *testing* sono:

- la riduzione dell'impatto dei rilasci e l'aumento della stabilità e della *performance*
- la diminuzione della spesa grazie alla soluzione delle problematiche emerse negli *stage* precedenti il rilascio
- l'aumento della maturità di lungo periodo
- la definizione di processi strutturati per la gestione degli ambienti di test.

In particolare, l'adozione di un modello strutturato per la gestione delle attività di test richiede competenze e processi in grado di presidiare alcuni fondamentali elementi:

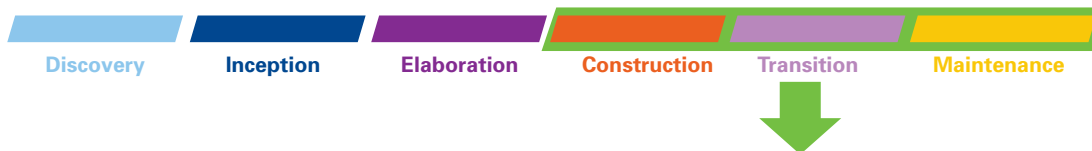
- definizione di *test strategy* e *plan*
- *management controls* e *governance*
- presidio e trasformazione negli ambiti *People, Process, Technology* e *Risk & Controls*
- approccio *risk-based* ('*testing early and often*')
- politiche e contrattualistica con i fornitori.

“

Il *Testing* e la *Quality Assurance* diventeranno sempre più importanti nel percorso di evoluzione verso architetture e tecnologie a supporto del business

Framework per Testing e Quality Assurance

Ciclo di vita del Software



Framework KPMG-Nolan, Norton Italia per Test e Quality Assurance

		Software Development Phases				
Testing Transformation Area		Requirements	Design	Build	Validate	Deploy and Maintain
Process	Testing Techniques	Assess	Reviews	Cases and Scripts	Integration Test	Readiness Test
		Requirements	Analysis and Simulations	Unit test	System Test User Acceptance Test	Post Production Test
People	Leadership, ICT, Business and Testing	Assess	Mobilize and Train	Prepare, Execute and Help Manage		
		Organization Formation		Monitor and Report		
Technology	Environment and Tools	Assess	Procedure	Configure	Support	Transaction and Archive
		Select		ETL		
	Data	Strategy				
Risk and Controls	Governance	Assess	Plan and Prioritize	Metrics and Analysis		Post Analysis
		Strategy	Define			

Fonte: KPMG International



Personale della funzione ICT

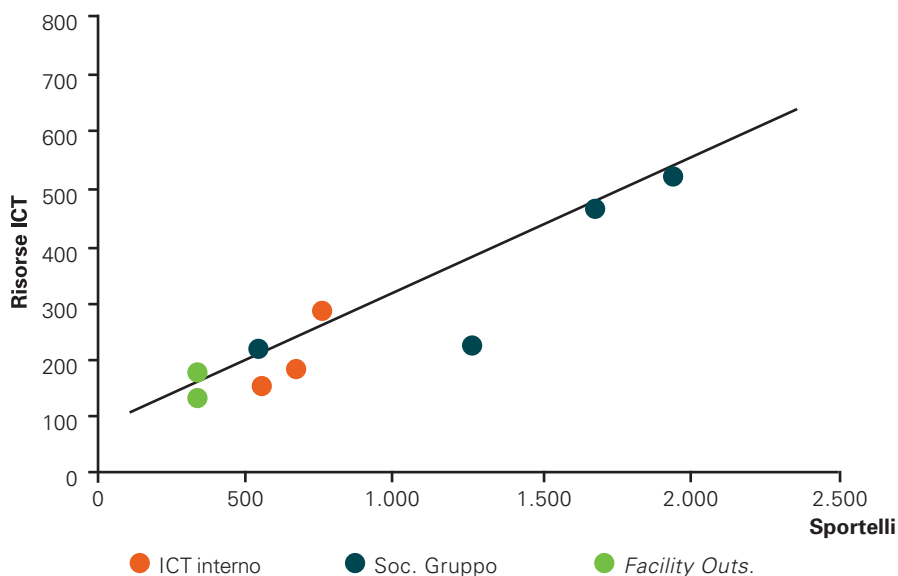
“

Esiste una corrispondenza lineare tra la numerosità delle risorse ICT ed il numero di sportelli gestito dalla banca

Dall'analisi di *benchmarking* sul dimensionamento del personale delle strutture ICT emerge sostanzialmente una corrispondenza lineare tra la numerosità degli organici ed il numero di sportelli gestito dalla banca.

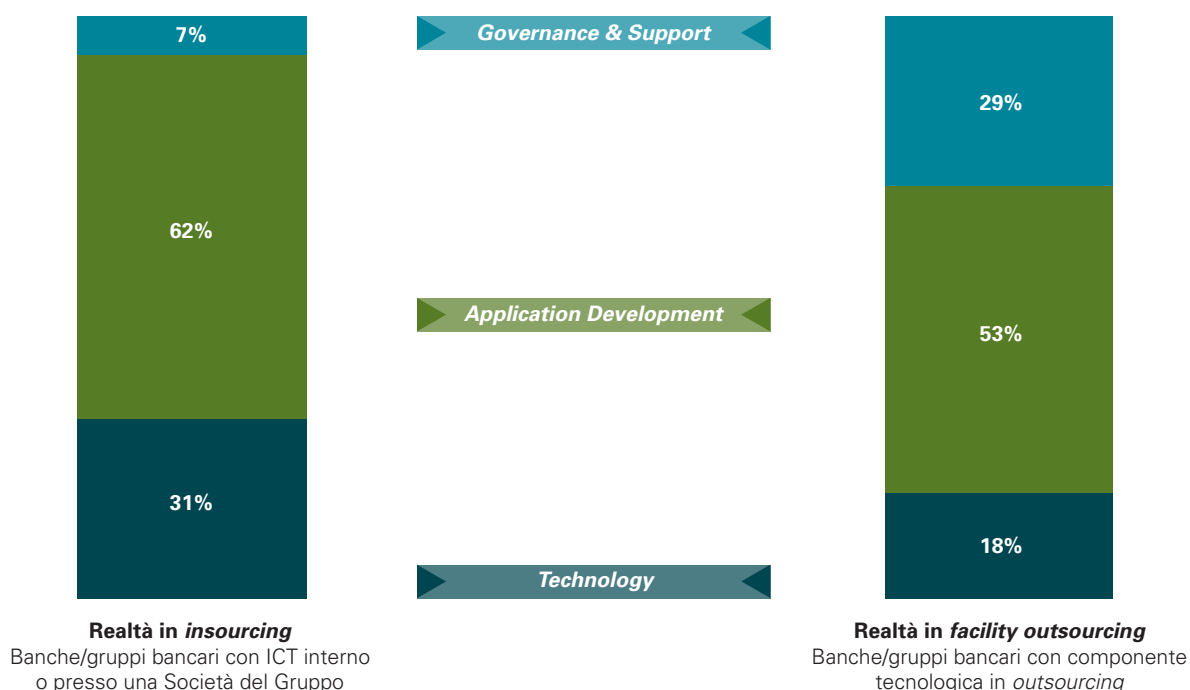
La relazione rimane valida, con buona approssimazione, anche al variare del modello di *sourcing* adottato dalla banca (salvo inevitabili eccezioni).

Politiche di *sourcing* e dimensionamento degli organici



Fonte: elaborazione Nolan, Norton Italia su campione di riferimento (9 gruppi bancari), dati 2012

Composizione del personale dedicato all'ICT per area tematica



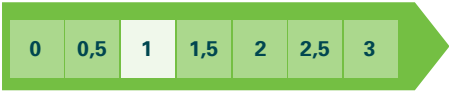
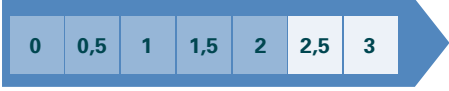
Fonte: elaborazione Nolan, Norton Italia su campione di riferimento (9 gruppi bancari), dati 2012

Il ricorso alla leva esterna

Di solito il ricorso a risorse esterne (leva esterna) è uno degli elementi operativi che caratterizzano le politiche di *sourcing* delle strutture ICT. La leva è un indice calcolato come rapporto tra il numero delle risorse esterne ed il numero delle risorse interne, ove generalmente le risorse conteggiate sono quelle dedicate alle attività di *Application Maintenance* e che, per quanto riguarda le risorse esterne, forniscono un contributo continuativo (criteri cui rispondono tipicamente le risorse cosiddette *Time & Material*).

La leva è quindi un indicatore di riferimento per identificare caratteristiche specifiche circa il modello di *sourcing* adottato dall'intera struttura ICT o dalle singole componenti in analisi (dipartimento, ufficio, reparto, ecc.).

Leva esterna: *benchmark*

Fattore di leva esterna	Caratteristiche osservate
	Realtà statiche con forte stress sul contenimento dei costi e degli investimenti ICT
	Livello fisiologico di ricorso alla leva esterna nel mercato bancario, associato a strategie di ottimizzazione dei costi di gestione e sviluppo ICT rispetto alle fluttuazioni della domanda business
	Livelli di leva esterna riscontrati in contesti nei quali si stanno intraprendendo strategie di investimento e trasformazione dei sistemi informativi
	Livelli di ricorso alla leva esterna generalmente associati a forti trasformazioni/discontinuità business ed ICT. Se prolungati nel tempo possono condurre a politiche di <i>outsourcing</i>

Fonte: elaborazione Nolan, Norton Italia su campione di riferimento

Il ricorso alla leva esterna e l'aumento della dimensione del portafoglio applicativo rappresentano i segnali di una complessità crescente nella gestione del personale interno: l'età media delle persone che lavorano nell'ICT potrebbe costituire un limite al *turnover* delle risorse con professionalità specifiche.



Compliance

Negli ultimi dieci anni il portafoglio applicativo delle banche ha subito una notevole influenza dall'evoluzione del contesto normativo che è, dunque, uno dei principali *driver* degli investimenti ICT per le banche italiane.

Il peso della *compliance* nelle banche

Il tema della *compliance* è centrale per le banche italiane, soprattutto in considerazione della costante evoluzione dello schema normativo di riferimento. Banca d'Italia è recentemente intervenuta modificando la circolare 263 relativa alle disposizioni di vigilanza prudenziale.



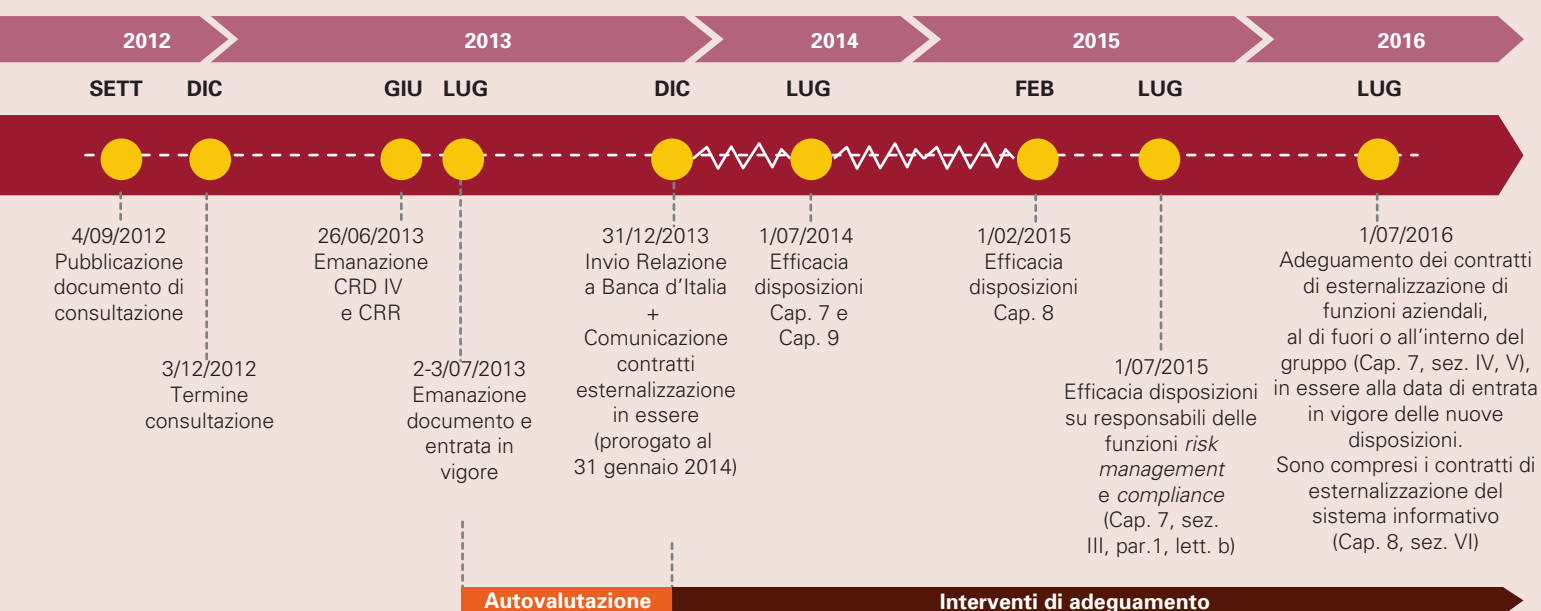
La circolare 263/06 di Banca d'Italia e le recenti evoluzioni normative

Nel mese di settembre 2012 Banca d'Italia ha avviato le consultazioni pubbliche sulla regolamentazione riguardante le disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche in materia di sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa.

Nel mese di luglio 2013 sono state emanate le Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche – circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 – 15° aggiornamento del 2 luglio 2013.

Le disposizioni introducono novità di rilievo rispetto al vigente quadro normativo, volte a dotare le banche di un sistema dei controlli interni completo, adeguato, funzionale e affidabile, fatto salvo il principio di proporzionalità.

Le principali scadenze normative

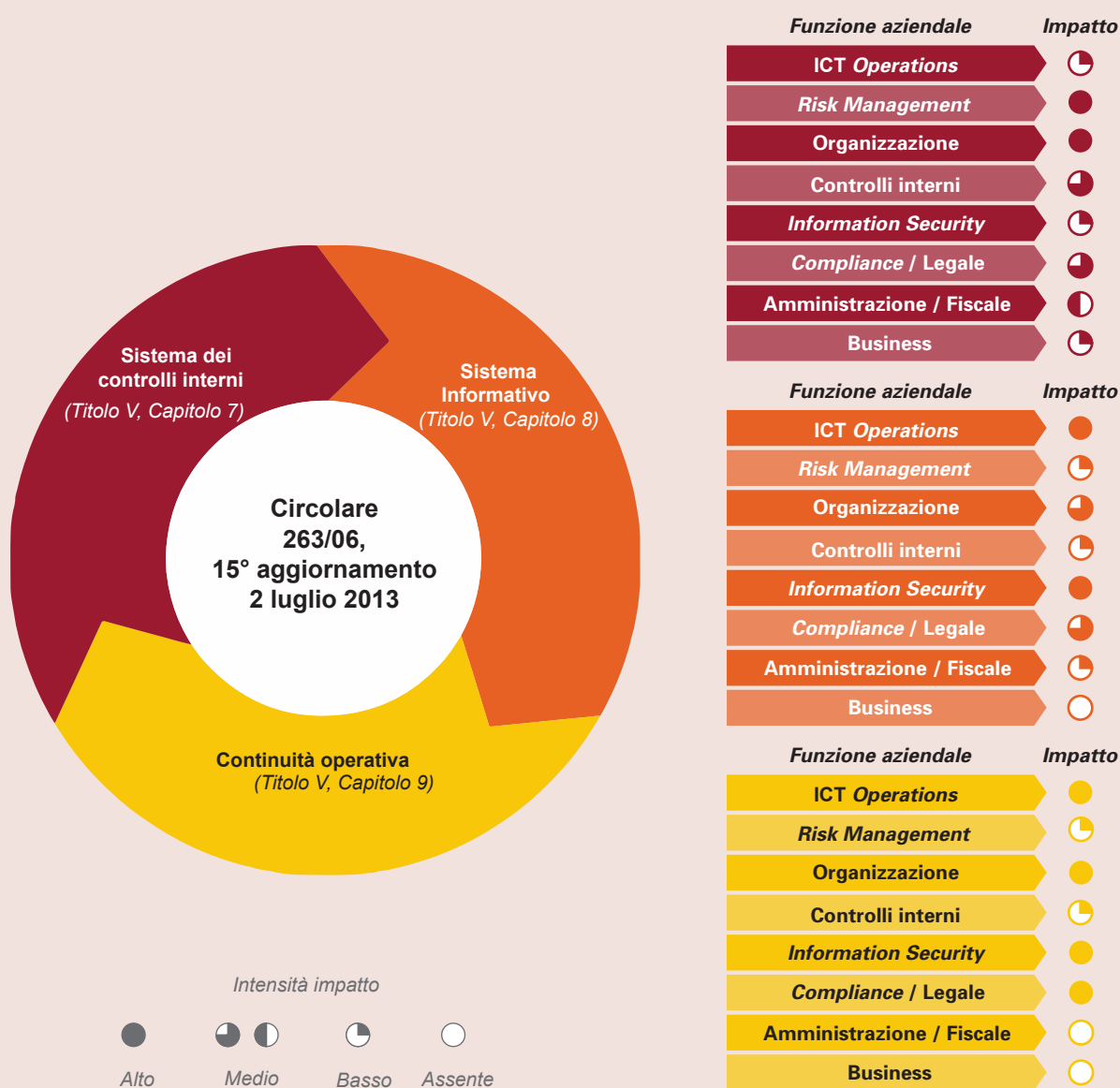


Fonte: KPMG Italia

Gli impatti delle nuove disposizioni di vigilanza prudenziali sono trasversali e riguardano diversi ambiti, quali ad esempio:

- la *governance* e il *data quality*
- il controllo
- il *Risk Appetite Framework*
- l'esternalizzazione di funzioni aziendali
- ICT e sicurezza informatica.

Principali funzioni aziendali impattate dalle tre aree delle nuove disposizioni di vigilanza

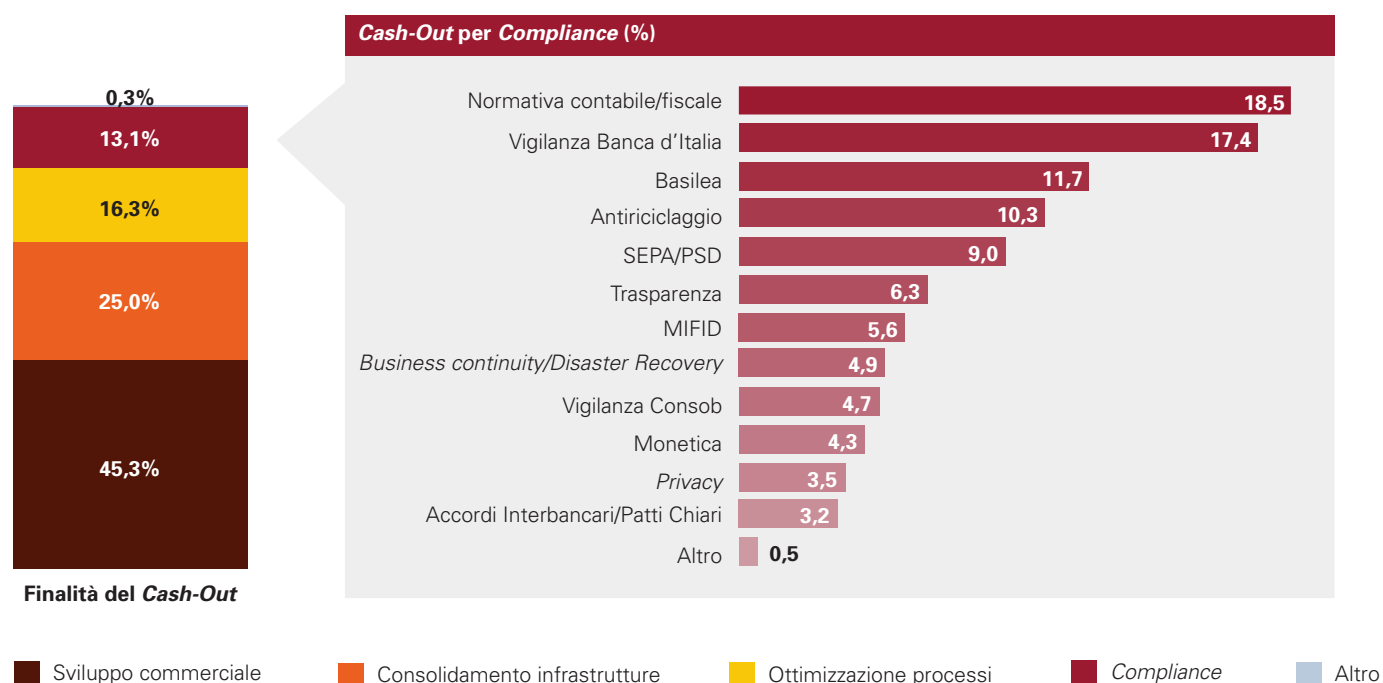


Fonte: KPMG Italia

Tra le richieste più importanti del regolatore si evidenzia la necessità di realizzare modelli e strumenti di valutazione del rischio ICT, finora considerato solo parzialmente o in maniera non sempre 'esplicita'.

L'adeguamento alla normativa è un ulteriore elemento di discontinuità per le banche italiane, che crea incertezza e si rivela in molti casi oneroso. Tuttavia, la *compliance* con la normativa non deve essere percepita dai gruppi bancari come una minaccia, ma deve piuttosto costituire uno spunto per l'innovazione. Gli operatori devono quindi trovare un modo per utilizzarla come *asset* per l'evoluzione del settore.

Finalità del *Cash-Out* ICT



Fonte: CIPA ABI su campione di riferimento (15 gruppi bancari), dati 2012

Secondo la rilevazione CIPA ABI 2012, il *Cash-Out* per interventi di *compliance* si attesta intorno al 13%, in linea con quanto emerso dalle rilevazioni degli anni precedenti (12,9% per il 2011, 13,5% per il 2010).

L'analisi rivela che la quota media di *Cash-Out* per interventi di *compliance* è il risultato di situazioni molto diversificate all'interno del campione di riferimento (variabilità riconducibile principalmente ai diversi criteri di imputazione dei costi ed alle difficoltà nell'isolare la quota di spesa connessa agli interventi di *compliance*).

“

Il *Cash-Out* per interventi di *compliance* si attesta intorno al 13%

Nel merito della spesa, le voci che presentano maggiore incidenza sono quelle relative a:

- normativa contabile/fiscale
- vigilanza di Banca d'Italia
- Basilea.

Ancora relativamente contenuta è la spesa connessa agli interventi in ambito SEPA/PSD, per cui è tuttavia prevista un'impennata nella prossima rilevazione (la scadenza per il passaggio a SEPA è fissata a febbraio 2014) insieme alla spesa relativa alla 263/06.



Prospettive

“

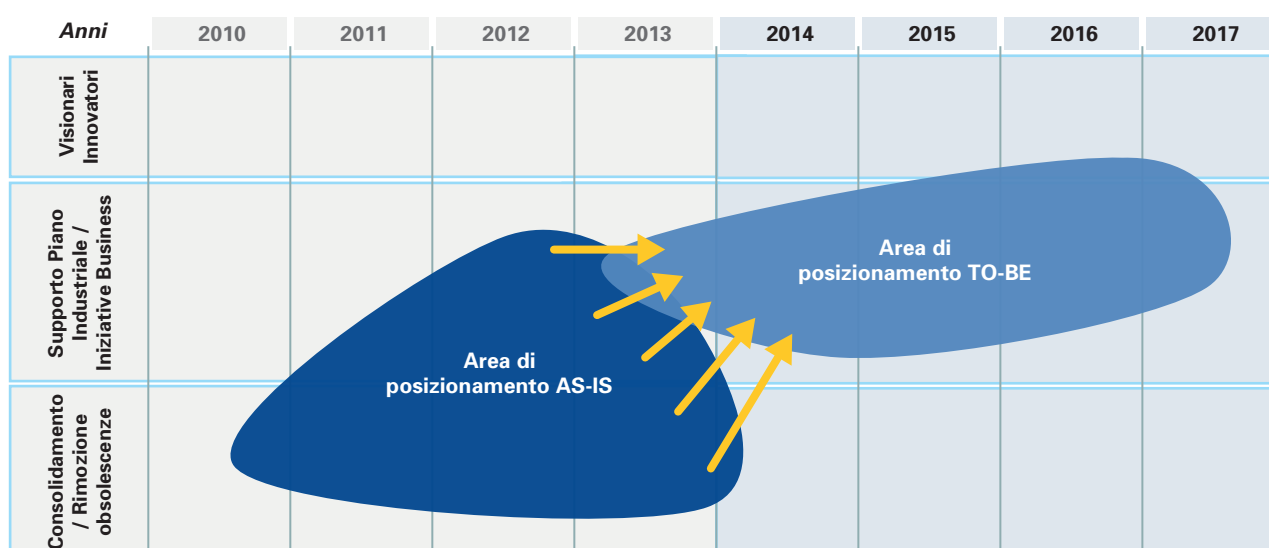
I gruppi bancari italiani sono costretti ad investire in innovazione per rimanere competitivi nel segmento di mercato di appartenenza

I gruppi bancari italiani, nonostante una situazione congiunturale piuttosto difficile, sono comunque costretti ad investire in innovazione per rimanere competitivi nel segmento di mercato di appartenenza.

Il vero tema resta la sostenibilità del modello perché una forte evoluzione ad esempio del *Core Banking System*³ dovrebbe passare per evoluzioni molto significative in termini di snellimento delle applicazioni, integrazione, semplificazione di parametrizzazione e riduzione dei costi. Un modello che prevede probabilmente un paradigma diverso.

Le ipotesi di evoluzione del posizionamento di diversi operatori bancari dipendono dal punto di partenza e dal punto di arrivo degli investimenti. Purtroppo la competizione non si ferma e alla fine di un ciclo di rinnovamento/evoluzione ne dovrà seguire necessariamente un altro: una continua rincorsa che forse nel medio termine dovrà trovare risposte meno tradizionali e più creative e coraggiose per incidere strutturalmente sull'ICT.

Gli investimenti ICT nei piani industriali dei gruppi bancari medi



Fonte: Nolan, Norton Italia

3 Sistema di *Back-end* che si occupa di processare le quotidiane transazioni bancarie e di aggiornare la relativa situazione contabile/finanziaria. Tipicamente il *Core Banking System* include, per esempio, le componenti applicative a supporto dei processi di raccolta, credito, finanza, incassi e pagamenti, con interfacce verso i sistemi di contabilità e *reporting*.

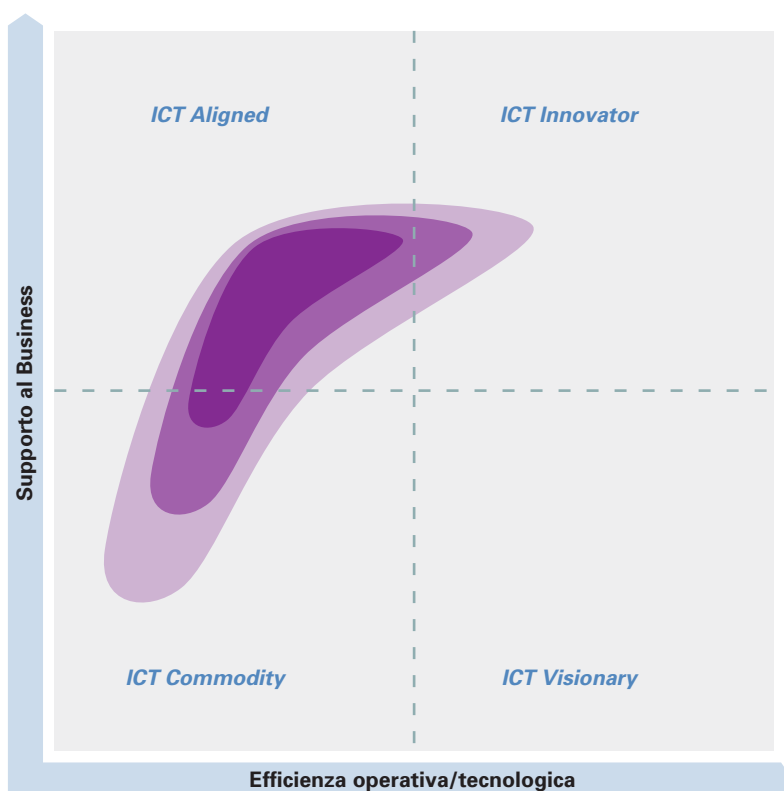
In conclusione, nonostante le banche in questi anni abbiano continuato ad investire anche su progetti 'ICT per il business', secondo il nostro punto di osservazione il valore percepito da parte della clientela bancaria è spesso basso e l'incidenza in termini di trasformazione dei modelli operativi e di business è piuttosto ridotta: segno questo che la strada da percorrere è ancora molto lunga.

Del resto la gran parte degli operatori si trova in una situazione di *ICT Aligned*: posizionamento corretto e importante, ma di minore rilevanza per la capacità di collaborare efficacemente con le funzioni business.

“

Gli investimenti in progetti 'ICT per il business' hanno portato a miglioramenti piuttosto ridotti nei modelli operativi e di business

Funzione dell'ICT: posizionamento degli operatori



Livello di concentrazione degli operatori



Fonte: Nolan, Norton Italia



Il progressivo inserimento di tecnologie legate alla mobilità dovrà introdurre cambiamenti anche nell'architettura dei sistemi informativi

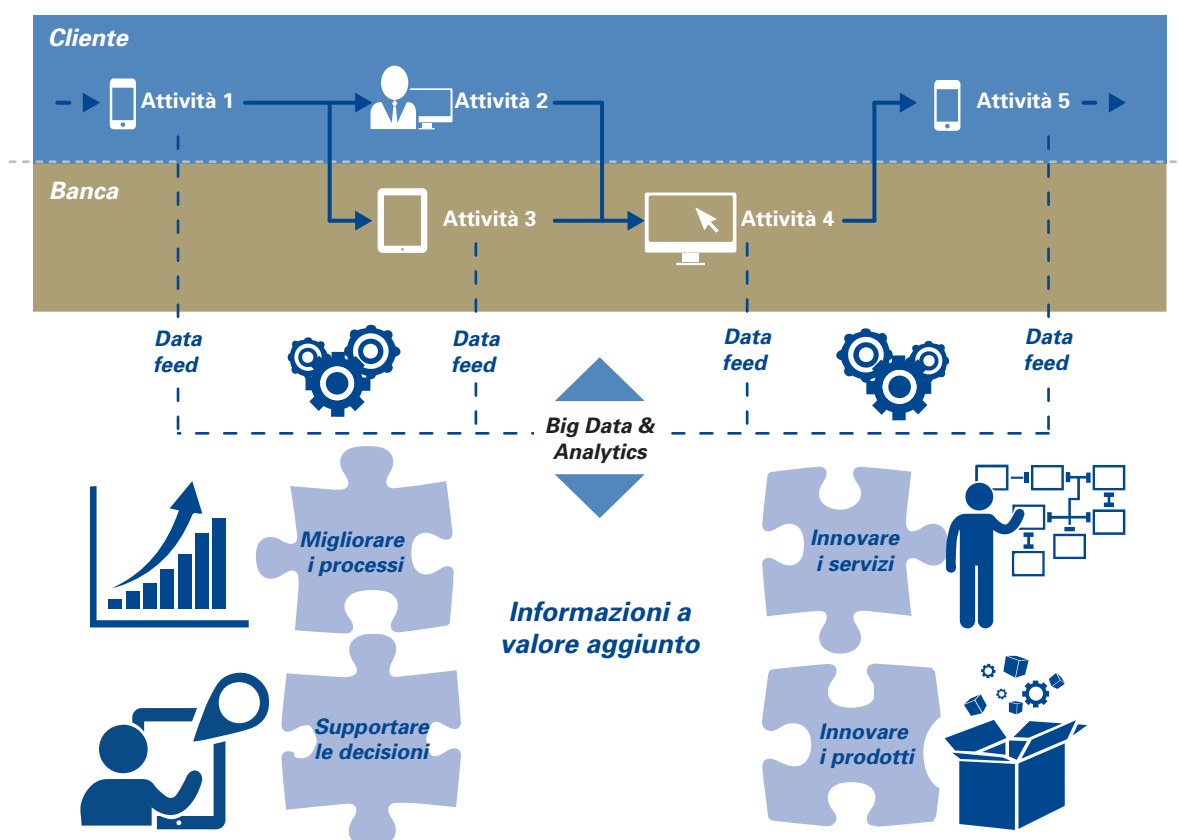
Per quanto concerne invece l'offerta, i produttori di tecnologie e applicazioni in questi anni hanno visto un progressivo consolidamento e maturazione della loro *industry*. Si nota una riduzione degli operatori ed un contestuale interesse da parte di società internazionali che acquisiscono realtà italiane maggiormente interessanti.

La compressione dei costi e la limitata capacità di far percepire il differenziale di soluzioni veramente innovative porta spesso ad una 'stagnazione' delle posizioni. Nel campo applicativo l'attuale scenario è caratterizzato da un'offerta rappresentata da fornitori ormai molto consolidati che stanno cominciando a ragionare per logiche di *suite*, cioè per componenti più grandi costituite da applicativi tra loro integrati che coprono parti più ampie del sistema applicativo.

Questo, in prima battuta, rappresenta finalmente un primo livello di semplificazione utile. Il progressivo inserimento di tecnologie legate alla mobilità dovrà introdurre cambiamenti anche nella ricostruzione dei sistemi informativi e nella visione architetturale per gestire una interazione *omnichannel* con i clienti.

Infine, in prospettiva di medio periodo, le banche dovranno provare a fare sforzi e investimenti congiunti sulle componenti e sui servizi condivisibili e trovare una base comune su cui costruire le componenti differenzianti. E' questa sicuramente la sfida su cui ragionare nei prossimi anni.

Processo di interazione tra banca e clienti: il modello *omnichannel*



Fonte: Nolan, Norton Italia



Per approfondire i temi della pubblicazione:

Nolan, Norton Italia

Andrea Beretta

andreaberetta@kpmg.it

Gaetano Correnti

gcorrenti@kpmg.it

KPMG Advisory

Corrado Avesani

cavesani@kpmg.it

Paolo Capaccioni

pcapaccioni@kpmg.it

Alessandro Carpinella

acarpinella@kpmg.it

Giuliano Cicioni

gcicioni@kpmg.it

Danila De Pascale

ddepascale@kpmg.it

Enrico Di Leo

edileo@kpmg.it

Fabiano Gobbo

fgobbo@kpmg.it

Giuseppe Latorre

glatorre@kpmg.it

Fabrizio Montaruli

fmontaruli@kpmg.it

Fabio Papini

fpapini@kpmg.it

Simona Scattaglia Cartago

sscattaglia@kpmg.it

Stefano Zattarin

szattarin@kpmg.it

kpmg.com/it



Le analisi contenute in questo volume sono state condotte su dati provenienti da ricerche proprie e su informazioni pubblicamente disponibili, di cui KPMG Advisory S.p.A. non attesta né garantisce l'accuratezza, la completezza e la correttezza. Questo volume non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio né vuole fornire alcun suggerimento o raccomandazione operativa o in termini di investimento. KPMG Advisory S.p.A. non si assume alcuna responsabilità per la perdita o i danni che potrebbero derivare dall'uso improprio di questo volume o delle informazioni ivi contenute.

© 2014 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG e "cutting through complexity" sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Stampato in Italia: febbraio 2014

Grafica: New! srl - www.newadv.com