



# Sfide di un imminente futuro... ...quale cambio di passo per le Operations?

Convegno ABI Costi & Business 2015

Luca Spagnoli  
CFO Consorzio Operativo Gruppo MPS  
([luca.spagnoli@mps.it](mailto:luca.spagnoli@mps.it))

# Il contesto degli ultimi anni è stato molto sfidante: fattori esogeni ed endogeni hanno radicalmente cambiato il mercato bancario

## Il contesto degli ultimi anni



Crisi economica



Tassi di interesse ai minimi



Costo della liquidità ai massimi



Credit crunch



Trasparenza & regulation



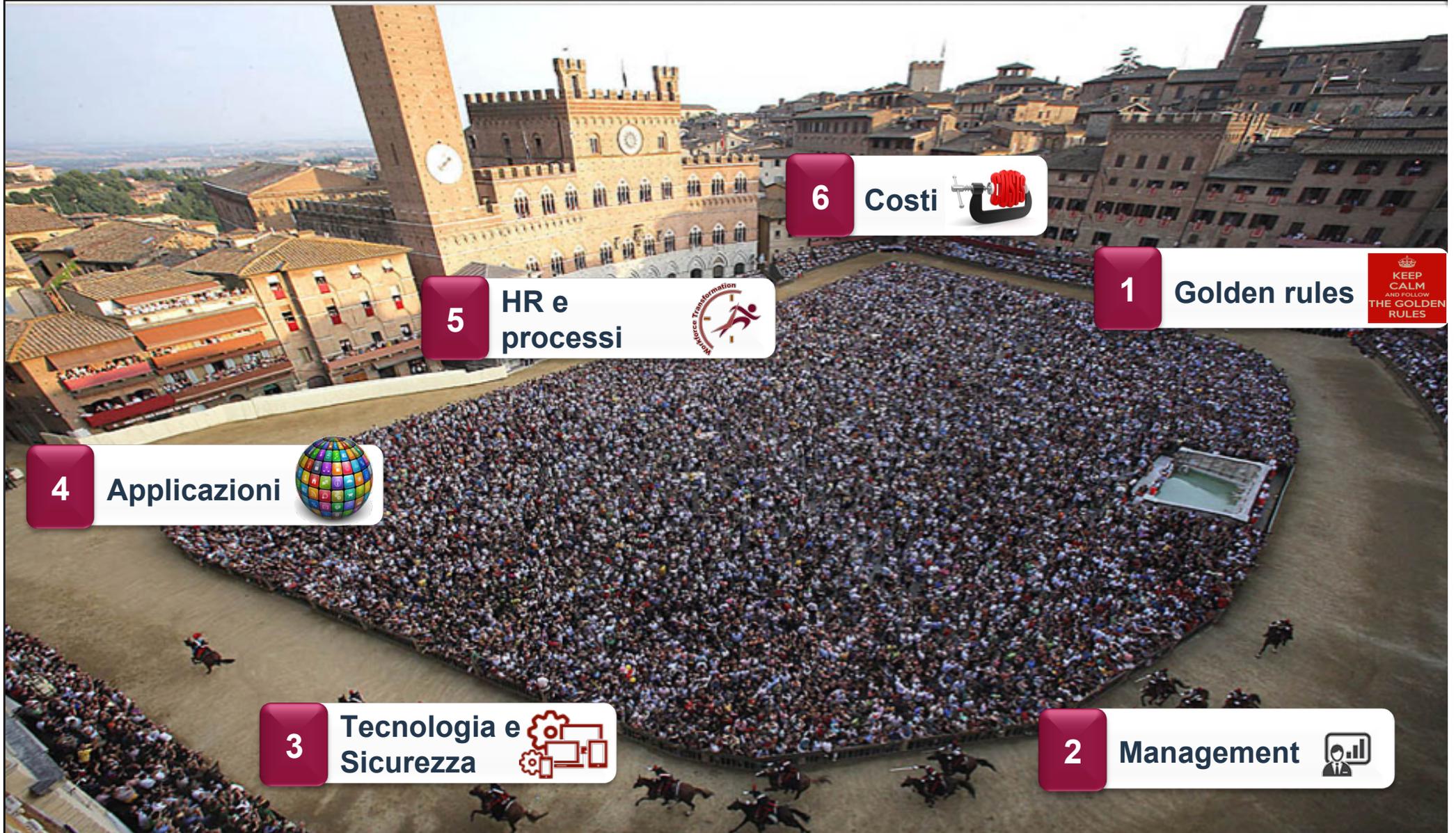
Concorrenza



Clienti più "smart"

# Abbiamo lavorato su pilastri TRADIZIONALI...

Cosa abbiamo fatto fino ad oggi (1 di 2)



6

Costi



5

HR e  
processi



1

Golden rules



4

Applicazioni



3

Tecnologia e  
Sicurezza



2

Management



# ...con una incisività "NON CONVENZIONALE"!

## Cosa abbiamo fatto fino ad oggi (2 di 2)



**Demand Management**  
(240 tavoli/anno, 800 BR/anno)



**IT Big Suppliers Transformation**  
(Partnership, nuove golden rules, flessibilità)



**Project Portfolio Management**  
(>150 progetti/anno, >20.000 sal/anno)



**IT Data Center Transformation**  
(disponibilità+12%, performance +20%)



**Incident Management**  
(50k tkt/anno, 60% in 24h, 3 soli punti di accesso)



**Paperless (Digital Bank)**  
(obiettivo carta -50%)



**AM Transformation**  
(fornitori -60%, contratti -75%)



**IT Network Transformation**  
(Completa migrazione dati e voce in 9 mesi)



**Workforce Transformation**  
(HC -12%, FTE Ext. -150, +101 PM, +140 App Dev)



**Fruendo**  
(Una piattaforma per economie di scala e scopo)

### Qualità del servizio:

- Disponibilità sportello (+9,3%)
- Tempi risposta internet banking (-37,5%)

### Efficienza:

- Riduzione costi (-103 mln€)
- Contrasto alle frodi (-90%)

# Eppure questo non basta e non basterà, sfide vecchie e nuove sono già all'orizzonte

---

## Trend di mercato del prossimo futuro



Compliance



Digitalizzazione



Nuovi player non convenzionali



...altro?

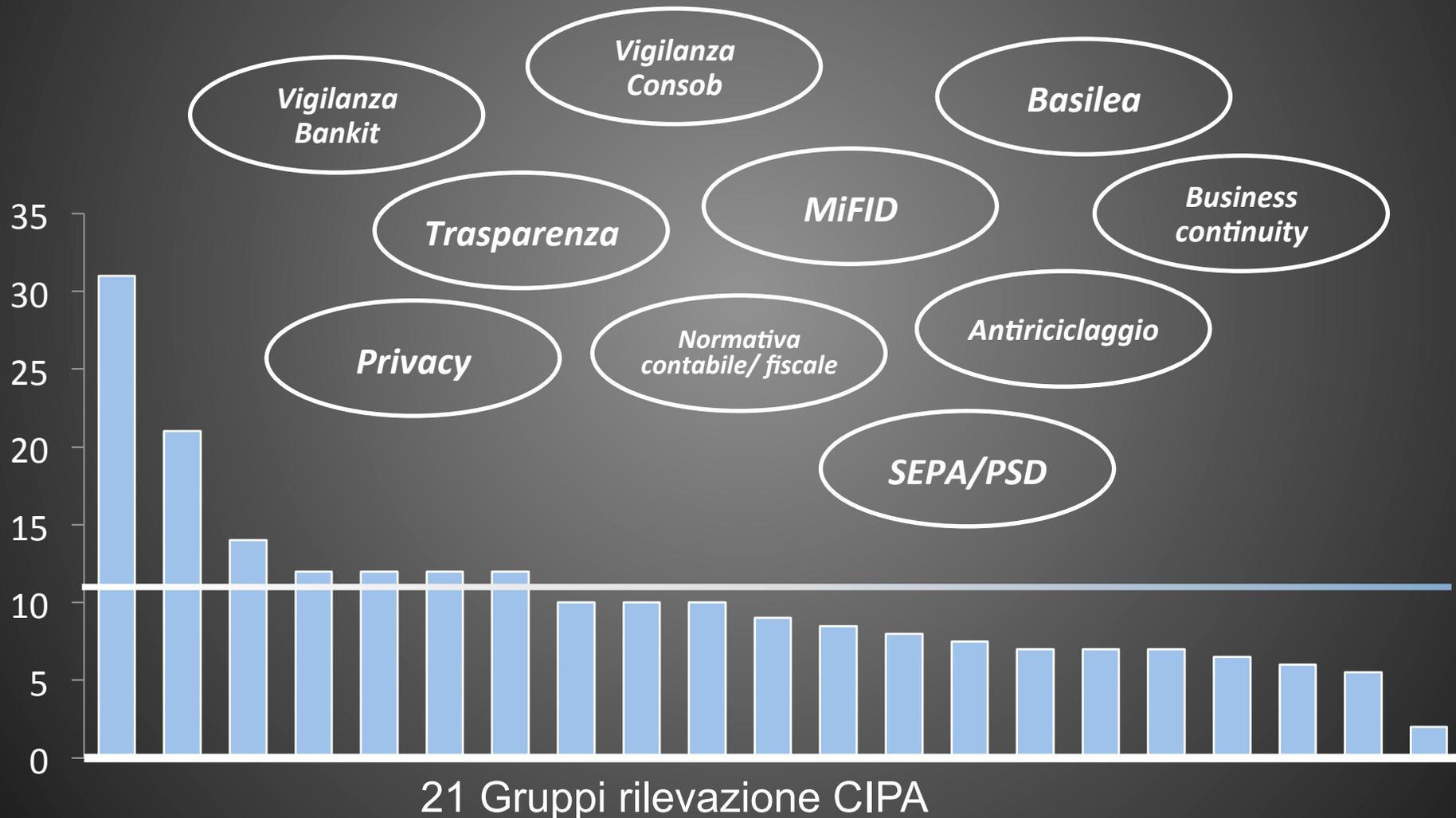
# La Compliance è stata, è e sarà ancora a lungo una compagna stabile di viaggio



Compliance

## % di cashout IT 2014 su interventi di Compliance

[Fonte: CIPA, dati ad Ago 2015]



# Nel frattempo il cliente sta evolvendo (anche se la clientela bancaria rimane ancora una clientela "non giovanissima")



Digitalizzazione

## Digitalizzazione e Clienti

L'evoluzione del cliente...



...e dei suo bisogni

**Scelta nella modalità di fruizione**  
("omni-channel")

**Interazione continua**  
("seamless")

**Velocità di accesso e risposta**  
("real time")

**Semplicità di utilizzo**  
("user friendliness")

**Linguaggio ed interfaccia unici**  
("family feeling")

**Copertura geografica**  
("Everywhere")

**Disintermediazione**  
("self-banking")

**Servizi personalizzati**  
("customization")

**Dimensione ludica**  
("gamefication")

# E tutto il mercato è sotto una forte spinta di trasformazione...



Digitalizzazione

## Digitalizzazione e tendenze

### 3. Reinventare prodotti e servizi nel mondo digitale

*Diffusione dei social network anche a fini di business e transazionali*

*16,5M di smartphone e 4,1M di tablet venduti in Italia nel 2014*

*78% della popolazione tra 14 e 74 anni in Europa ha utilizzato Internet negli ultimi 3 mesi*

*valore del commercio B2C in Italia stimato a 136 Mld€*

### 2. Espandere le funzionalità grazie alle potenzialità del "digitale"

### 0. Mondo "analogico"

### 1. Rendere "digitale" qualcosa di analogico

# Con esempi di profonda innovazione nei servizi e prodotti di diversi settori...



Digitalizzazione

## Esempi di digitalizzazione

0. Mondo "analogico"

1. Rendere "digitale" qualcosa di analogico

2. Espandere le funzionalità grazie al "digitale"

3. Reinventare prodotti e servizi

### Musica



33 giri



CD



iPod



Spotify

### Pagamenti



Contanti



Carta di credito



Mobile wallet

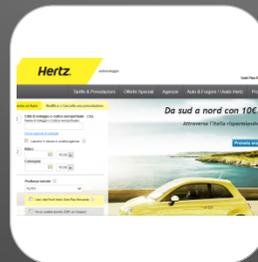


Bitcoin

### Noleggio auto



Agenzia noleggio



Sito web noleggio



Car 2 go



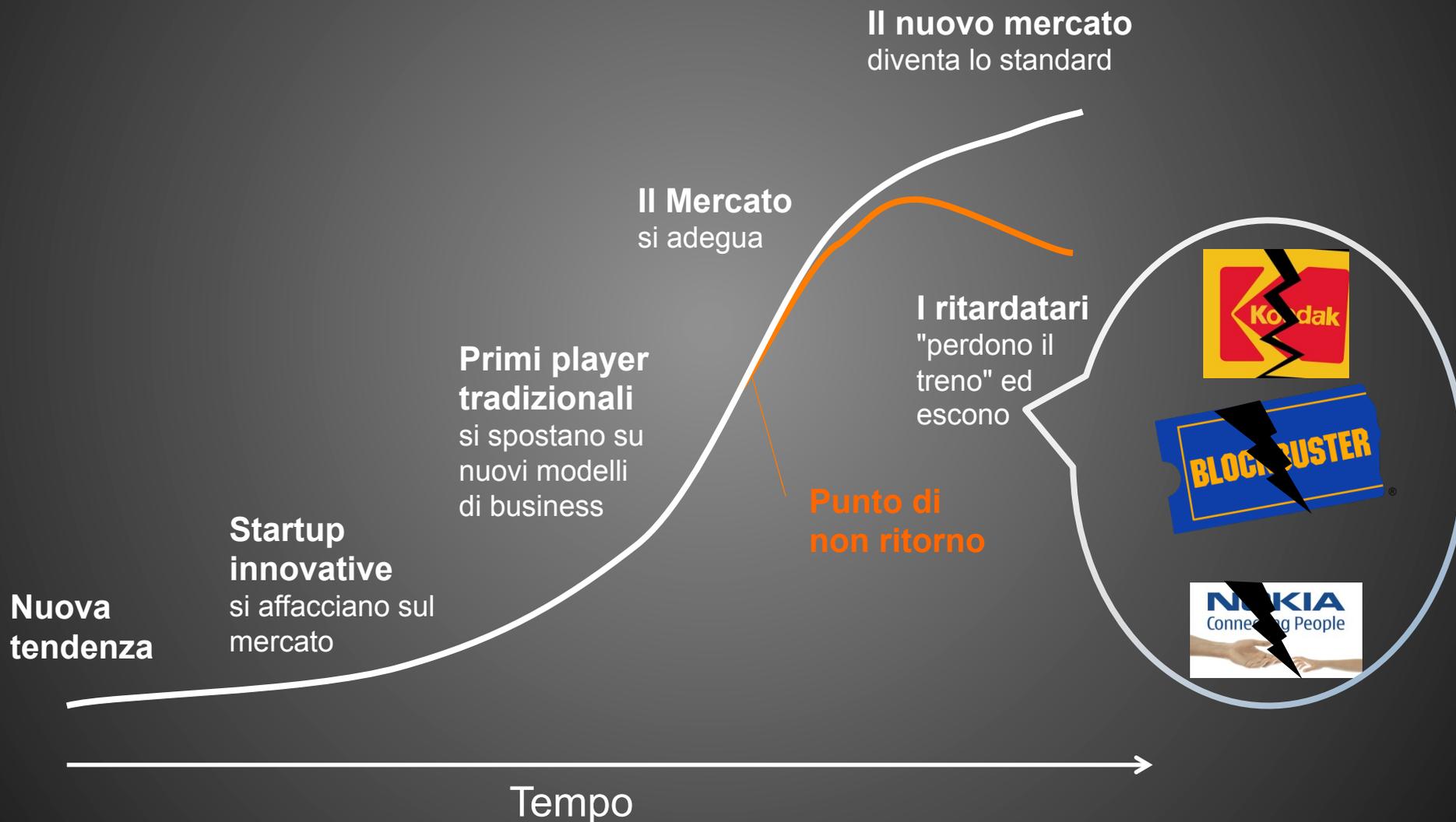
???

# ...e attraverso una dinamica ormai collaudata che ha già fatto vittime illustri



Digitalizzazione

## Come cambia il mercato con la digitalizzazione



# Guardando ai servizi finanziari player "non convenzionali" rischiano di stravolgere ambiti tradizionalmente sicuri



## Nuovi player... "non convenzionali"

Nuovi player  
non convenzionali

### Cosa rivoluziona

### Come



- Il mercato dei pagamenti  
*(ed il commercio in genere)*

- Peer-to-peer
- Open-source
- Costi bassi vs pagamenti tradizionali

<https://www.youtube.com/watch?v=Gc2en3nHxA4>



- Il mercato dei finanziamenti

- Marketplace per "prenditori" ed "investitori"
- Costi bassi vs banche
- Benefici su "prenditori" (tassi di interesse bassi) e sugli investitori (sicurezza del ritorno)

<https://www.youtube.com/watch?v=Yidzb8VdNLo>



- Il mercato degli investimenti

- Software attivo 24x7
- Metodologia ed Investment Team TOP
- Costi bassi ("frazioni") vs player tradizionali

<https://www.youtube.com/watch?v=Yidzb8VdNLo>

# La vera innovazione di prodotto e di servizio passerà per ripensare i comportamenti della Rete fisica, i servizi di post vendita e la multicanalità

## Obiettivi delle Operations

### Priorità della Banca



- Avere una Rete **snella ed efficiente** e creare un forte senso di **identità aziendale** in tutto il personale, ispirandosi ai grandi "Retailer"

*(es.: brand e comunicazione, look & feel filiali, aspetto e comportamento gestori)*



- Attivare nel personale (**TUTTO**) una "**cura maniacale**" verso il cliente

*(es.: in filiale, al telefono, nei contatti spontanei ed in quelli pianificati)*



- **Rivoluzionare la customer experience** del punto vendita

*(es.: piacevole la permanenza in filiale ed integrata la comunicazione tra i diversi canali)*

### Obiettivi delle Operations

- Fare della vendita e del post vendita un **fattore differenziante e fidelizzante**
- **Ripensare i processi** di vendita e post-vendita alla luce delle **tecnologie digitali**
- Abilitare una vera **integrazione multicanale** (il cliente entra in banca quando e come vuole)

# In questo contesto i Consorzi (ed in generale le Service Line delle Banche) devono fare un cambio di passo

## Evoluzione dei Consorzi

Da...



**Fabbrica** contrapposta al Business



**Sviluppatori Cobol/Java**



**Artigiani del servizio**



**Farmacisti**

a...



**Partner tecnologici**



**Application designer/developer**



**Fornitori di servizi di eccellenza**



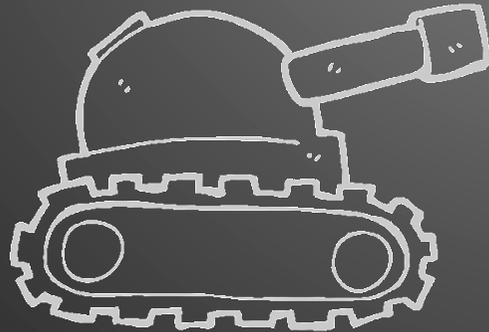
**Medici**

Il cambio di passo sarà sulla capacità di rispondere alle sollecitazioni del Business/ del Mercato giocando sulla "velocità" più che sulla tradizionale "solidità"

## Quale cambio di passo per i Consorzi?

### Fatto bene

- Industrializzazione 
- Competenze 
- Efficienza 
- Solidità 
- Continuità 



### Fare meglio

- Agilità 
- Time to market 
- User experience 
- Proattività 
- Innovazione 



# Turnaround, rivoluzione nel modo di fare applicazioni e nel modo di spendere saranno 3 elementi chiave

## Cosa serve per il cambio di passo

### Fare meglio

- **Agilità**
- **Time to market**
- **User experience**
- **Proattività**
- **Innovazione**



### Cosa serve

1. **Turnaround Governance**
2. **App Revolution**
3. **Spending r-evolution**



# Persone e metodo di lavoro saranno fattori critici di successo

## Turnaround governance



WFT

- **Ringiovanire** (*piano assunzioni pluriennale*)
- Riappropriarsi delle **APP strategiche** (*risorse interne*)
- Investire sui **ruoli chiave** (*Application Developer, Project Manager*)

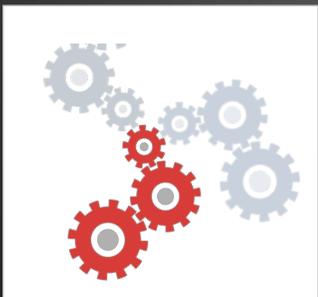
*(Esperienza MPS: 142 nuovi App Dev, 101 nuovi PM)*



Agile

- Aumentare l'**integrazione col Business**
- Focalizzarsi su **risultati veloci**, senza overhead
- Migliorare **fiducia e commitment** delle persone

*(Esperienza MPS: attivata su progetti chiave come Digital Wallet e nuovo IB)*



Morsa manageriale

- **Coinvolgere il management** ed i team a tutti i livelli (*attraverso un sistema coordinato di sessioni di lavoro ricorrenti*)
- **Attenzione maniacale** su cosa/come fare e su misurazione risultati

*(Esperienza MPS: >750 To Do gestiti, >70 Azioni per oltre 100 mln€ di Cost Saving)*

# Le applicazioni, la user experience ed il time to market saranno il campo di battaglia su cui fare la differenza

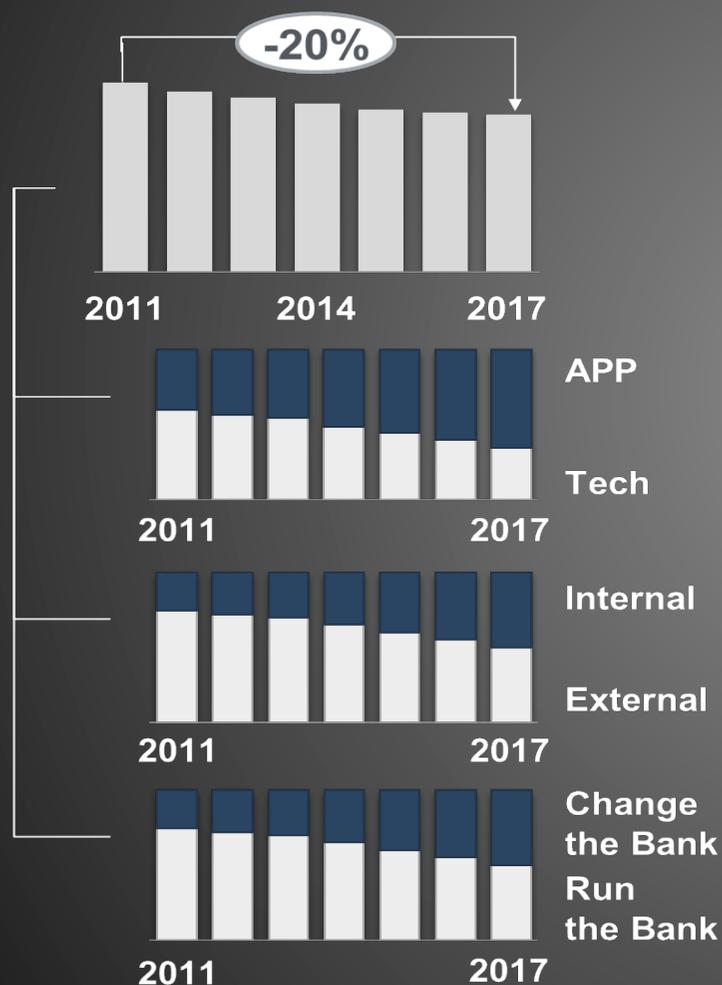
## App revolution



- Evolvere in ottica **multicanalità integrata** le principali piattaforme a supporto di **Finanza, Credito e Marketing/ Commerciale**
- Ridurre significativamente il **Time to Market** attraverso l'uso di metodologie Agile
- Attivare la **prototipazione** interfacce utenti per aumentare la **produttività**
- Investire pesantemente nella **User Experience**

# La necessità ormai ineludibile di essere efficienti costringerà anche a ripensare radicalmente le dinamiche di spesa

## Spending r-evolution



## Spendere meno e **MEGLIO**:

- **Ribilanciare** il mix di spesa tra infrastruttura e applicazioni
- Aumentare l'**impegno interno** sulle applicazioni strategiche
- **Aumentare** la spesa per la trasformazione **ottimizzando** la spesa di funzionamento

*Grazie per l'attenzione*

Luca Spagnoli  
([luca.spagnoli@mps.it](mailto:luca.spagnoli@mps.it))