

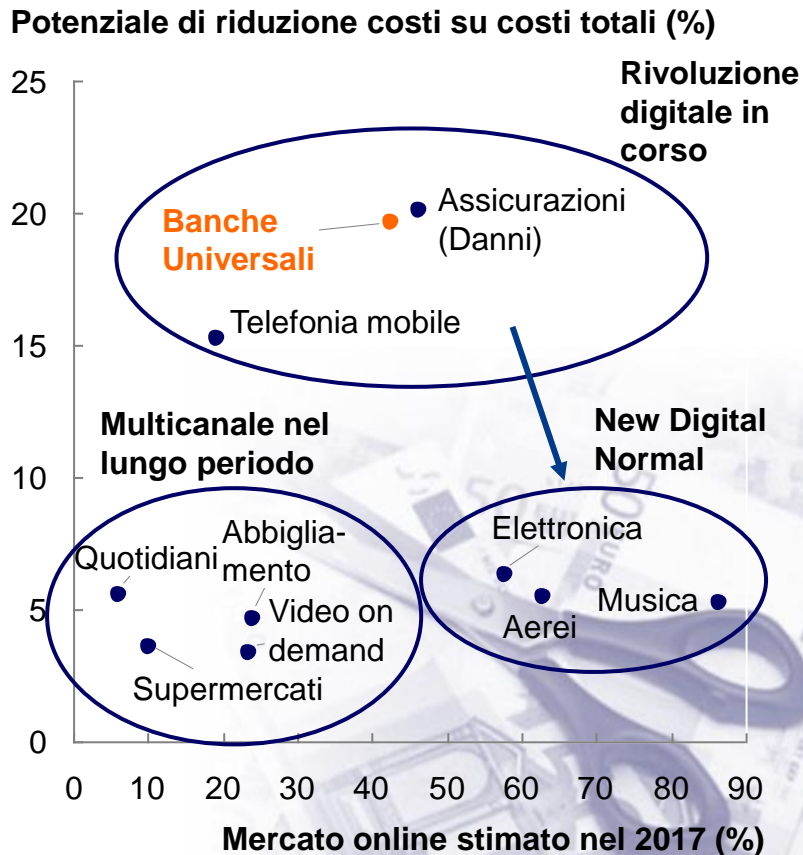
Digital Factory

INTESA  SANPAOLO

Milano, 21 luglio 2015

Il settore bancario è tra i settori maggiormente impattati dall'innovazione digitale e dall'evoluzione tecnologica...

Il settore bancario è tra quelli maggiormente impattati dall'evoluzione tecnologica nei prossimi anni ...



... gli attacker sono sia interni sia esterni al settore

Settore bancario

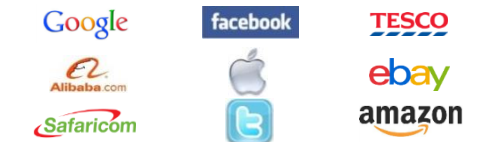
Banking Digital Player



Fintech players



Non-banking established attackers



... per questo le Banche devono evolvere il modo di servire la clientela ed estendere il proprio perimetro di attività

Evoluzione del modo di essere Banca

Ridisegno in modo integrato delle **esperienze** che il **cliente** ha con la Banca per ciascuna esigenza, con particolare **focus sui canali digital/mobile** in crescente diffusione

Semplificazione dei processi e dei sistemi a supporto, sfruttando le nuove innovazioni tecnologiche anche attraverso l'evoluzione del modello di governance dei dati



Focus sulla customer experience

Ottimizzazione del modello operativo



Estensione e aggiornamento del perimetro di attività

Valorizzazione di ogni interazione con i clienti per **offrire servizi aggiuntivi**, integrando le informazioni a disposizione ed estendendo il proprio perimetro di attività **oltre i "classici" bisogni bancari**

Nuovi servizi anche non bancari

Predisposizione al cambiamento



Diffusione della **cultura dell'innovazione** e sviluppo della **capacità di affrontare il cambiamento** mettendosi in discussione in modo positivo e **propositivo**, partendo dai **livelli manageriali**

Alcuni player si stanno già innovando con focus coordinato sia sulla customer experience sia sul modello operativo

Focus sulla customer experience



Ottimizzazione del modello operativo



- **Approccio “mobile-first”** per tutti i nuovi prodotti
- Sito web ridisegnato partendo dai **bisogni principali dei clienti**
- Drastica **semplificazione** dell’offerta dei prodotti



- Nuovo format **“Filiale del Futuro”**, come ad esempio:
 - Corner digitali
 - Punti self service
- **Approccio “mobile-first”** nello sviluppo delle soluzioni tecnologiche



- Focus su **customer experience** per clienti digitali
- Sviluppo di una **value proposition commerciale su mobile**



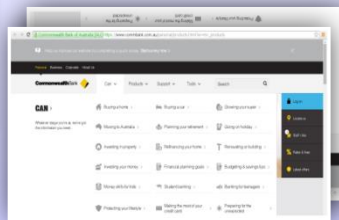
- **Offerta** di prodotto innovativa e **multicanale**, con focus su tecnologie **mobile** (es., lancio app mobile, iWallet integrato per pagamenti, ...)
- Gestione in **tempo reale** dei dati per **abilitare passaggio “seamless”** tra canali da parte del cliente

- **Digitalizzazione completa** dei processi seguendo un approccio cliente-centrico
- Modernizzazione del **core banking system**

- **Digitalizzazione completa** dei processi principali
- **Iniziative Lean** su attività manuali/non standardizzate

- **Trasformazione completa** dei customer journey
- **Revisione della architettura IT** in logica two-speed

- Appointment di un unico **gate-keeper** dei processi
- Internalizzazione di **IT e Operations** con **profili specializzati**¹
- **Automazione** massiva delle attività



¹ Fenomeno molto rilevante in Turchia dove la specializzazione dell’offerta attraverso profili giovani è molto recente (età media dei back-office inferiore ai 35 anni)

Intesa Sanpaolo ha tra le sue priorità strategiche l'innovazione e il ridisegno dei processi...

Elementi chiave del Piano d'Impresa 2014-2017

1
New Growth Bank



2
Core Growth Bank



3
Capital Light Bank



4
Persone e investimenti come fattori abilitanti

Principali iniziative su persone e investimenti

Rafforzamento dei sistemi ICT




Ridisegno processi "lean"



Innovazione




Incentivi a lungo termine



Sviluppo capitale umano



Senso di appartenenza e orgoglio



Per accelerare l'innovazione e il ridisegno dei processi ISP ha creato la Digital Factory a forte partecipazione multifunzionale

Mission

- **Velocizzare il cambiamento** mediante la **collaborazione di tutte le funzioni** interessate e l'**evoluzione delle modalità di lavoro**
- **Cogliere appieno il potenziale della revisione dei processi** e delle modalità di lavoro abilitate dalla digitalizzazione **partendo dalle esigenze del cliente**, semplificando le interazioni ed **ottimizzando i costi** del Gruppo
- **Rappresentare la Fabbrica Digital per tutti i processi** che saranno ridisegnati

La Digital Factory 3D

Cosa è

- **Unità organizzativa** a riporto dell'Area COO con l'obiettivo di **ridisegnare i processi core della Banca in ottica digitale**

Cosa fa

- **Ridisegno** in ottica "**zero-based**" e **digitale** dei processi core della Banca partendo da quelli prioritari
- Sviluppo di un **modo di lavorare innovativo, rapido e collaborativo** da adottare progressivamente all'interno della Banca

Chi ne fa parte

- **Forte partecipazione** del **Business** e delle **Aree di Governo** attraverso il **coinvolgimento dedicato** di risorse di valore
- **Forte coinvolgimento dei clienti** in tutte le fasi

Come si lavora

- Sviluppo di **prototipi con iterazioni frequenti** (es., settimanali) che implementino il **feedback continuo del gruppo di lavoro** – da "catena di montaggio" a "isola"
- **Co-location** delle persone coinvolte in un'unica teamroom (fisica o virtuale)

A

Perché la Digital Factory 3D

Principali messaggi

- **I clienti ci spingono** a cambiare il modo in cui operiamo
- L'innovazione digitale rappresenta un **motore di cambiamento** dei modelli di business
- Anche il settore bancario ne è **fortemente coinvolto** – **nuovi player** stanno innovando per rispondere alle richieste del mercato e anche le **banche tradizionali** stanno evolvendo il loro modello operativo
- ISP risponde a questa sfida lanciando la **Digital Factory 3D** con l'obiettivo di **guidare la digitalizzazione dei principali processi** della Banca e **diffondere un nuovo modo di lavorare**
- Nella Digital Factory convergono temporaneamente **persone di valore** distaccate dalle loro strutture di provenienza

B

La centralità del cliente nel ridisegno dei processi

- In Italia il cambiamento verso il digital è **strutturalmente più lento che in altri paesi**, anche se già rilevante (21% dei nuovi flussi vs. >40% dei paesi nordici) e con una velocità di diffusione difficile da prevedere:
 - Elevata propensione dei consumatori ad acquisti on-line (e-commerce +15%)
 - Elevata diffusione degli strumenti digital per alcune operazioni bancarie
- In Banca dei Territori, abbiamo già lanciato **importanti progetti** a supporto della crescita commerciale tra cui "Insieme per la Crescita" e "Multicanalità integrata"
- La **Digital Factory 3D** è complementare a queste iniziative e ridisegna l'interazione con il cliente in modalità **end-to-end** per migliorare la qualità del nostro servizio e in coerenza alle attività di semplificazione in corso a livello di Gruppo

C

Ruolo dell'innovazione nella trasformazione digitale

- L'Area CIO ha tra i suoi obiettivi l'**osservazione** delle **innovazioni** e lo **studio** della loro **applicazione** all'interno della Banca
- L'innovazione è un elemento imprescindibile per il ridisegno end-to-end dei processi in ottica digital per portarci nel futuro recuperando il distacco verso player verticali evoluti con cui i nostri clienti ci confrontano

B La Digital Factory integra i cambiamenti apportati con la multicanalità estendendo il processo oltre la vendita ed omogeneizzando ove necessario con altri segmenti

Multicanalità integrata

Digital Factory

Processi trattati



- Customer journey dei clienti BdT con focus iniziale sui **prodotti Banca5®**

I tool già sviluppati verranno integrati e riutilizzati dalla Digital Factory

Approccio



- Rendere l'esperienza di **pre-vendita, vendita e post-vendita** del cliente il più semplice possibile attraverso **tutti i canali**
- Inclusione delle **altre strutture solo** per le attività che hanno impatto sulla **customer experience**

Obiettivo



- Cambiare le **modalità** con cui si propongono i **prodotti** ai clienti
- **Migliorare l'esperienza del cliente** nella relazione con la Banca

- Tutti i processi della Banca con **priorità** sulla base dell'impatto di:
 - **Cliente**
 - **Costo**
 - **Fattibilità** sui sistemi

- Rivedere in **ottica E2E** i processi partendo **dall'esperienza del cliente**, modificando tutte le attività (inclusi Operations e strutture centrali) e **ridefinendo il Target Operating Model** della Banca

- **Cambiare il modello di servizio** complessivo ai clienti

D

Il percorso di trasformazione della Banca

Principali messaggi

- Figurativamente oggi per ciascuna risorsa a diretto contatto di relazione con il cliente ce n'è un'altra che lavora in back-ground per la gestione operativa
- Degli oltre 200 processi operativi, ce ne sono **40 che impegnano ca. 80% della potenza operativa**
- Abbiamo **prioritizzato** questi 40 **processi** analizzando il loro contributo alla realizzazione del Piano d'Impresa e il loro **potenziale di digitalizzazione**: il processo dei mutui è stato selezionato come pilota per il **ridisegno attraverso modalità innovative**

E

I principali trend di evoluzione delle Operations nel futuro

- La digitalizzazione di successo di un processo implica lo **sfruttamento della tecnologia** a supporto di un rapporto personalizzato con il cliente, di un aumento del STP e dell'automazione delle decisioni
- L'implicazione sulle Operations è una **maggiore integrazione nei processi** con sempre meno focalizzazione su task manuali e sempre più a **supporto della costruzione del valore d'Impresa**
- Oggi le Operations rappresentano solo 20% della potenza operativa del Gruppo, e nel corso degli ultimi anni hanno attraversato un percorso di ottimizzazione "a silos" che vogliamo superare con la Digital Factory

F

La New Banking Platform e il nuovo approccio allo sviluppo applicativo

- Il **sistema informativo** è un importante **abilitatore dell'evoluzione** delle banche che nei prossimi anni dovranno acquisire maggiori competenze nella gestione dei dati a disposizione
- **DSI ha lanciato** la nuova architettura target del gruppo – "**New Banking Platform**" - che prevede lo sviluppo di **componenti logiche** disaccoppiate (canali, dati, prodotti, orchestrazione dei processi end-to-end) per migliorare velocità e flessibilità di risposta al cliente
- Inoltre abbiamo introdotto i concetti della **metodologia Agile** che nella Digital Factory saranno **rafforzati** attraverso un'**interazione continua** con le altre funzioni dalla fase dell'idea a quella di realizzazione, test e rilascio

Il ridisegno di ciascun processo ha 3 obiettivi

***Proporre la
miglior
customer
experience***



***Trasformare
integralmente il
processo***

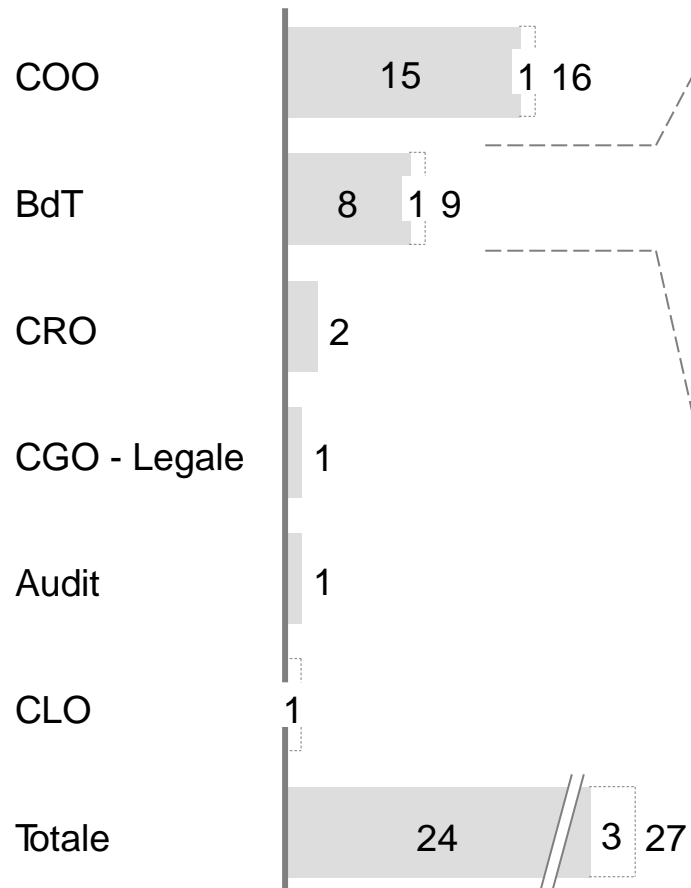


***Sviluppare rapidamente
la tecnologia***

Le persone per l'avvio della Digital Factory sui mutui

Area di provenienza

Persone coinvolte



Competenza

- Rete - Operations
- Rete - Gestore di Filiale autonoma
- Rete - Gestore di Filiale non autonoma
- Marketing
- Multicanalità Integrata
- Direzioni Regionali (crediti)
- Controlli e ORM di I livello
- CRM - Analista customer experience

Prossimi passi

- Le attività della Digital Factory sul processo pilota dei mutui saranno **avviate in modo light a fine Luglio e andranno a pieno regime da inizio Settembre**:
 - 2 giornate di workshop nella settimana del 27-31 Luglio
 - nel mese di Agosto le persone identificate saranno impegnate – nel rispetto dei piani ferie – in attività di approfondimento del diagnostico
 - da settembre pieno avvio delle attività con obiettivo di rilascio pilota della soluzione Minimum Viable Product disegnata entro 16 settimane
 - successivamente al processo mutui verranno rivisti quelli relativi a:
 - credito deteriorato retail
 - prestiti personali privati
 - credito deteriorato imprese e corporate
 - credito problematico retail
 - anticipo fatture