

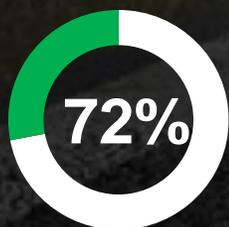
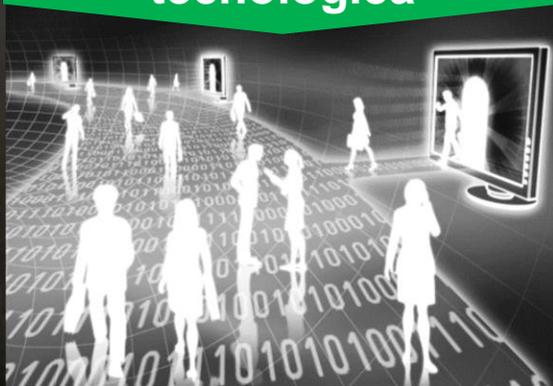
IL PERFORMANCE MANAGEMENT IN BANCA NELL'ERA DIGITALE

FABRIZIO SARROCCO
ACCENTURE MANAGING DIRECTOR
FINANCE & RISK LEAD EALA

Milano, 24 maggio 2018

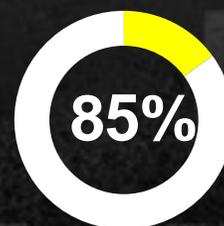
LA FUNZIONE FINANCE STA ATTRAVERSANDO UNA PROFONDA TRASFORMAZIONE

Innovazione tecnologica



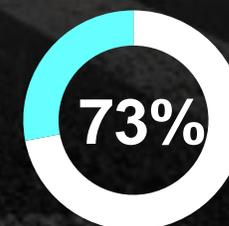
Il 72% degli Executive pensa che l'introduzione delle nuove tecnologie muterà l'organizzazione e il modo di lavorare della funzione Finance¹

Talent & skill



Quasi l'85% dei CFO guardano al «Talent & Skill» con grande interesse essendo necessaria una più ampia gamma di competenze tra cui la comprensione delle tecnologie e degli orientamenti strategici¹

Data Value

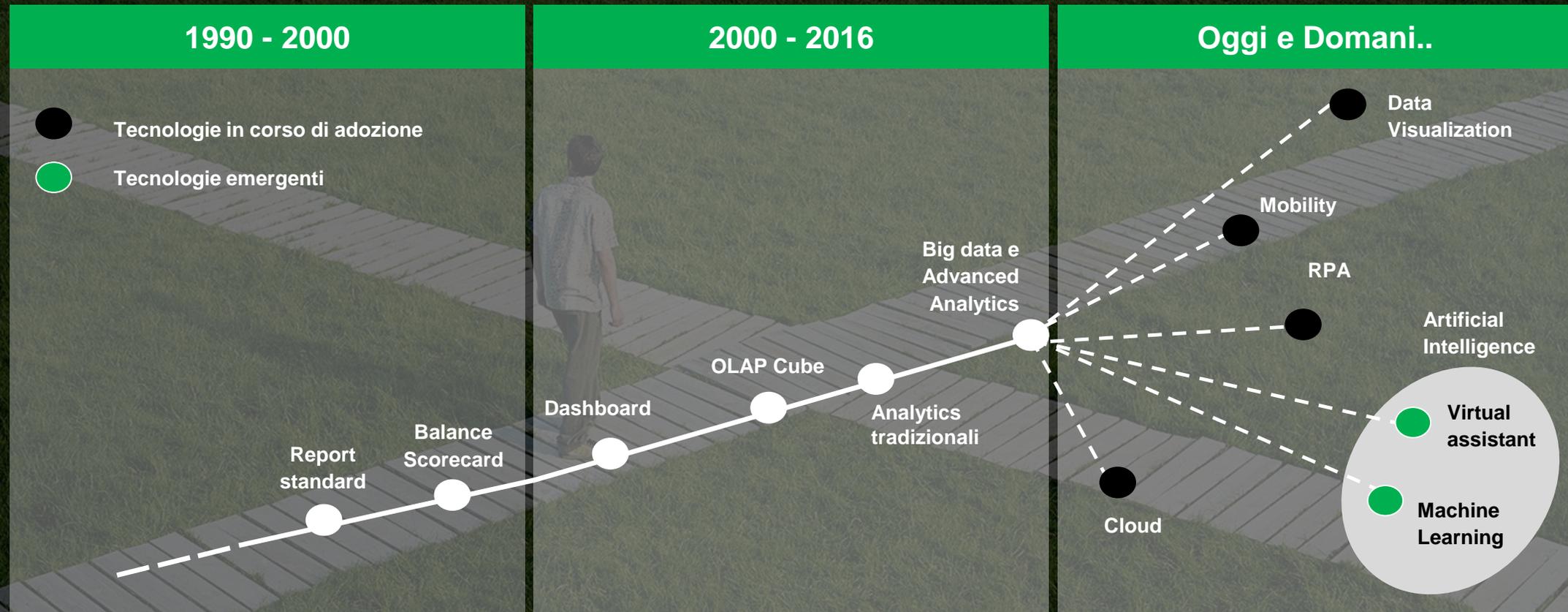


Il 73% dei C-level ritengono che la trasformazione dei dati in insight si traduca in un vantaggio competitivo in termini di miglioramento della produttività e di individuazione di nuove opportunità di business¹

¹ "CFO_Future_of_Finance" – Accenture 2017



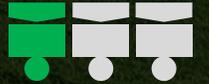
L'EVOLUZIONE TECNOLOGICA OFFRE NUMEROSE OPZIONI A SUPPORTO DEL PERFORMANCE MANAGEMENT



L'evoluzione tecnologica futura si contraddistingue per essere «multiforme» e non lineare rispetto al passato: nuove tecnologie, con gradi di maturazione differenti, sono sempre più accessibili e consentono di re-inventare non solo nuove catene del valore ma interi modelli di business



LE TECNOLOGIE EMERGENTI HANNO GIÀ TROVATO APPLICAZIONE CONCRETA NELL' AREA DEL CFO



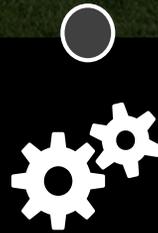
CLOUD

Efficientamento dei processi di performance management grazie alla **scalabilità dei servizi** e alla **riduzione dei costi** legati alla manutenzione/aggiornamento delle architetture IT



MOBILITY

Accesso alle informazioni rilevanti **"everytime"** and **"everywhere"** grazie alla **disponibilità degli strumenti** di performance management anche su **smartphone e tablet**



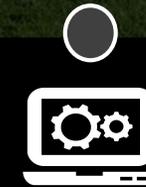
RPA

Completa **automatizzazione** (end-to-end) dei **processi** che prevedono attività ripetitive e soggette all'errore umano, quali la **riconciliazione dei dati** o la **certificazione del reporting**



DATA VISUALIZATION

Gli strumenti di data visualization consentono la **rappresentazione di fenomeni complessi tramite immagini**, che rendono più chiara ed immediata la lettura delle informazioni e la comprensione delle cause sottostanti.



MACHINE LEARNING

Potenziamento dei **modelli previsionali** (es. Forecasting) grazie alla possibilità di **elaborare grandi quantità di dati** con un'**elevata potenza computazionale**.

Concept su **primario player bancario italiano**



VIRTUAL ASSISTANT

Introduzione di **ChatBots** che **interagiscono con le persone** e le supportano in attività **time consuming** grazie alla **disponibilità 24x7** e all'**automatizzazione** dei processi elaborativi

Concept su **primario player bancario italiano**



LA ROBOTICA PER L'AUTOMAZIONE DEI PROCESSI DI REPORTING



CASO REALE

EFFICIENTAMENTO AREA COST MONITORING

- L'area Cost Monitoring di Gruppo ha scelto di automatizzare alcuni report:
 - Report trimestrale di consuntivo e forecasting
 - Report di pianificazione triennale costi
 - Analisi Cost Allocation

PRE - RPA



+ di 350 step di calcolo manuali



Alimentazione da applicativi e file excel



Molteplici attività da eseguire e ampi margini di errore

RPA



Automazione di tutti gli step di calcolo elaborati con lavorazioni notturne per ridurre «overload» sui sistemi



Il robot (UiPath) accede alle applicazioni e file a cui accederebbe l'Utente e li consolida



Lavorazioni eseguibili 7 giorni su 7, maggiore velocità di esecuzione e riduzione rischio operativo



Esecutore dei processi: Utente



Esecutore dei processi: Robot

QUANDO AUTOMATIZZARE?

Forte manualità



Alti volumi



Regole standardizzate



Poche eccezioni



Dati strutturati su supporti digitali



Processi stabili nel tempo



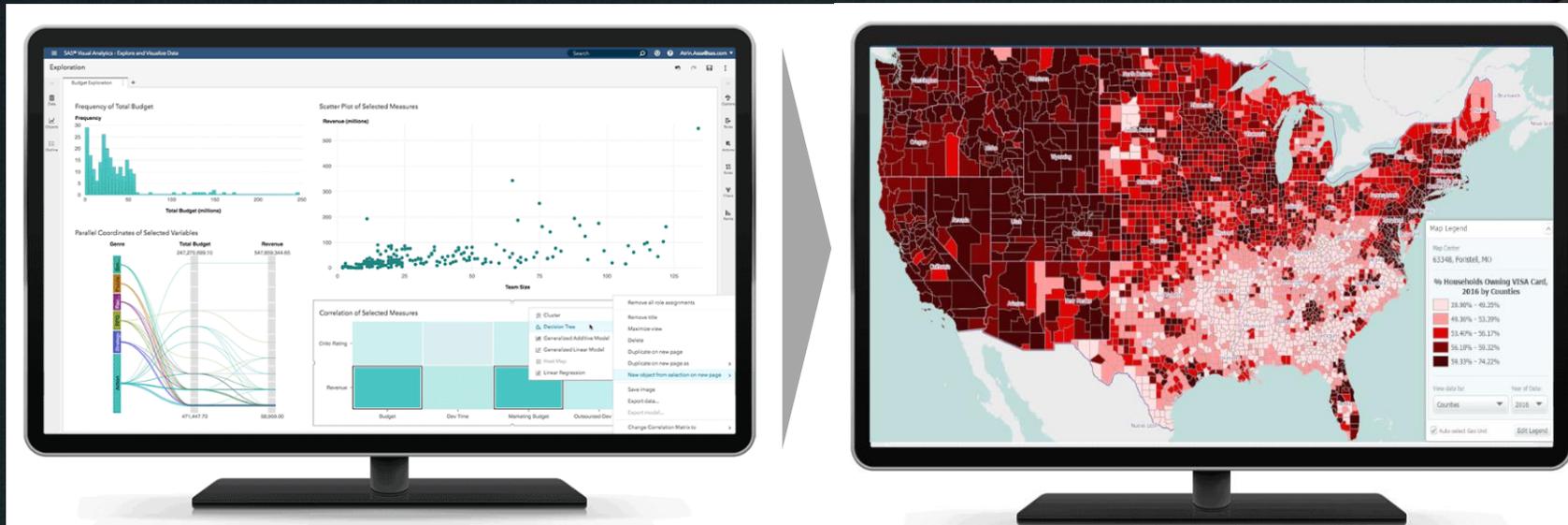
Alto rischio operativo



LA DATA VISUALIZATION SINTETIZZA GRAFICAMENTE ENORMI QUANTITÀ DI DATI



Illustrativo



CASO REALE



Elaborazione rapida di enormi quantità di dati



Interazione con la macchina per approfondimenti sui dati



«Story telling» attraverso i dati e la rappresentazione



Accesso ai dati in tempo reale



Riconduzione dei risultati alle cause che li hanno generati



Comprensione di dati complessi grazie alla rappresentazione grafica avanzata

IL MACHINE LEARNING PER OTTIMIZZARE IL FORECASTING DEI RISULTATI

CONCEPT
PRIMARIA
BANCA
ITALIANA

Variabili comportamentale della Clientela Corporate

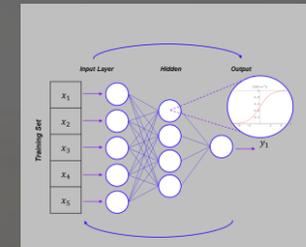
Variabili macroeconomiche



Tecniche di Machine Learning

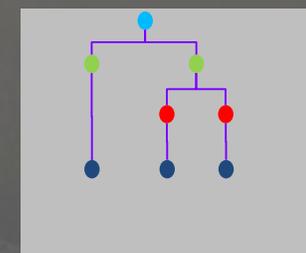
Neural Networks

Le Reti Neurali, ispirate alla **struttura cerebrale**, ricercano relazioni complesse all'interno di **un'ampia mole di dati**, utilizzando algoritmi iterativi



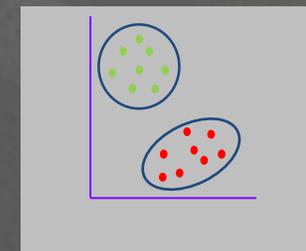
Alberi di Classificazione

Algoritmi ispirati alla **struttura degli alberi** che ricercano **regole di classificazione** nei dati per comprenderne i driver



Clustering

Un insieme di algoritmi **non supervisionati** utilizzati per raggruppare in **classi omogenee** dati privi di classificazioni a priori



Trend Settore
Trend Mercato
Crescita produttività per area geografica
Macro variabili (PIL, disoccupazione, etc)
...



Data Set Storico

Potenziamento del Forecasting custom based dei risultati (volumi e margini di intermediazione)

IL VIRTUAL ASSISTANT INTERAGISCE CON LE PERSONE ED ESEGUE IN AUTONOMIA ANALISI SUI DATI

CONCEPT

INFORMAZIONI IN TEMPO REALE

ChatBot può recuperare le informazioni richieste in tempo reale dai diversi sistemi aziendali

IDENTIFICAZIONE DI BUSINESS INSIGHT

ChatBot identifica correlazioni e trend dei dati da cui ricavare «business insight»

X < precedente

14 Dicembre 2017 9.30

Ciao ChatBot, potresti fornirmi i dati sulle rettifiche su crediti deteriorati della divisione C&IB dello scorso mese?

Certo: a novembre le rettifiche su crediti deteriorati ammontavano a 7 milioni di euro. Se vuoi posso fornirti il dettaglio per cliente

Sì grazie, inviamelo per posta. Inoltre, potresti dirmi a quanto ammontano i crediti deteriorati lordi della Divisione?

I crediti deteriorati lordi della Divisione C&IB ammontano a 5 miliardi di euro, in diminuzione del 2% rispetto al mese precedente. C'è comunque un incremento del 5% nella componente Past Due che potrebbe essere analizzata in dettaglio

Grazie. Ti manderò anche il report di sintesi come fatto il mese scorso

Grazie per l'informazione

Inizia una conversazione

COMPRESIONE DEL LINGUAGGIO UMANO

ChatBot comprende il linguaggio umano ed è in grado di gestire conversazioni complesse

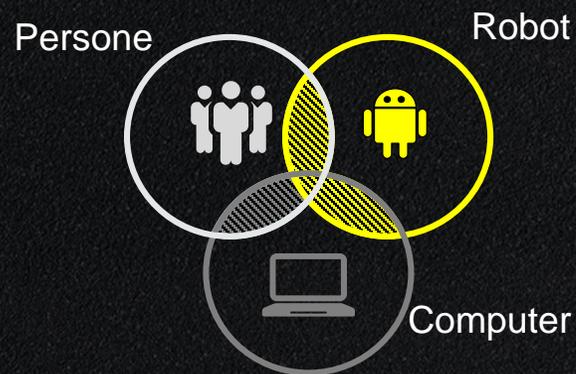
APPRENDIMENTO CONTINUO

ChatBot comprende le necessità degli interlocutori ed eventualmente fornisce proattivamente suggerimenti e risposte

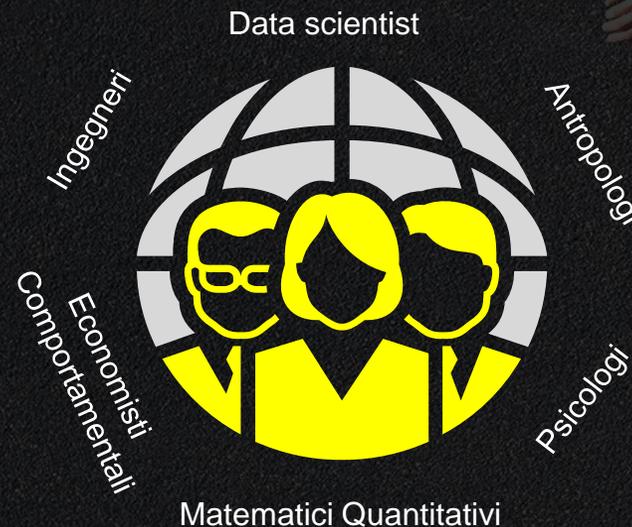
UN MONDO DIGITALE RICHIEDE NUOVE COMPETENZE E QUINDI NUOVI PROFILI PROFESSIONALI...



Collaborazione Uomo – Macchina



Nuovi profili



Nuove competenze

Competenze di base

- Pianificazione & Controllo
- Reporting
- Riconciliazione
- Compliance

+

Competenze distintive

- Insight driven
- Tech oriented
- Analytics
- Approccio Quantitativo

L'area Finance dovrà mettere in atto strategie dedicate all'acquisizione di competenze/ figure in grado di gestire la rivoluzione digitale, attraendo e mantenendo «nuovi» talenti ma anche investendo nella formazione delle risorse già acquisite



...FOCALIZZATI SU ATTIVITÀ AD ALTO VALORE AGGIUNTO PIUTTOSTO CHE SU ATTIVITÀ DI ROUTINE



ESEMPLIFICATIVO

DISTRIBUZIONE DELLE ATTIVITA' SECONDO UN APPROCCIO TRADIZIONALE

Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì
Raccolta dati	Raccolta dati	Organizzazione e manutenzione fogli di calcolo	Organizzazione e manutenzione fogli di calcolo	Produzione Report
			Produzione report	Analisi delle performance
				Interazione con i Decision makers
				Iniziative strategiche

DISTRIBUZIONE DELLE ATTIVITA' SECONDO UN APPROCCIO «DIGITALE»

Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì
Raccolta dati	Analisi delle performance	Interazione con i Decision Maker	Interazione con i Decision Maker	Altre attività
Analisi delle performance				Iniziative strategiche
				Sviluppo personale

Cosa cambia?

Digitalizzazione e automazione dei processi di «routine» (es. riconciliazione e certificazione dati) con limitati interventi manuali

Analisi predittive elaborate con tecnologie avanzate (Analytics) per indirizzare le decisioni e le azioni strategiche

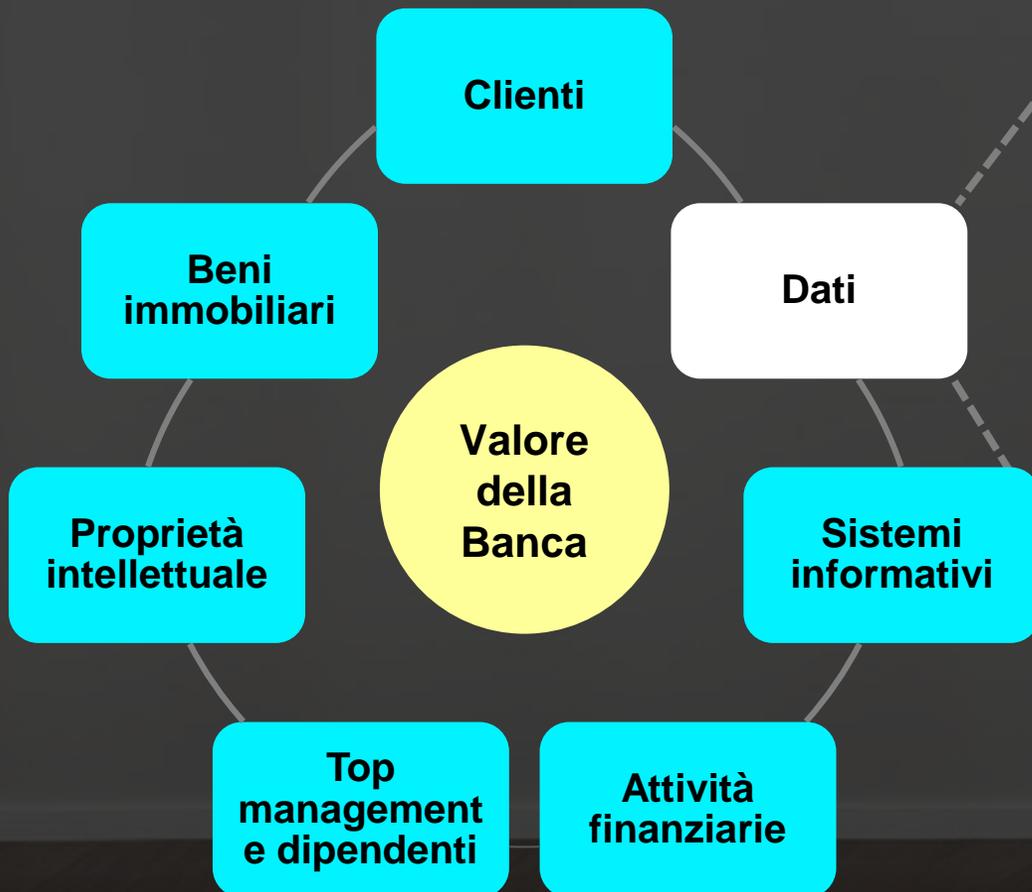
Maggiore interazione con le strutture di business attraverso strumenti digitali (es. digital boardroom)

Tool interattivi in grado di comprendere ed elaborare risposte in tempo reale a quesiti del Management (Chatbot)

L'ADOZIONE DI NUOVE TECNOLOGIE E SKILL È ATTUABILE SOLO IN ORGANIZZAZIONI «DATA DRIVEN»



I dati come asset strategico



PERCHÈ I DATI SONO FONDAMENTALI OGGI?



Fonte di innovazione e di opportunità di business



Input per analytics, processi di pianificazione e decisionali



Impatti sulla customer experience e satisfaction



Compliance e reporting regolamentare



Impatto su costi IT ed efficientamento

I dati di valore sono:

RILEVANTI	AFFIDABILI
TEMPESTIVI	INSIGHTFUL



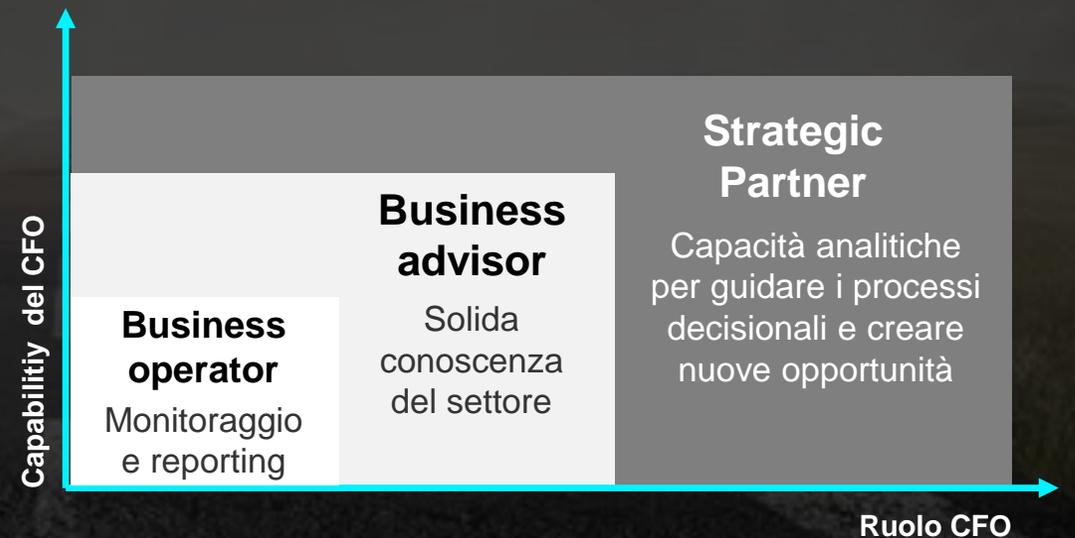
IN ORGANIZZAZIONI «DATA DRIVEN» IL CFO DIVENTA PARTNER STRATEGICO DEL CEO



Come la funzione Finance può giocare un ruolo primario nella Data Governance della Banca?¹



OPPORTUNITA' DI BUSINESS



CAPABILITY CHIAVE



DATA STORAGE



DATA EXPLORATION



DATA ANALYSIS

1.Accenture CFO Research 2018 (Banking))



IL PERFORMANCE MANAGEMENT DEL FUTURO SARÀ «DIGITALE»



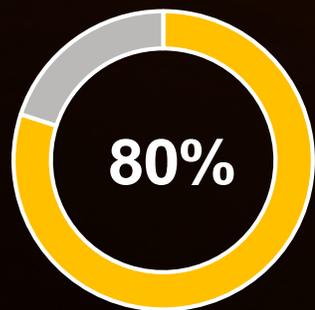
90% del reporting sarà «real-time»

+ 50%

Più della metà del Performance Management sarà focalizzato su analisi «forward-looking»



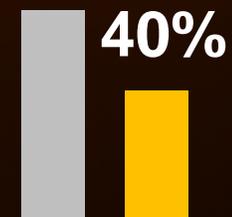
Più della metà delle grandezze dell'area Finance misurerà asset «immateriali»



L'80% dei task della funzione Performance Management saranno eseguiti da team di persone con competenze integrate

2-3X

La produttività delle persone aumenterà da due a tre volte



Diminuzione dei costi del 40%



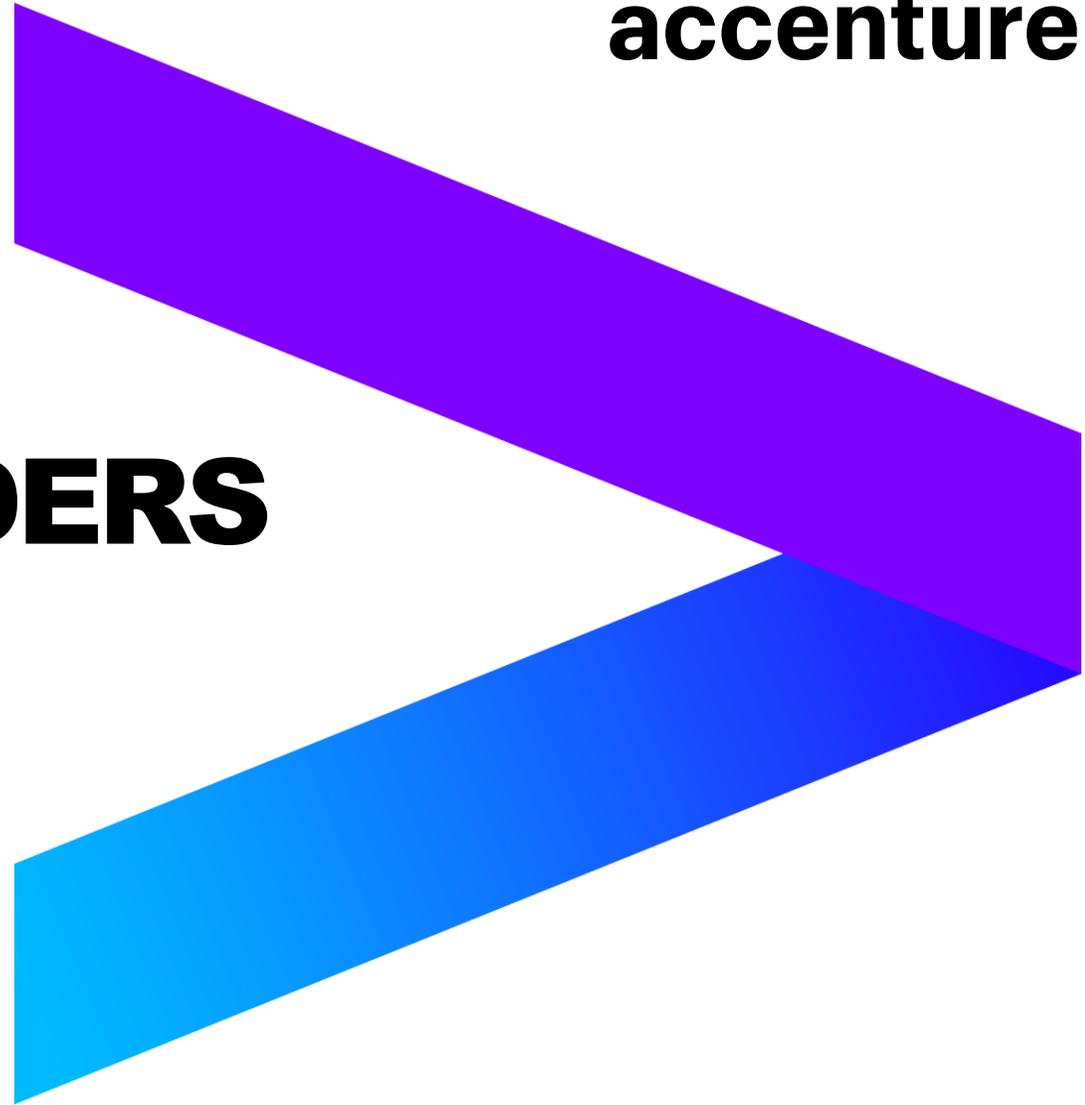
CASI DI INNOVAZIONE



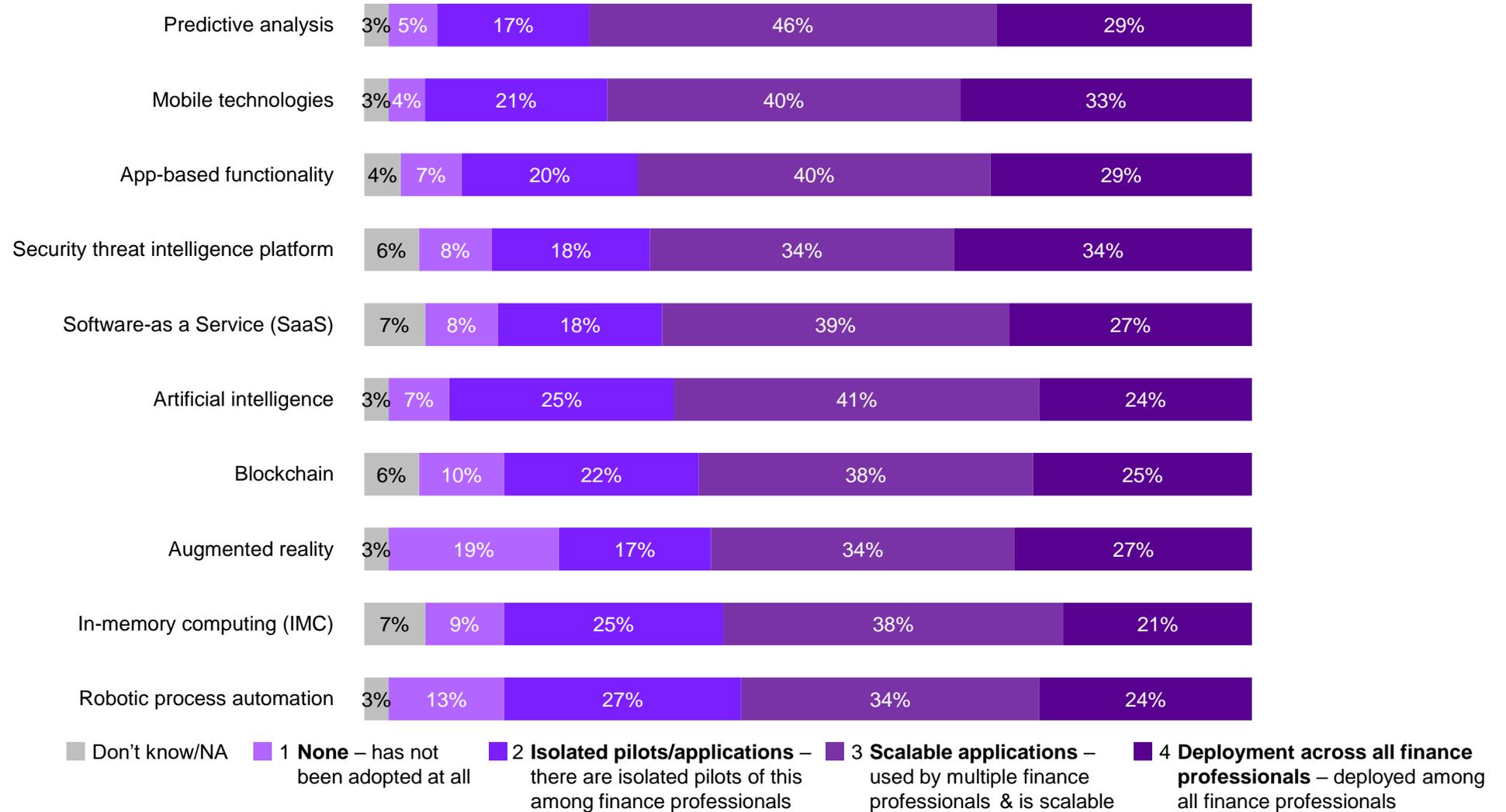
ACCENTURE CFO & EV: FINANCE LEADERS BANKING

FINAL RESULTS

ABSTRACT

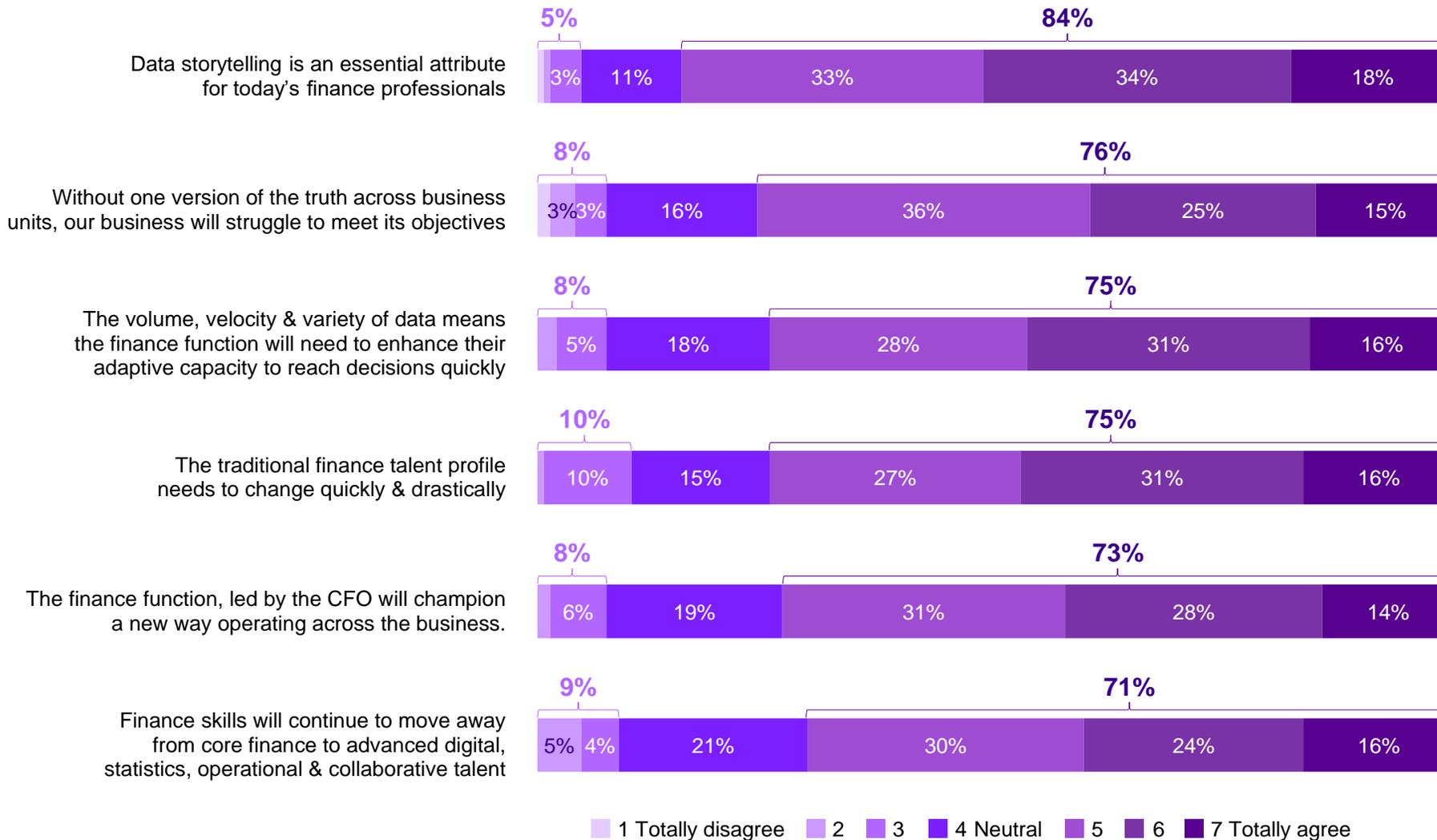


EXTENT TO WHICH THE FINANCE FUNCTION HAS ADOPTED THE FOLLOWING DIGITAL TECHNOLOGIES



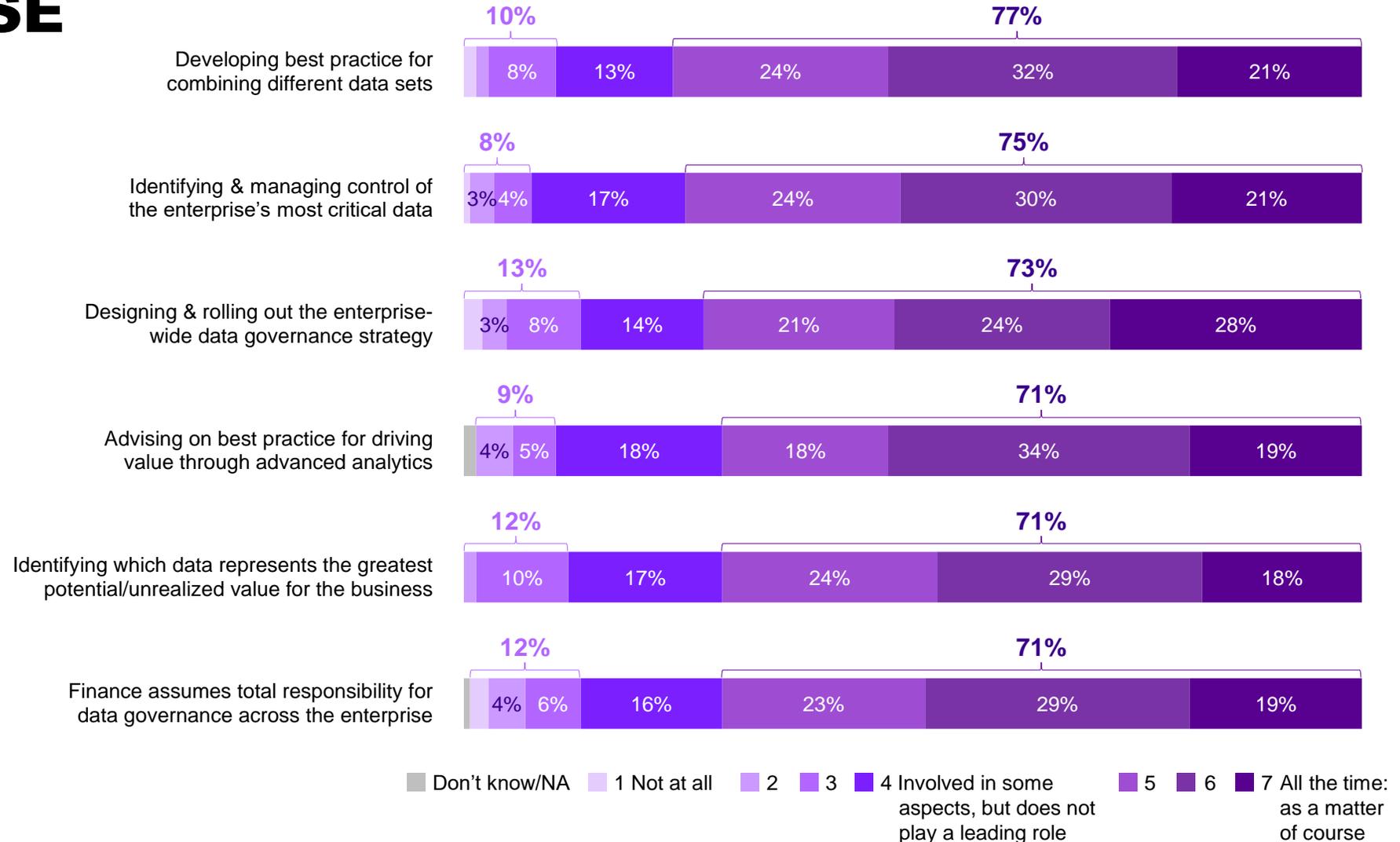
DIG8. To what extent has your finance function adopted the following digital technologies? n=146
 If data are <3% data labels are not shown.

THE FINANCE WORKFORCE OF THE FUTURE



DT7. Thinking of the finance workforce of the future, to what extent do you agree/disagree with the following statements? n=146
 Individual % may not = (net) % due to rounding. If data are <3% data labels are not shown.

EXTENT THE FINANCE FUNCTION CURRENTLY PLAYS A LEADING ROLE IN DATA GOVERNANCE ACROSS THE ENTERPRISE



DIG5. To what extent would you say your finance function is currently playing a leading role, when it comes to data governance across the enterprise. n=146
 Individual % may not = (net) % due to rounding. If data are <3% data labels are not shown.