

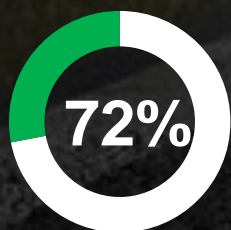
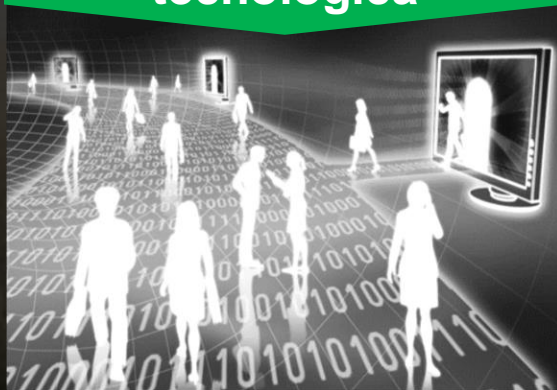
# IL PERFORMANCE MANAGEMENT IN BANCA NELL'ERA DIGITALE

**FABRIZIO SARROCCO**  
**ACCENTURE MANAGING DIRECTOR**  
**FINANCE & RISK LEAD EALA**

**Milano, 24 maggio 2018**

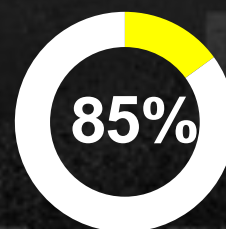
# LA FUNZIONE FINANCE STA ATTRAVERSANDO UNA PROFONDA TRASFORMAZIONE

## Innovazione tecnologica



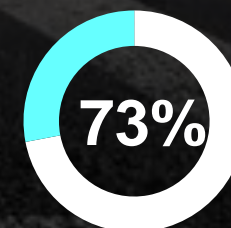
Il 72% degli Executive pensa che l'introduzione delle nuove tecnologie muterà l'organizzazione e il modo di lavorare della funzione Finance<sup>1</sup>

## 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 strategici<sup>1</sup>

## Data Value



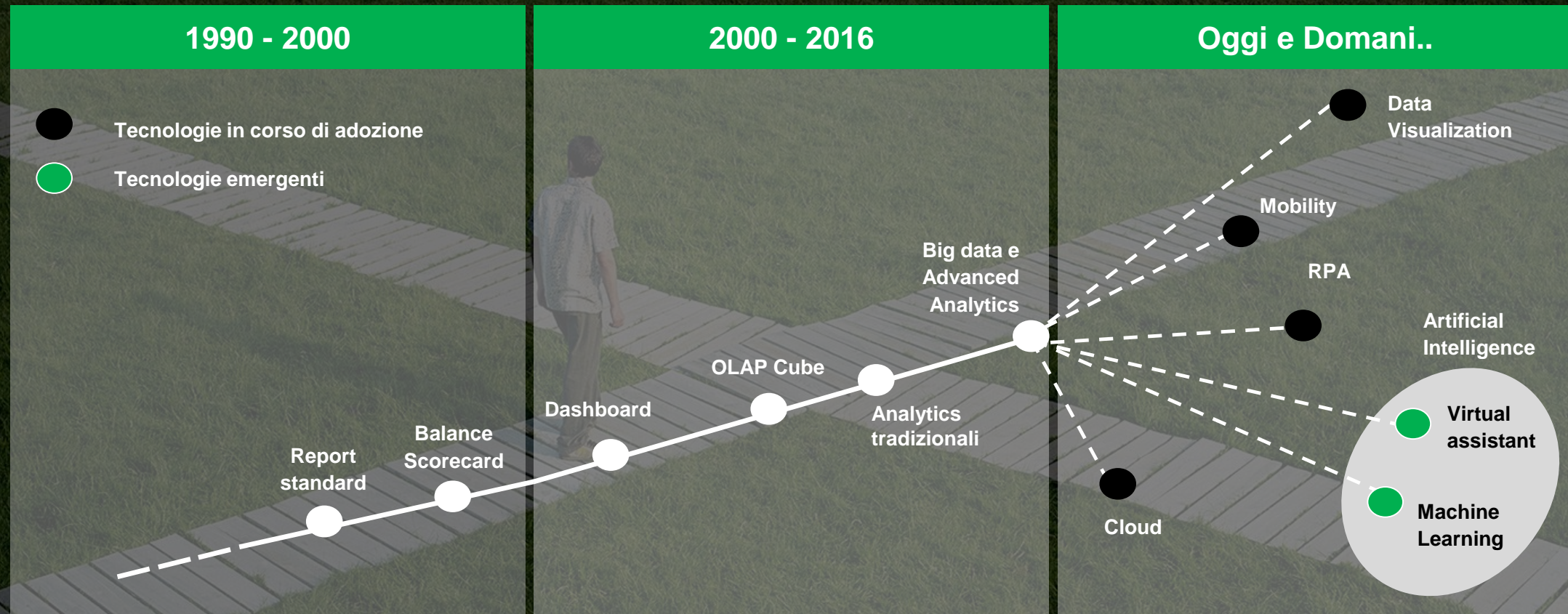
Il 73% dei C-level ritengono che la trasformazione dei dati in insight si traduca in un vantaggio competitivo in termini di miglioramento della produttività e di individuazione di nuove opportunità di business<sup>1</sup>

<sup>1</sup> "CFO\_Future\_of\_Finance" – Accenture 2017





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

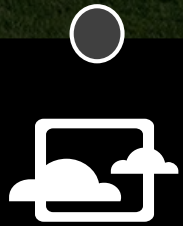


L'evoluzione tecnologica futura si contraddistingue per essere «multiforme» e non lineare rispetto al passato: nuove tecnologie, con gradi di maturazione differenti, sono sempre più accessibili e consentono di re-inventare non solo nuove catene del valore ma interi modelli di business





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



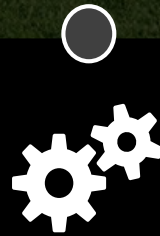
## CLOUD

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



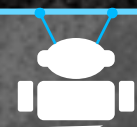
Il robot (UiPath) accede alle applicazioni e file a cui accederebbe l'Utente e li consolida



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

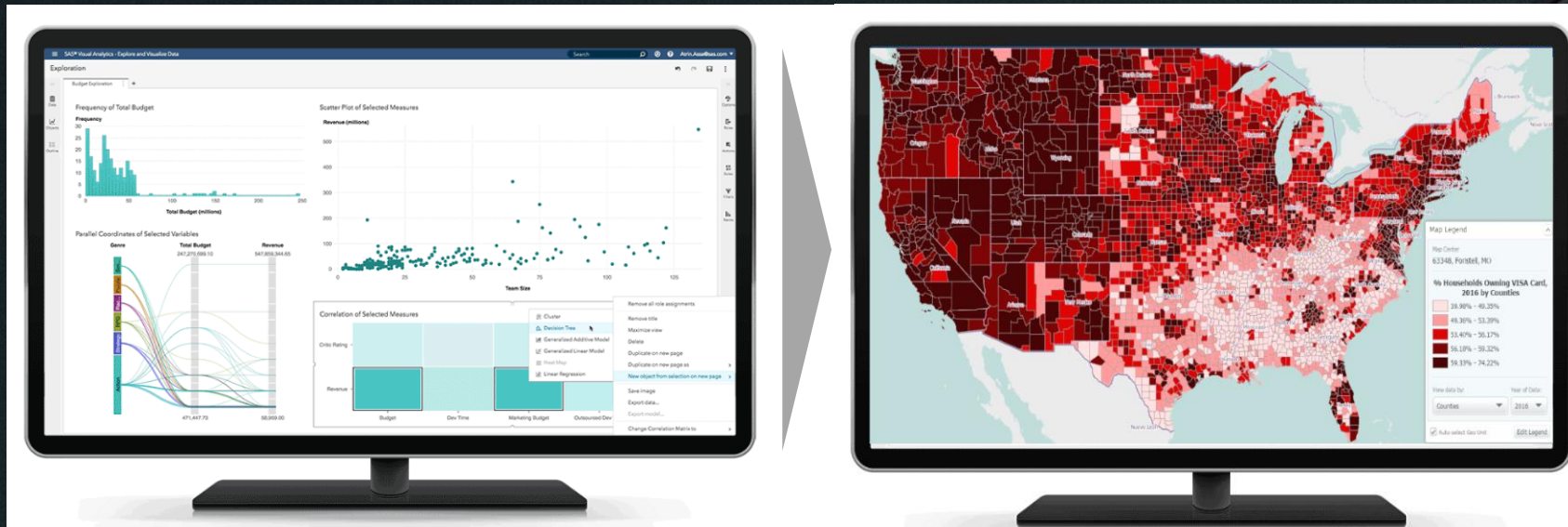




# LA DATA VISUALIZATION SINTETIZZA GRAFICAMENTE ENORMI QUANTITÀ DI DATI



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

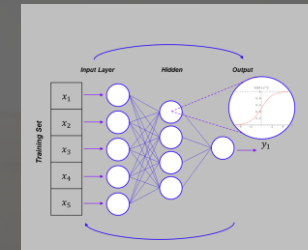
## Variabili macroeconomiche



## Tecniche di Machine Learning

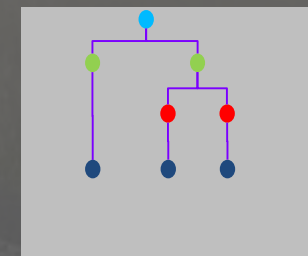
### Neural Networks

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



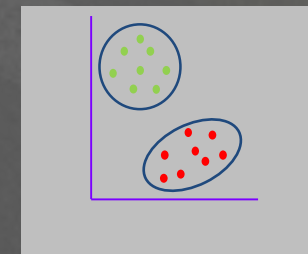
### Alberi di Classificazione

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

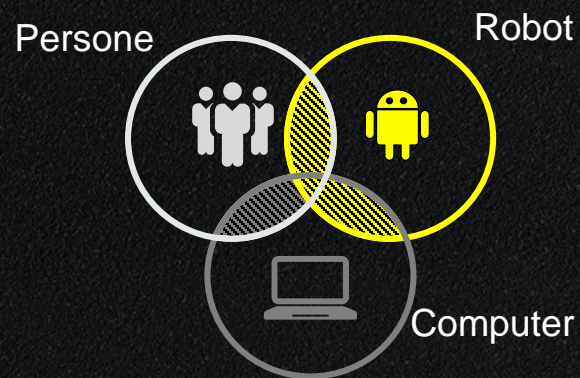
ChatBot comprende le necessità degli interlocutori ed eventualmente fornisce proattivamente suggerimenti e risposte



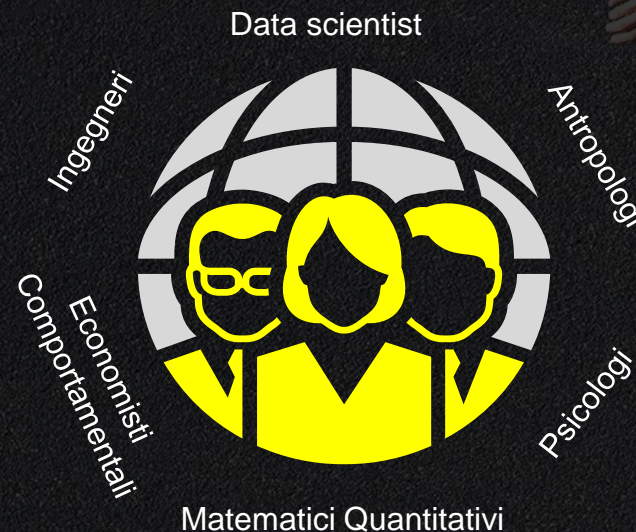
# UN MONDO DIGITALE RICHIEDE NUOVE COMPETENZE E QUINDI NUOVI PROFILI PROFESSIONALI...



## 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 ATTIVITÀ 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 ATTIVITÀ 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)**

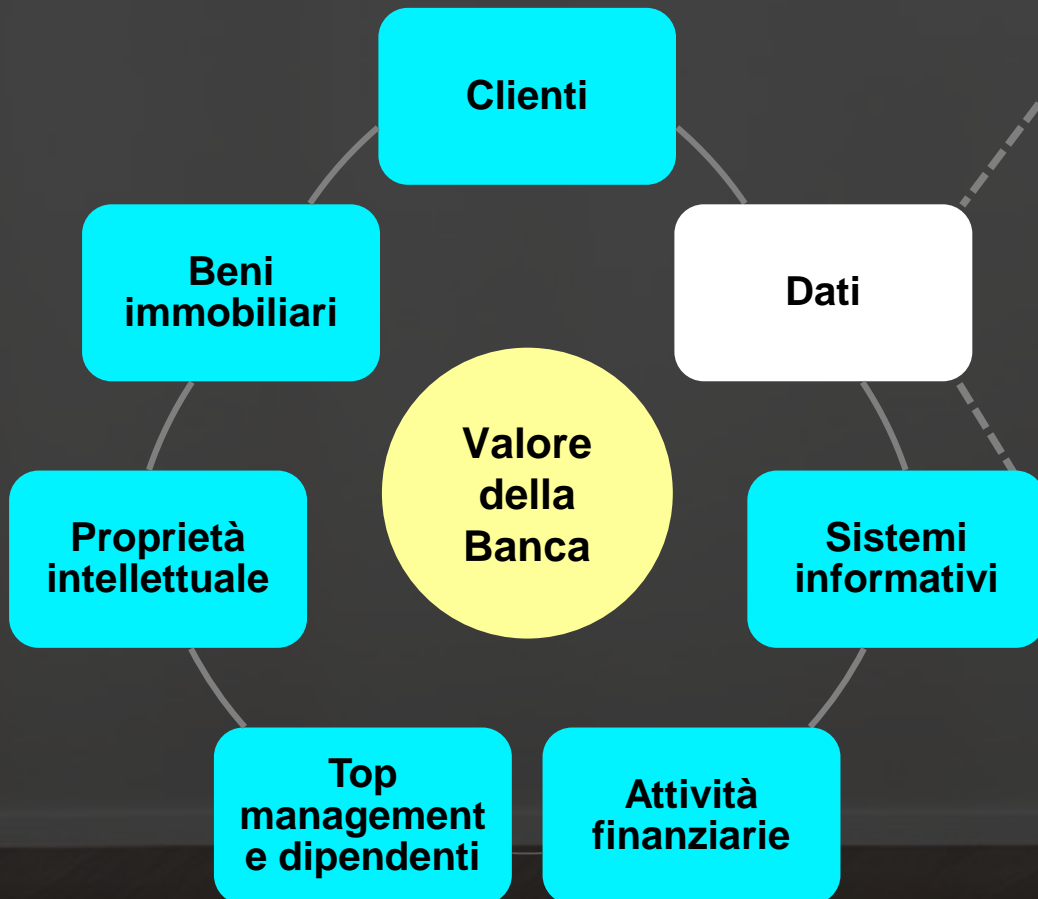
**Tool interattivi in grado di comprendere ed elaborare risposte in tempo reale a quesiti del Management (Chatbot)**



# 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:*

<b>RILEVANTI</b>	<b>AFFIDABILI</b>
<b>TEMPESTIVI</b>	<b>INSIGHTFUL</b>

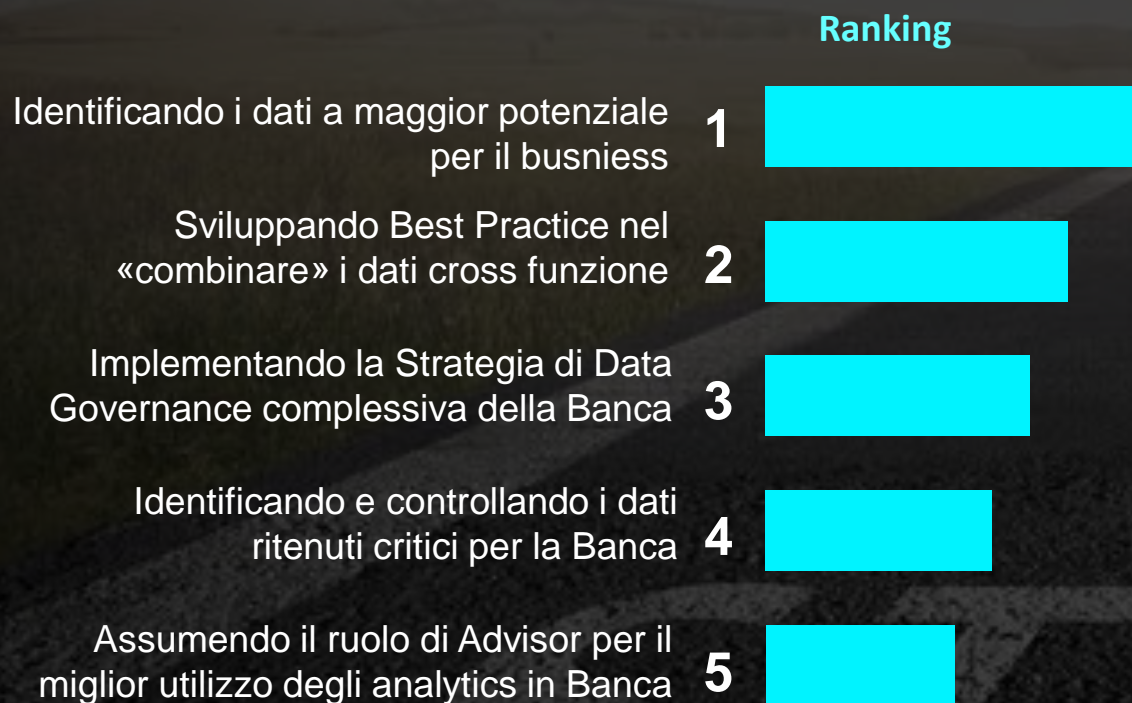




# IN ORGANIZZAZIONI «DATA DRIVEN» IL CFO DIVENTA PARTNER STRATEGICO DEL CEO



*Come la funzione Finance può giocare un ruolo primario nella Data Governance della Banca?<sup>1</sup>*



## OPPORTUNITA' DI BUSINESS



## CAPABILITY CHIAVE



**DATA STORAGE**



**DATA EXPLORATION**



**DATA ANALYSIS**

1.Accenture CFO Research 2018 (Banking))

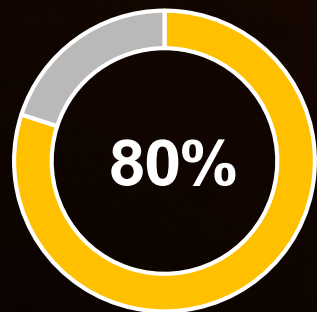




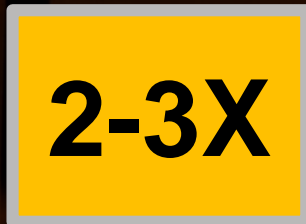
# IL PERFORMANCE MANAGEMENT DEL FUTURO SARÀ «DIGITALE»



90% del reporting sarà «real-time»



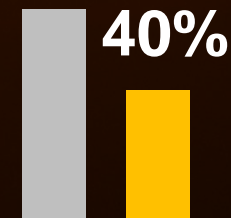
L'80% dei task della funzione Performance Management saranno eseguiti da team di persone con competenze integrate



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



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



Diminuzione dei costi del 40%





# CASI DI INNOVAZIONE

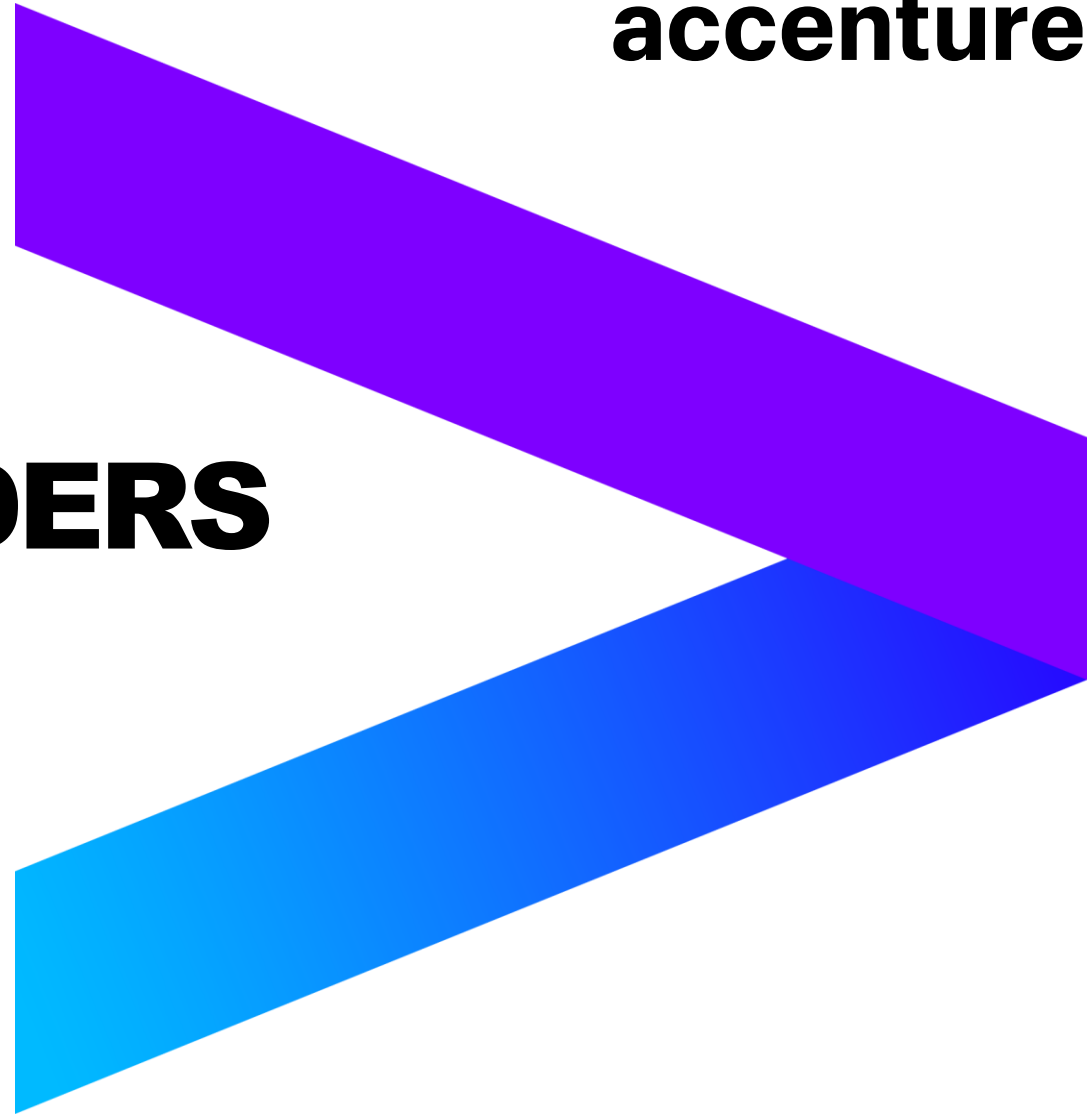




# ACCENTURE CFO & EV: FINANCE LEADERS BANKING

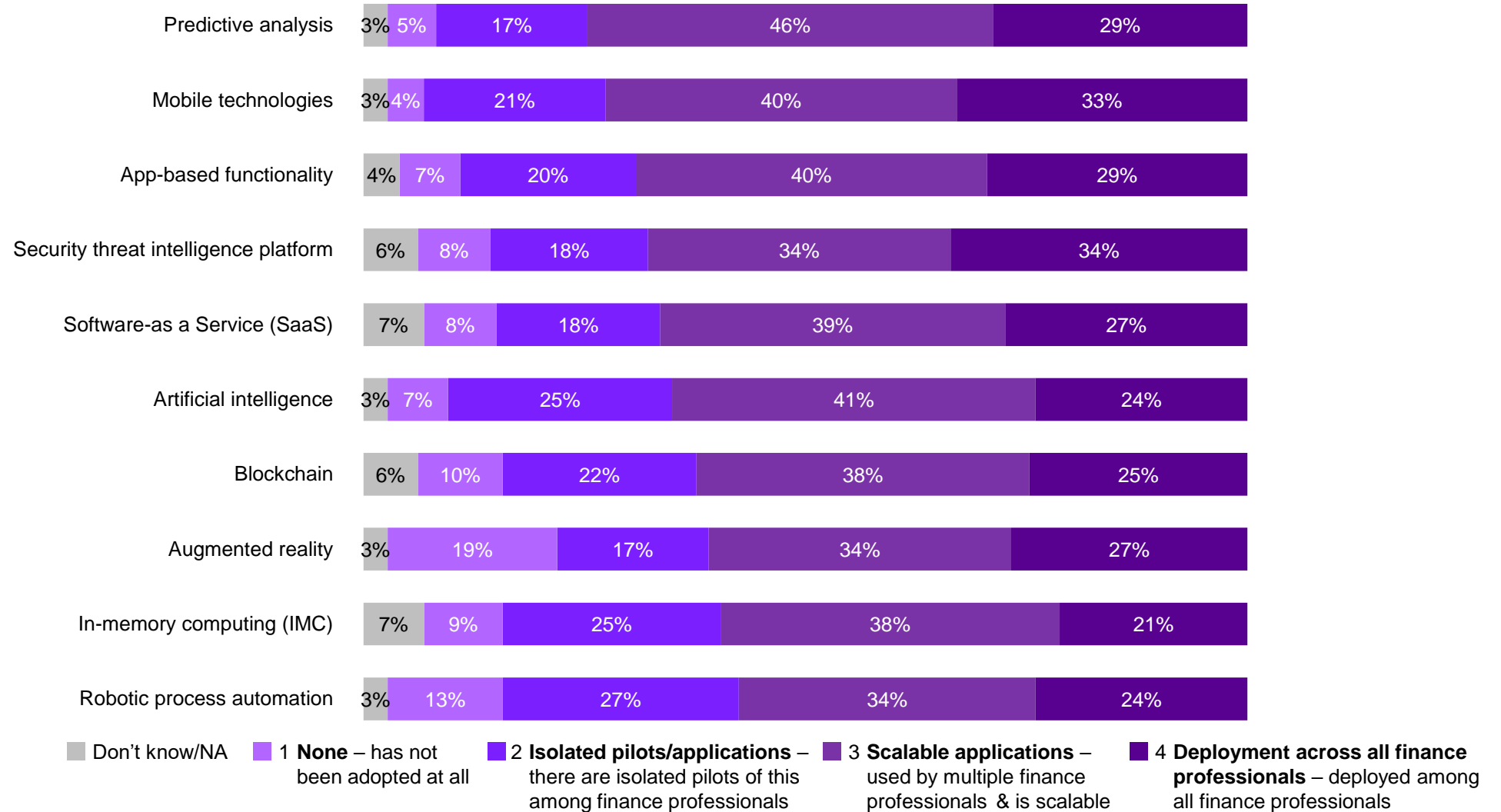
FINAL RESULTS

ABSTRACT





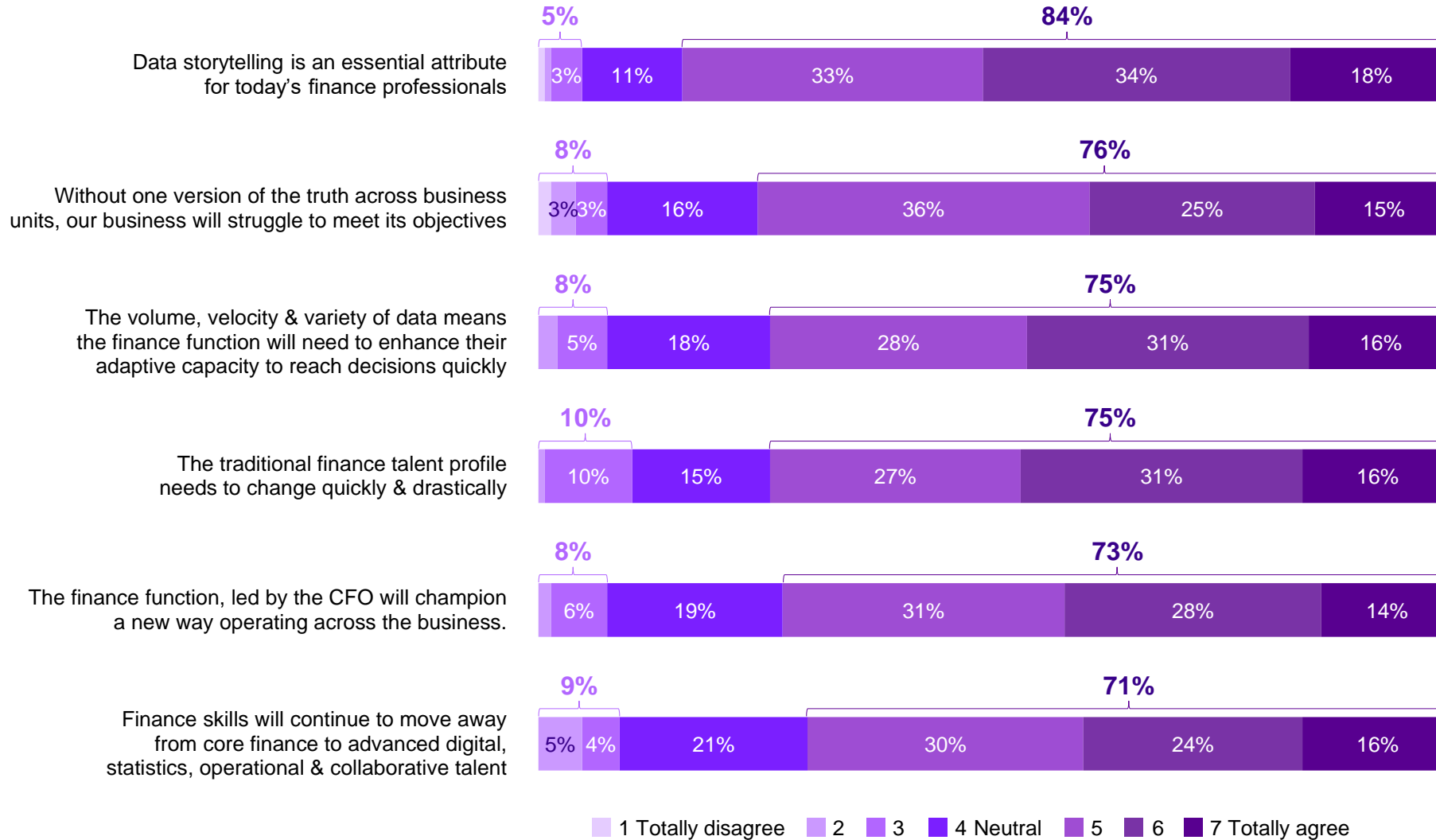
# EXTENT TO WHICH THE FINANCE FUNCTION HAS ADOPTED THE FOLLOWING DIGITAL TECHNOLOGIES



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



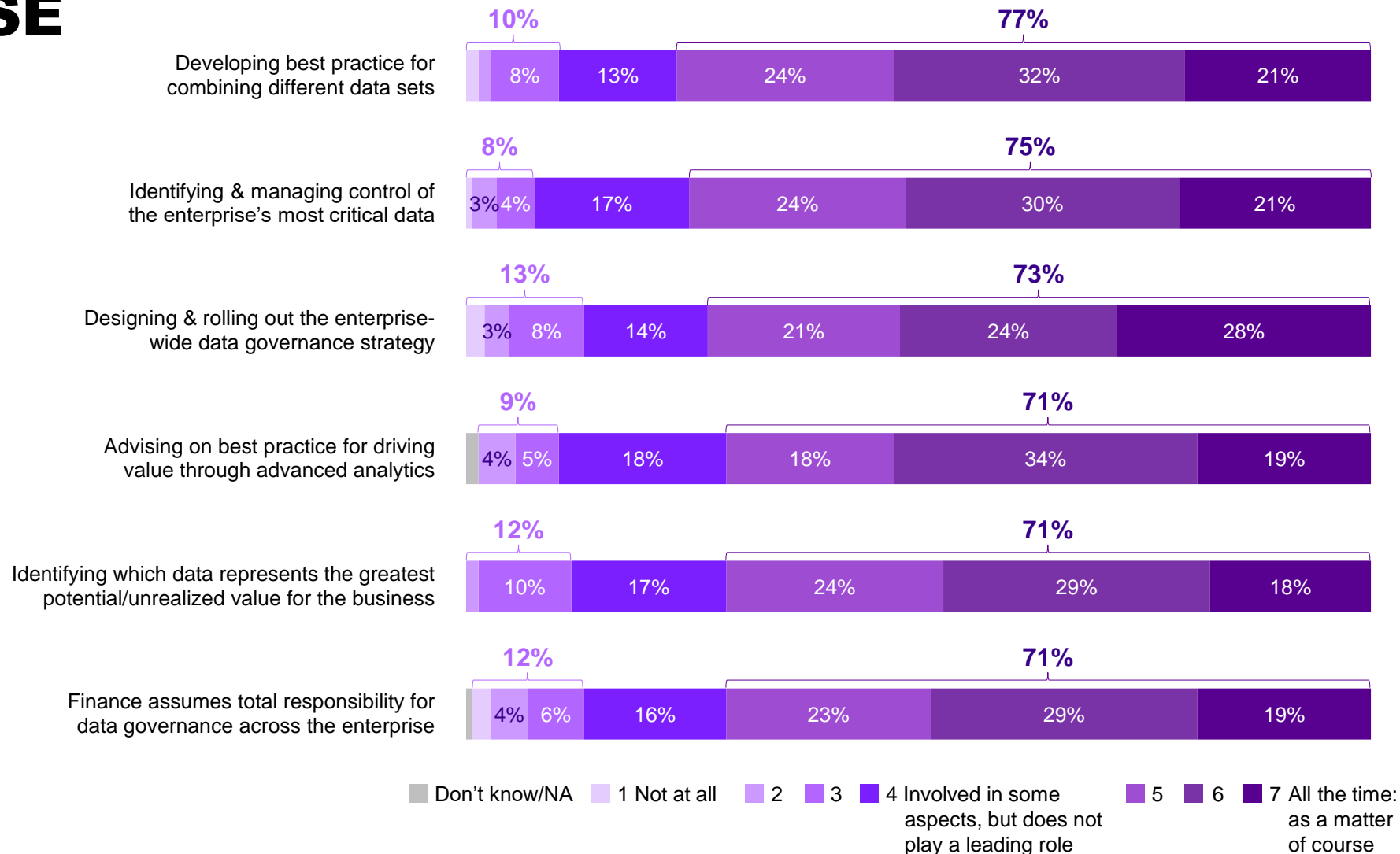
# THE FINANCE WORKFORCE OF THE FUTURE



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.