

Trasformazione Digitale nel Settore Bancario

Implementazione più facile e a
basso rischio con il Process Mining

Nigel Adams
Esperto del settore bancario
Direttore di Hetton Advisory

Note sull'autore



Nigel Adams

Esperto del settore bancario,
direttore di Hetton Advisory

Nigel è un leader nell'area di eccellenza operativa, con una vasta conoscenza del settore bancario. Ha quasi 25 anni di esperienza focalizzata sulla creazione di valore imprenditoriale attraverso miglioramento operativo, gestione del rischio e ottimizzazione delle prestazioni. Nigel è noto per aver migliorato le prestazioni e aver introdotto cambiamenti trasformativi, alla guida di grandi team pluripremiati, in complesse reti di distribuzione.

Oltre ad una carriera di consulenza presso KPMG, ha messo a disposizione le sue competenze per banche leader del mercato, tra cui NAB e ANZ, concentrandosi su pagamenti globali e operazioni di cassa, crimine finanziario e performance aziendali.

Riepilogo esecutivo

- Il process mining identifica e visualizza i processi aziendali reali applicando algoritmi ai dati transazionali registrati dalle comuni applicazioni bancarie.
- I modelli scoperti possono essere utilizzati nelle iniziative di trasformazione digitale nel settore bancario per prendere decisioni informate su quali processi cambiare, automatizzare, eliminare o testare ulteriormente.
- Analizzare e misurare l'eventuale impatto delle strategie di migrazione dei clienti utilizzando tecniche di process mining può ridurre il rischio di esperienze negative e violazioni della compliance nel settore bancario.



Indice

- Perché il process mining proprio adesso? 5
- Comprendere l'“As-Is”: i vostri supporti per il viaggio 6
- Reimmaginare il “To-Be”: creare un futuro digitale 7
- Testing 7
- Verifica della compliance 8
- Approccio alla migrazione 8
- “Go Live” e la fase di Post-Implementazione 9
- Monitoraggio continuo 9
- Epilogo 10



Perché il process mining proprio adesso?

Le banche hanno molto lavoro da fare per ridisegnare i propri processi in modo che soddisfino le nuove esigenze e i nuovi comportamenti dei clienti. Sotto la pressione dei consumatori e della concorrenza, la trasformazione digitale è difficile, piena di rischi e costosa. L'equilibrio tra esperienza del cliente, aspettative degli azionisti e realtà tecniche è delicato e molti dirigenti faticeranno per raggiungerlo quest'anno e negli anni a venire.

Sempre più banche procedono velocemente verso la digitalizzazione e alcune sono arrivate a spendere più del 10% delle loro entrate annuali in investimenti tecnologici.¹

Tuttavia, secondo un sondaggio² effettuato da Oliver Wyman e Procensus, solo il 25% degli investitori è convinto che le strategie di trasformazione digitale saranno efficaci.

BCG stima le possibilità di successo a meno del 30%.³ Ciò nonostante, la maturità digitale sta progredendo rapidamente per necessità, mettendo i leader bancari sotto pressione per realizzare un cambiamento di successo.

La radice del problema è che le organizzazioni mature devono digitalizzarsi prima di poter diventare digitali. La digitalizzazione di una banca va al cuore stesso di come le banche creano e forniscono valore - e poi lo capovolge. Tuttavia, dopo decenni di evoluzione istituzionale e di interventi normativi, la fornitura di valore odierna è costruita su migliaia di processi frammentati, tenuti insieme da una rete intricata di sistemi legacy. Questo rende la trasformazione digitale, già di per sé complessa, ancora più impegnativa. Ogni giorno trascorso a dibattere sulle opzioni disponibili avvicina la minaccia di un attacco da parte dei giganti della tecnologia e rende più ampio il divario di capacità con gli innovatori FinTech.

Il tempo si sta esaurendo e i margini si stanno riducendo. Il progresso fino ad oggi è stato lento e si è impantanato nelle sfide della compliance. L'introduzione di nuove modalità di lavoro, come fattore scatenante della trasformazione, non ha reso più facile la sfida tecnica della migrazione dei prodotti e dalle piattaforme legacy.

¹ Bloomberg, The Banking Industry Is Spending Wildly on the Latest Tech - 23 gennaio 2020

² Oliver Wyman's annual State of the Financial Services Industry report - 2020

³ BCG: Flipping the Odds of Digital Transformation Success - 29 ottobre 2020

Che siate il Chief Digital Officer responsabile di guidare la trasformazione, un team leader responsabile della consegna, un process owner o un professionista del rischio, è arrivato il momento di prendere nota dei nuovi strumenti e delle tecniche che aumentano le probabilità di successo. A meno che non stiate pianificando un'implementazione greenfield senza migrazione di clienti, avrete bisogno di tutto l'aiuto possibile.

Questa è la fase in cui il process mining diventa indispensabile.

Comprendere l'"As-Is": La Bussola per Orientarsi

Una delle fasi più lunghe e critiche di qualsiasi trasformazione digitale è la comprensione e la documentazione dei processi attuali. I sistemi legacy sono, per definizione, una rappresentazione dei requisiti di business o della tecnologia che il business ha superato. Distribuite in più dipartimenti – dagli uffici centrali alla rete di filiali, passando per il contact center e i vari team di back-office – mettere insieme le risorse adeguate attorno a un tavolo per documentare i processi esistenti è una sfida estremamente complicata.

Aggiungete a questo anni e anni di ristrutturazioni, ed è facile comprendere come le probabilità di capire realmente cosa stia succedendo si avvicinino allo zero.

Il process mining fornisce la capacità di orientarsi verso la posizione corrente e di "scoprire" ciò che accade realmente analizzando i dati transazionali delle applicazioni esistenti. Dato che il process mining analizza l'attività svolta su applicazioni e sistemi, di solito è più veloce, più completo e molto più preciso delle alternative manuali. Con la capacità di scoprire tutte le varianti di processo conosciute - e soprattutto sconosciute - le tecniche di process mining stanno diventando strumenti indispensabili per comprendere il flusso attuale dei clienti attraverso il business e produrre uno scenario di riferimento chiaro su cui lavorare.

Inoltre, l'analisi guidata dai dati prodotta mette in evidenza le aree del processo che sono pronte per essere ripensate.

Reimmaginare il "To-Be": Creare un Futuro Digitale

Anche se l'obiettivo della trasformazione può essere quello di reimmaginare l'intero processo, ci sono spesso parti del processo in cui i vincoli attuali possono rimanere - in particolare riguardo ai controlli. Un ROI anticipato può essere ottenuto concentrandosi sulle aree che presentano l'impatto più significativo sui costi e sulle spese generali contrattuali.

Analizzando le prestazioni del processo "As-Is", il process mining può aiutare a identificare le aree per il cambiamento incrementale e fornire un input critico per la progettazione del processo "To-Be" o futuro, individuando:

- Dove sono le strozzature
- Dove sono si formano le code più lunghe e si accumulano gli arretrati
- Quanto tempo ci vuole per muoversi attraverso le varie parti di un processo
- Quali passi consumano più risorse
- Dove sono i cicli di rilavorazione
- Dove il processo si interrompe e potenzialmente viola i controlli chiave

Alcune banche stanno implementando i "digital twin" (ovvero i gemelli digitali) per migliorare la comprensione di come il loro business può aumentare l'automazione e la resilienza in condizioni che cambiano rapidamente. Un digital twin ben progettato deve essere costruito sulla realtà dei processi attuali. Il process mining è la tecnologia chiave per realizzare un gemello digitale in modo conveniente e affidabile.

Testing

Come discusso in precedenza, è raro che un workshop tradizionale di mappatura dei processi identifichi tutte le varianti di processo; i workshop di raccolta manuale dei dati tendono a identificare l'"happy path" e le varianti più comuni, presentando il rischio significativo che alcuni scenari, operazioni ombra e casi d'uso, potenzialmente dall'importanza critica, vengano trascurati.

Mettete a confronto tutto questo con la ricchezza dei dati che vengono generati ogni giorno dalle applicazioni bancarie. Questi dati, in gran parte non sfruttati, possono essere utilizzati come input per un esercizio di process mining, per aiutare a identificare le varianti di processo meno frequenti e produrre casi d'uso per testare le modifiche al design di processo.

Inoltre, confrontando i casi d'uso che hanno superato i test con quelli che non li hanno superati, l'analisi delle varianti può mettere in luce le lacune ed i potenziali punti critici, accelerando la correzione dei difetti. Questo si traduce in tempi più rapidi per l'implementazione e la riduzione dei costi.

Verifica della Compliance

Lo stesso approccio può essere usato per affrontare uno dei compiti più critici: assicurare che i processi ripensati siano conformi alla normativa e alle policy interne. Definire un modello di processo "compliant" e confrontare l'output dei processi "To-Be" con il modello conforme come parte del ciclo di test, significa che le potenziali violazioni possono essere identificate e corrette prima del "Go Live".

Valutazioni accurate della compliance e delle deviazioni, come la violazione di un principio di segregazione delle mansioni, aiutano a mitigare proattivamente e persino a simulare la gestione dei rischi sui cambiamenti proposti. Mentre i controlli di sistema normalmente impongono la segregazione dei compiti nei pagamenti, ci sono casi in cui tali controlli possono non essere attivi, anche se il requisito sui cui si basano è ancora esistente, come durante eventi di business continuity. In momenti come questi, la verifica della compliance attraverso il process mining è un modo veloce e collaudato per garantire che i controlli funzionino efficacemente.

Approccio alla Migrazione

Probabilmente una delle sfide più grandi sarà la questione di quali clienti migrare verso i processi reingegnerizzati, quando e come. È molto probabile che molti clienti dovranno coesistere su vecchie e nuove piattaforme.

Per esempio, i prestiti garantiti di un cliente potrebbero risiedere sulla piattaforma precedente e i suoi depositi su quella nuova. Questo significa complicazioni per l'esperienza del cliente e la possibilità di introdurre nuovi rischi per i processi cliente end-to-end come il Know Your Customer (KYC) o l'Anti-Money Laundering (AML).

L'utilizzo di tecniche di process mining per analizzare e confrontare le varianti di processo, in particolare quelle meno comuni, può aiutare a segmentare i clienti per la fase di migrazione in base alle loro esigenze, riducendo allo stesso tempo il rischio che la migrazione non vada a buon fine.

"Go Live" e la Fase di Post-Implementazione

Il "Go Live" per qualsiasi progetto è sempre un'esperienza stressante. Quando il successo o meno di una trasformazione digitale ha un impatto così elevato, il livello di stress diventa ancora più intenso.

Ad esempio, trovare e riparare i difetti di produzione rapidamente ed entro il periodo di garanzia dipende tradizionalmente dal feedback veloce e affidabile dei clienti/utenti.

Tuttavia, chiedere ai clienti e agli utenti di spiegare esattamente cosa è successo non sempre fornisce il livello di analisi dettagliata necessario per affrontare i problemi. I difetti possono passare inosservati, cosa che impatta l'esperienza del cliente e, di conseguenza, i costi.

Cambiare casa è stressante per molte persone. Erogare il mutuo in tempo per garantire un cambio di proprietà senza problemi è un momento critico per qualsiasi banca, che coinvolge più stakeholder. Le capacità di controllo della compliance del process mining sono un modo affidabile per identificare dove un processo ha deviato dal modello previsto. Inoltre, verificare che tutti i passaggi siano stati completati nella sequenza corretta e al momento giusto è fondamentale per garantire un passaggio di consegne senza problemi.

Monitoraggio Continuo

Un caso d'uso aggiuntivo che può aumentare significativamente il valore della trasformazione complessiva è quello del monitoraggio continuo dei processi. Anche se il Business Activity Monitoring (BAM) esiste da tempo, esso non copre i processi.

Per ottenere tutti i benefici del monitoraggio, è importante capire il modo in cui il processo si sviluppa, includendo sia i passi che una transazione ha già attraversato, sia quelli che dovrà attraversare.

L'integrazione delle capacità native del process mining con altre tecnologie come il machine learning può darci maggiori garanzie sull'abilità di prevedere se i processi verranno eseguiti in linea con i vostri obiettivi strategici. Inoltre, può fornire la capacità di automatizzare il processo decisionale nei punti di controllo chiave o almeno riassegnare a un livello gerarchico superiore le transazioni a rischio, impiegando l'analisi prescrittiva costruita sulle previsioni.

Ad esempio, sapere che esiste il rischio che i pagamenti non raggiungano il cut-off una o due ore prima della scadenza dà agli operatori l'opportunità di dare priorità alle code e alle risorse, in modo da garantire che i pagamenti di valore elevato e per i quali il tempo è un fattore critico siano elaborati prima.

Epilogo

Non esiste la bacchetta magica per effettuare la trasformazione digitale in un contesto aziendale quale quello di una banca matura, con tecnologia e processi legacy. Tuttavia, l'introduzione del process mining nel nostro toolbox, insieme a nuovi modi di lavorare, renderà, senza alcun dubbio, la transizione più efficiente e migliorerà significativamente le possibilità di successo. Il process mining fornisce visibilità e comprensione dei processi aziendali effettivi applicando un insieme di algoritmi ai dati transazionali, con il risultato di ottenere modelli di processo altamente adattabili, altamente mantenibili e validati. Sostenendo l'efficienza e l'efficacia dei processi, gli strumenti di process mining sono fattori chiave per le iniziative di trasformazione digitale nel settore bancario.

Volete saperne di più? Siete pronti ad esplorare il potenziale del Process Mining?

Ad Apromore ci impegniamo al massimo per creare valore di impresa, aiutando i nostri clienti a utilizzare il process mining nelle iniziative di miglioramento continuo dei processi. Se siete interessati a come il process mining può accelerare il raggiungimento dell'eccellenza operativa nel vostro specifico contesto bancario, [contattateci](#).



Volete ulteriori informazioni?

Contattateci per scoprire come il process mining può aiutarvi nel vostro specifico contesto bancario.

Contattateci

info@apromore.com

