

VIA DALLO SPORTELLO

I nuovi mestieri del bancario

TENDENZE

RIVOLUZIONI Data analyst, esperti di intelligenza artificiale, specialisti in cybersecurity. L'industria del credito tradizionale cerca professionisti nella trasformazione digitale. Ma i giovani talenti preferiscono lavorare per fintech e colossi della Silicon Valley.

Banche a caccia di nuovi Jobs

di **Francesco Bertolino**

Le prime 10 banche europee valgono meno di una Mela, molto meno. La somma delle loro capitalizzazioni (543 miliardi di euro) impallidisce di fronte al valore di mercato di Apple (756 miliardi). Nell'ultimo decennio il settore bancario ha faticato a cavalcare l'onda tecnologica e questo dato lo dimostra. Per riconquistare l'avanguardia dell'innovazione e ritrovare così i fasti di un tempo, l'industria del credito sta dedicando molte risorse alla ricerca dei nuovi Jobs, menti in grado di replicare nel mondo bancario la rivoluzione riuscita al fondatore di Apple. Il tempo a disposizione non è molto: i barbari, rappresentati da colossi digitali e agili fintech, premono alle porte. Il ritardo nell'innovazione e i timori degli investitori per una possibile disruption si sono già riflessi sui corsi azionari degli istituti europei, penalizzati ben oltre i meriti di bilancio. A Francoforte, così, la fintech dei pagamenti Wirecard ha scalzato Commerzbank nell'indice Dax e ora insegue da vicino Deutsche Bank, pur realizzando un ventesimo del fatturato del primo istituto di Germania (1,5 contro 26 miliardi nel 2017). «L'innovazione tecnologica ha colto di sorpresa le banche, le fintech, concorrenti arrivati dal nulla, le hanno spiazzate», osserva Douglas McKinley, market development manager di Refinitiv, «le banche hanno però capacità di adattamento e di recuperare subito una posizione di avanguardia». Per esempio, prosegue McKinley, «quattro anni fa l'avvento di blockchain e bitcoin pareva l'inizio della fine per l'in-

dustria del credito tradizionale. Queste previsioni apocalittiche non si sono realizzate e, anzi, oggi le organizzazioni finanziarie sono le prime a investire su questa tecnologia e a effettuare esperimenti per adattarla alle loro esigenze». La caccia ai talenti, prevedibilmente, si svolge soprattutto in territorio tecnologico. «Oggi non esiste istituzione finanziaria che non stia lavorando sulla digital transformation sia dal punto di vista tecnologico sia da quello organizzativo», sottolinea Federico Rajola, direttore di CeTIF-Università Cattolica, «per completarla con successo occorre una cultura aziendale interna in grado di digerire il processo di digitalizzazione, superando le barriere al cambiamento». In questo senso, aggiunge Rajola, «la visione di un soggetto illuminato non basta: l'impostazione tradizionale, gerarchica, non può sostenere una rivoluzione così profonda come quella digitale. Servono persone che propongano la trasformazione e non la conservazione anche nel board delle banche, dove deve sedere almeno un membro con competenze digitali: se un top manager non è in grado di capire l'innovazione tecnologica, come farà a guidare il processo di trasformazione della banca?». Nel piano industriale 2018-2021, **Intesa Sanpaolo** prevede un investimento di 2,8 miliardi sulla trasformazione digitale e di aumentare il numero di data scientist da 17 a oltre 100. A giudicare dagli annunci di lavoro su LinkedIn, gli scienziati del dato sono in effetti fra le figure più ricercate dalle banche insieme ai data analyst, agli specialisti in ambito di intelligenza artificiale, cloud e machine learning

(algoritmi di apprendimento automatico). Nei decenni le banche hanno infatti accumulato, spesso in modo disordinato, montagne di dati sui clienti, ma sorprendentemente solo da poco si sono accorte della miniera di informazioni custodita nei loro caveau informatici. «La sfida oggi è selezionare i dati alternativi provenienti dalle fonti più disparate (meteo, traffico aereo, digital devices...) e organizzare i dati interni che tendenzialmente sono sempre rilevanti», spiega McKinley, «bisogna capire come strutturare queste informazioni per darle in pasto ad algoritmi e macchine in grado di sfruttarli, interpretarli e scovare correlazioni inaspettate, invisibili all'occhio umano».

Se la trasformazione tecnologica continuerà a procedere a velocità vertiginosa, sempre più serviranno professionisti capaci di presentare l'evoluzione in modo semplice ed efficace, facilitando ai clienti la digestione dei cambiamenti. «Altre competenze molto ambite e altrettanto rare sono quelle relative alla user experience», spiega infatti Manuel Pincetti, senior executive di Monitor Deloitte, «gli aspetti più creativi del prodotto, del servizio e del loro disegno, che coinvolgono abilità di design thinking e user research, sono ancora in



gran parte appannaggio delle società di consulenza». Va nella stessa direzione anche la ricerca nell'economia comportamentale, branca della scienza economica che tramite la psicologia aspira a ricostruire i processi decisionali reali del consumatore. «Nel mondo digitale, ancora più che in quello fisico, gli stimoli hanno rilevanza e influenzano le scelte d'acquisto del cliente solo se giungono con tempismo e vengono presentati nel modo giusto», rimarca Enrico Trevisan, managing partner di Simon-Kucher, «se il prodotto o il servizio digitali sono troppo difficili da capire o da utilizzare, il cliente si allontanerà».

Con la notevole eccezione della spagnola Bbva, però, prosegue Trevisan, «finora nessuna banca ha inserito esperti di economia comportamentale nel suo organico operativo, limitandosi ad affidare ai centri studi la ricerca teorica». Anche Pincetti di Deloitte ritiene che la rilevanza di questi temi sia ancora sotto-stimata. «Queste attività oggi sono affidate a consulenti e società terze, ma presto diventeranno centrali per le banche», prevede, «creare un prodotto non basta a venderlo: bisogna osservare i clienti, affiancarli sul campo e osservare cosa fanno, cercando di intercettare bisogni latenti e inespressi per tradurli in servizi disegnati in modo tale da mettere al centro l'utente». Se da un lato lo spostamento dei processi sul digitale diminuisce i costi, consente la personalizzazione e garantisce l'immediatezza, dall'altro comporta anche rischi diversi (e probabilmente superiori) legati in particolare alla sicurezza informatica. «Gli esper-

ti di cyber security, risk hunter o veri e propri hacker, sono indubbiamente fra i professionisti più ricercati dalle banche che sono pronte a grandi investimenti per proteggere sistemi e dati da intrusioni esterne», aggiunge. Infine, neanche le banche possono prescindere da una presenza vigile sui social network. «In alcune banche internazionali e italiane, prevalentemente online, sono state create vere e proprie social media war room, strutture dedicate ad ascoltare ciò che si dice in rete della banca, a parlarne in rete, a tradurre le informazioni raccolte in strategie di canale e di comunicazione», spiega Pincetti. «Tutti gli istituti ascoltano e gestiscono questa interazione, chi in modo attivo, chi in modo passivo, silente e nascosto», precisa, «intercettare la lamentela del cliente può diventare un'opportunità: è molto più facile vendere un servizio a un cliente insoddisfatto che a uno disinteressato con una telefonata casuale».

Se il futuro e la prosperità delle banche tradizionali dipendono in larga parte da questi professionisti, non resta che reperire queste competenze sul mercato. Una ricerca che può rivelarsi ardua e dispendiosa: in questi campi i talenti sono rari, costosi e tendenzialmente poco interessati al posto fisso in banca. A livello globale, stando a un'analisi di Monitor Deloitte, la domanda di data scientist è salita negli ultimi anni di 6,5 volte e quella di esperti in machine learning addirittura di 9,8 volte. A fronte di questa richiesta crescente, sottolinea Pincetti, «il numero di persone dotate di queste competenze aumenta appena del

20/30% all'anno».

Il divario fra domanda e offerta è particolarmente ampio in Italia, sia per la scarsità di professionisti sia per il ritardo con cui i gruppi bancari nazionali hanno agganciato il treno dell'innovazione. Quanto al primo aspetto, da un'analisi di Deloitte sui profili LinkedIn emerge che in Italia ci sono circa 8 mila data analyst e appena 2 mila data scientist. Quanto al secondo, rivela la società di consulenza, la best practice europea (ancora una volta Bbva) ha un numero di data scientist in percentuale al totale di dipendenti che è circa 2,5 volte superiore alla best practice italiana. Anche quando riescono a trovare le persone di cui hanno bisogno, le banche hanno poi il problema di attrarle a sé. «In Italia, fino agli anni '90, lavorare in banca era il sogno di ogni laureato in materie economiche», ricorda Pincetti, «oggi il datore di lavoro ideale per i talenti più brillanti risponde al nome di Google, Facebook, Amazon o, al limite, start-up con prospettive di crescita esponenziale». Per ritrovare la capacità di attrarre l'industria del credito ha bisogno di nuove talent strategy. «Se si pensa di poter gestire queste persone, offrendo loro le stesse prospettive, come impiegati medi si sbaglia di grosso», conclude Pincetti, «per i millennial il primo criterio di scelta non è la retribuzione o l'aspettativa di carriera, ma la flessibilità. Le imprese in grado di offrirla hanno una capacità di attrazione tre volte superiore rispetto a quelle tradizionali». (riproduzione riservata)

COSÌ IL LAVORO NEL MONDO BANCARIO

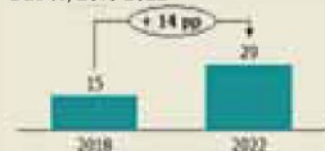
LAVORI EMERGENTI

Data Analyst
Data scientist
Designer User Experience
Specialisti trasformazione digitale
Specialisti vendita e marketing
Addetti servizio clienti
Professionisti innovazione
Servizi IT
Analisti cyber sicurezza
Manager Operations

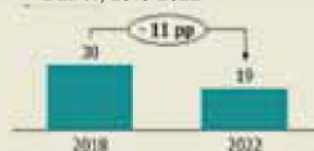
LAVORI IN SCOMPARSA

Impiegati data entry
Segretari ammin. e manageriali
Impiegati ammini. e contabili
Manager servizi imprese e ammin.
Sportellisti
Analisti organizzativi
Analisti finanziari
Impiegati servizi postali
Responsabili credito
Contabili e Auditor

Diffusione nel settore
Dati %, 2018-2022



Diffusione nel settore
Dati %, 2018-2022



GRAFICA MF-MILANO FINANZA

L'OCCUPAZIONE E GLI SPORTELLI BANCARI IN ITALIA

Numero di occupati



Numero di sportelli



GRAFICA MF-MILANO FINANZA

Fonte: elaborazione Fabi su bilanci bancari