

# Lugano Banking Day, Lugano 20 marzo 2018

**Discorso principale di Sergio P. Ermotti, UBS Group CEO**

## **Fa fede il testo parlato**

Gentili Signore, egregi Signori,

La tecnologia cambia tutto.

Questo era il motto alla fine degli anni novanta nel mezzo della bolla internet.

Previsione azzeccata.

Allora, come forse ancora oggi, si fece solo l'errore di sopravvalutare la rapidità e di sottovalutare la portata dei cambiamenti e l'impatto a lungo termine di internet e della tecnologia sia da un punto di vista economico che sociale.

L'evoluzione tecnologica e lo sviluppo del settore fintech offrono oggi delle grandi opportunità ma soprattutto nei prossimi 10 anni queste trasformeranno il settore finanziario in maniera ancora più importante di quanto visto negli ultimi 20 anni.

La tecnologia sta già modificando ogni aspetto della nostra vita, nella maggior parte dei casi in modo positivo.

Naturalmente ci sono anche aspetti negativi. Purtroppo molte analisi e dibattiti tendono a dare maggior peso ai fattori negativi e in particolare agli effetti di disintermediazione delle persone e alle perdite di posti di lavoro.

Personalmente credo si debba essere sensibili a questi temi, ma allo stesso tempo è indispensabile focalizzarci sulle grandi opportunità che comprendono anche creazione di nuove professioni e nuovi posti di lavoro.

Per avere successo è dunque importante accettare positivamente le trasformazioni tecnologiche.

Oppure, in maniera più drastica, potrei dire che è indispensabile accettare e conoscere queste trasformazioni per sopravvivere e restare competitivi – indipendentemente dall'attività economica in cui si è attivi.

In realtà, tanto più semplice è l'attività, quanto più rischia di essere vulnerabile al cambiamento tecnologico.

Negli ultimi 50 anni le banche sono cambiate e si sono radicalmente trasformate andando di pari passo con lo sviluppo tecnologico.

Il nostro settore è stato uno dei più grandi utilizzatori di servizi IT durante la prima fase di digitalizzazione.

La trasformazione tecnologica ha aiutato il nostro settore a elaborare un maggiore volume di dati, ad affrontare situazioni più complesse e a velocizzare e rendere più efficienti i servizi per la clientela.

Il paradigma tecnologico del futuro non si limiterà a farci diventare ancora più veloci. La tecnologia porterà, infatti, in modo continuo anche altri vantaggi alle banche, soprattutto su tre fronti:

- 1) Ci aiuterà a essere più vicini alle necessità di ogni singolo cliente creando relazioni più frequenti e positive aiutandoci a sviluppare prodotti e a migliorare la qualità del servizio.
- 2) Ci aiuterà a adempiere alle complesse regolamentazioni e alle varie normative che sono sempre più frammentate e in continua evoluzione. Questo include, per esempio, la lotta contro il riciclaggio di denaro e la conoscenza dei propri clienti o KYC.
- 3) E non da ultimo ci aiuterà a operare in maniera molto più efficiente aumentando la redditività di un settore che da diversi anni lotta per avere una profittabilità che permetta a molti attori di coprire almeno i costi del capitale impiegato. Chiaramente una grande parte di questi risparmi sarà riconosciuta anche ai clienti.

Gli sviluppi tecnologici dunque aiuteranno a favorire la crescita, mitigare la pressione sui margini e, ancor più importante a servire meglio i clienti. Il tutto si traduce in una crescita redditizia e sostenibile per gli azionisti.

Anche in UBS la tecnologia sta già cambiando in maniera rilevante tutti i processi.

Lo notiamo quotidianamente: per esempio l'e-banking e il mobile banking sono sempre più diffusi presso la nostra clientela.

In Svizzera, quasi la metà dei nostri clienti utilizza l'online banking.

Il 13% interagisce con noi tramite lo smartphone e questa percentuale è in rapida crescita.

Gli importanti investimenti nel digitale hanno portato risultati molto positivi.

Mediamente notiamo un aumento del 17 % circa dei servizi prestati a clienti che utilizzano i nostri canali online.

Quindi, gli investimenti riguardanti la tecnologia non portano solo efficienza.

Contribuiscono a generare delle entrate aggiuntive con i clienti esistenti, contrariamente alla supposizione che i canali digitali siano solo cannibalizzatori dei margini di profitto.

Il potenziale in Svizzera è ancora enorme.

Secondo il World Economic Forum la Svizzera detiene il secondo posto in termini di «predisposizione alla tecnologia».

Detto ciò, per quanto riguarda l'utilizzo dei canali digitali, siamo davanti all'Europa meridionale ma molto indietro, per esempio, rispetto ai paesi Scandinavi.

In Svizzera, UBS ha come obiettivo di rafforzare la sua posizione di leadership nel digital banking con la digitalizzazione di tutta la gamma dei nostri servizi entro il 2020.

I clienti avranno la possibilità di accedere ai nostri servizi in modo semplice, in ogni momento e ovunque essi si trovino.

Già oggi la firma elettronica permette ai nostri clienti di firmare contratti legalmente validi senza doversi recare in una delle nostre filiali, compreso la possibilità di aprire un conto corrente online.

Un passo decisamente rivoluzionario, impensabile solo qualche anno fa sia dal punto di vista tecnico che regolamentare.

Ma il nostro digital banking va oltre i clienti privati e i confini della Svizzera.

Stiamo infatti implementando soluzioni che ci permettono di migliorarci e differenziarci in tutti i settori e paesi in quali la banca è attiva.

Per esempio, nella divisione Global Wealth Management abbiamo recentemente esteso l'utilizzo della nostra piattaforma tecnologica ai mercati di Hong Kong e Singapore, consentendo così economie di scala uniche sul mercato e un'offerta omogenea globale. Oggi circa l'85% degli assets dei clienti fuori dagli Stati Uniti, cioè circa 900 miliardi sono su una piattaforma unica.

Questo è importante anche perché i nostri clienti che operano a livello globale necessitano di un'offerta uniforme ed esclusiva indipendentemente dal paese dal quale è gestita la relazione.

All'interno di questa piattaforma, l'applicazione UBS Advice analizza ogni notte le singole posizioni di centinaia di migliaia di portafogli della clientela ai cambiamenti di valore di mercato e di raccomandazione dei nostri analisti in base a una serie di criteri predefiniti di asset allocation, di rischio e redditività attese suggerendo azioni di bilanciamento.

Ciò permette ai consulenti di offrire un servizio ad alto valore aggiunto, comunicare tempestivamente informazioni rilevanti al cliente e di conseguenza di essere più efficienti.

Anche se non credo arriveremo mai a prendere decisioni finanziarie critiche dettate da robot e prive di supervisione umana, la combinazione di capitale umano-creativo con l'intelligenza artificiale e la capacità informatica si traduce in un potenziale enorme.

Vogliamo strutturare il processo decisionale delle persone rendendolo più disciplinato.

Il tutto si concentra nello sviluppo di tool che grazie all'intelligenza artificiale ci aiuteranno a prendere decisioni migliori.

La digitalizzazione, che inizia spesso con l'interfaccia cliente, sta cambiando la maniera di far banca e d'interazione con il cliente, assorbe molte risorse e tocca in maniera importante anche le divisioni Investment Bank e Asset Management.

Ma non si deve e non ci si può fermare qui.

Sono convinto che il campo di battaglia più critico per aver successo del settore bancario del futuro non sia il front ma il back office che comporta i costi e le complessità maggiori per una banca.

È proprio per questa ragione che è molto importante far leva sulla nuova tecnologia per fornire i nostri servizi nel modo più efficiente ed efficace possibile digitalizzando completamente i processi, dall'inizio alla fine.

A oggi nel nostro Group Operations, abbiamo installato più di 300 «robot» nell'ambito di un programma di automazione e prevediamo che il numero aumenterà a circa 700 entro la fine del 2018.

Per avere successo in questo campo non ci si può però limitare ad automatizzare i processi attuali.

E' indispensabile innovare analizzando i processi in modo diverso, trasformando l'approccio al nostro modo di operare e ottimizzando i flussi di lavoro.

Ridurre tutte le categorie di costi della banca indipendentemente dall'andamento dei ricavi e degli utili è e continuerà ad essere fondamentale in futuro.

Sono però convinto che, almeno per i prossimi anni, non sia credibile ridurre sensibilmente i costi di IT senza compromettere in maniera importante il proprio futuro. Semmai sarà il contrario.

Grazie agli investimenti nella tecnologia si potranno introdurre soluzioni per ottimizzare tutti i processi della banca e creare efficienze.

Lo scorso anno abbiamo investito 3,2 miliardi di franchi, cioè più del 10% dei ricavi, sia per le iniziative strategiche sia per i programmi IT di gestione ordinaria.

Nei prossimi 3 anni si aggiungerà cumulativamente circa 1 miliardo di franchi d'investimenti, con una crescente proporzione riguardante le iniziative rivolte ai clienti e all'efficienza più che ai progetti necessari per adempiere a nuove norme regolamentari.

Molti di questi progetti d'investimento sono stati, e saranno, sviluppati in collaborazione con delle fintech.

Grazie a ciò e alle iniziative come UBS Future of Finance Challenge, che sprona talenti e start-up di tutto il mondo, circa 600 nella prima edizione, a presentare nuove idee nello spazio fintech, abbiamo già gettato le basi e accelerato la crescita di più di 50 progetti nel nostro portafoglio innovazioni, con una gamma molto vasta di tecnologie emergenti e rivoluzionarie.

Nella prima edizione dell'UBS Future of Finance Challenge 3 dei 12 finalisti selezionati proveniva dalla Svizzera.

E chi lo sa, forse proprio qui in Ticino esiste già oggi il talento fintech finalista e vincitore in una delle prossime edizioni.

Per noi la collaborazione con gli start-up fintech e con l'ecosistema in cui si sviluppano, è di vitale importanza.

Alcuni esempi sono i nostri Lab innovativi, come quello presso Level39 a Londra e il Wealth Innovation Lab a Zurigo. Sono centri di eccellenza, dove i team possono sviluppare e verificare i loro progetti nella rete UBS e nell'ambito di esperienze a livello globale.

Anche la collaborazione con il mondo accademico è importantissima.

Ad esempio l'iniziativa che abbiamo recentemente annunciato per un nuovo centro di competenze per l'analisi dati e per l'intelligenza artificiale facendo leva sulla presenza dell'Istituto Dalle Molle a Lugano.

Signore e signori, in conclusione vorrei rivolgere lo sguardo al futuro e in modo particolare ad alcune delle altre sfide e opportunità che attendono sia gli operatori finanziari sia le nuove realtà fintech o i grandi gruppi tecnologici.

Le fintech propongono idee nuove, veloci e adattabili. Ma per avere successo occorre avere accesso a clienti, prodotti e know-how.

Sicuramente ci sono fintech che tentano di assicurarsi un futuro disintermediando completamente il sistema attuale.

Ma i fatti parlano chiaro: la maggior parte di loro non vogliono competere ma collaborare con noi. Per le start-up fintech che vogliono essere totalmente indipendenti niente è impossibile, ma penso sarà molto dura.

In futuro la fiducia dei clienti nei loro fornitori di servizi finanziari diverrà sempre più rilevante e sarà determinata maggiormente da come i fornitori di servizi saranno in grado di soddisfare la necessità di protezione del cliente e la sicurezza dei dati.

In questo contesto, oggi in molti pensano che le grandi società tecnologiche sostituiranno in grande parte le banche e il sistema finanziario attuale.

Chiaramente sarebbe un errore fatale sottovalutare questa possibilità.

Ma è anche molto probabile, se non auspicabile, che più queste aziende tecnologiche offriranno servizi bancari e finanziari tanto più dovranno lavorare in un ambiente regolamentato, limitando la flessibilità e agilità di cui godono oggi.

Per evitare distorsioni competitive è assolutamente indispensabile che gli organi di vigilanza e il legislatore si focalizzino su due aspetti che avranno un impatto decisivo sulle innovazioni.

Da una parte evitando un atteggiamento di natura protezionistica, che obbliga tutti i nuovi fornitori di servizi finanziari a seguire severamente tutte le regole in vigore per le grandi istituzioni finanziarie indipendentemente dal campo d'attività.

D'altro canto c'è il rischio che una volontà di spingere l'innovazione a tutti i costi porti a distorsioni competitive e rischi lasciando che i nuovi concorrenti non siano tenuti a seguire norme basilari valide per i fornitori tradizionali di servizi finanziari.

Con il principio guida «stessi servizi, stessi rischi, stesse regole», oltre a fornire sicurezza giuridica, le regole dovrebbero essere neutrali incoraggiando la competizione e sostenendo l'innovazione.

Per giungere alla quadratura del cerchio e risolvere quest'apparente contraddizione si deve ricorrere a un «regulatory sandbox» che determina chiaramente lo spazio in cui le sperimentazioni possono avere luogo, accessibile a tutti gli operatori grandi o piccoli, in modo da potere testare prodotti e servizi nuovi, chiaramente assicurando che i rischi siano trasparenti e le potenziali conseguenze negative siano limitate.

Certamente non tutti gli sviluppi tecnologici possono e dovranno essere subito adottati dalle banche, anche perché il nostro scopo principale è quello di proteggere i nostri clienti e i nostri azionisti.

Le cripto valute, sono un buon esempio.

Da una parte è innegabile che ci sia un enorme potenziale a lungo termine per la tecnologia che sta alla base di questo fenomeno, la blockchain, che permette una semplificazione delle transazioni e dei contratti.

Dall'altra solo col tempo si potrà dimostrare se queste monete mantengono la loro funzione come mezzo di pagamento e di riserva di valore credibile adempiendo contemporaneamente alle rigide norme in vigore sull'antiriciclaggio.

Signore e signori:

Personalmente sono entusiasta delle opportunità che il settore Fintech e la tecnologia in generale offre alla nostra industria.

Penso che la visione cupa del futuro, dove le persone non hanno più alcun valore sia esagerata.

Dobbiamo affrontare queste paure e ispirare i nostri collaboratori a cogliere le opportunità offerte dalle tecnologie digitali e a contraddistinguersi grazie a prestazioni sempre migliori.

In questo contesto è indispensabile continuare a investire nella formazione del personale. Il datore di lavoro gioca un ruolo fondamentale assieme a quello delle istituzioni.

Ma anche i collaboratori devono voler investire su se stessi sacrificando per esempio parte del tempo libero per formarsi e tenersi competitivi nel mondo del lavoro.

Non da ultimo, la tecnologia ci aiuterà a colmare la mancanza nel prossimo futuro di personale specializzato dettata dall'evoluzione demografica negativa.

Siamo a una svolta.

Per l'industria bancaria e finanziaria gli ultimi 10 anni sono stati caratterizzati da importanti modifiche della regolamentazione che hanno cambiato in maniera impensabile la nostra industria.

I prossimi 10 anni saranno plasmati dalla tecnologia.

Ma non aspettatevi un Big Bang. Sarà un processo graduale.

Ci saranno vincenti e perdenti e nuove realtà emergeranno.

Tra 10 anni, analizzando l'ultimo decennio, rimarremo sorpresi di quanto, ancora una volta, la tecnologia abbia cambiato tutto.

Grazie.