



DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

CATTEDRA DI ECONOMIA DEI MERCATI E DEGLI
INTERMEDIARI FINANZIARI

**L'EVOLUZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS NELLE
BANCHE: L'ASCESA E IL SUCCESSO DELLA BANCA
DIGITALE**

RELATORE

Prof. Daniele Previtati

CANDIDATO

Andrea Angelici

Matr. 179031

ANNO ACCADEMICO

2014/2015

RINGRAZIAMENTI

Alla fine di un percorso durato tre anni fatto di ostacoli, prime volte, nuove esperienze, realtà diverse e molto altro, mi sembra doveroso se non d'obbligo ringraziare chi mi ha dato la possibilità di raggiungere un simile traguardo, tutti coloro che mi sono stati vicini in questo arco temporale ed i miei compagni di avventure. Perciò dedico questo spazio del mio lavoro finale, sia pur esiguo in rapporto al grande aiuto ricevuto, ai ringraziamenti.

In primo luogo ringrazio di cuore i miei genitori Catia e Sergio, per avermi dato l'opportunità di studiare in una realtà come la LUISS, in cui molti universitari vorrebbero essere, per avermi dato la possibilità di scegliere il mio futuro liberamente senza limiti o vincoli e per il supporto di ogni mia decisione. Un grazie a tutta la mia famiglia, in particolare a tutti i miei nonni Corrado, Elvira, Marino e Maria, per avermi sostenuto ed incoraggiato continuamente esame dopo esame.

Ringrazio tutti gli amici di vecchia data, ricordando tra questi Francesco, Lorenzo e Marco, quelli conosciuti nel corso di questi tre anni, un pensiero particolare va ad Ernesto, ed anche la mia ragazza Chiara per l'appoggio che costantemente mi ha dato, per aver sempre creduto nelle mie potenzialità e per la continua dose di motivazioni che mi hanno stimolato a fare del mio meglio in ogni occasione.

Per ultimo ma non meno importante, ringrazio il mio relatore, professore Daniele Previtali, che è stato non solo un punto di riferimento durante la realizzazione del mio lavoro, ma anche un modello a cui ispirarmi in futuro, per la sua continua voglia di apprendere, la sua serietà e le sue elevate competenze.

L'università è il primo impegno, la prima vera responsabilità che ti permette di verificare se sei diventato un uomo e se sei pronto per entrare nel mondo del lavoro, un sistema costituito da molteplici doveri e regole.

Se oggi od in futuro sarò in grado di dimostrare ciò, lo devo in particolare alle persone citate in precedenza.

Ancora un grazie di cuore a tutti.

INDICE

Introduzione	5
Capitolo 1 Il ruolo delle banche e la loro evoluzione storica	9
1.1 L'importanza del sistema finanziario e delle banche	9
1.2 Il percorso storico bancario fino agli albori del '900	17
1.3 L'evoluzione del settore bancario nel corso del 1900.....	22
1.4 L'importanza dell'evoluzione storica per il sistema bancario	26
Capitolo 2 Dalle lacune evidenziate dalla crisi ad un nuovo modello di business bancario.....	27
2.1 La crisi finanziaria del 2007 e i limiti dei modelli di business delle banche	27
2.2 Verso un nuovo modello di business bancario, definizione dei punti efficientabili e il ruolo dell'innovazione.....	39
Capitolo 3 Il business bancario futuro	58
3.1 Quale modello di business si prospetta per il futuro ?	58
3.2 Analisi dell'online banking: il caso ING Direct	76
Conclusioni	84
Bibliografia.....	88

INTRODUZIONE

La tesi elaborata al termine dei primi tre anni universitari, in cui sono stati molti gli argomenti e le materie affrontati nei corsi di differente natura, predilige una tematica per me interessante in virtù del suo carattere attuale: l'evoluzione del business bancario e la definizione del modello futuro degli istituti di credito.

Sono molte le ragioni che mi hanno indirizzato ad affrontare questo lavoro, ma qui di seguito presento solo le più importanti. Il motivo principale dello sviluppo di tale tematica è scaturito dal fascino e dall'interesse che il mondo bancario ha sempre suscitato in me. Come si evincerà in seguito, addentrandoci verso il focus del lavoro, il comparto finanziario rappresenta il motore dell'intero sistema economico; capire i meccanismi interni di un ambiente così complesso, le forze che giocano un ruolo fondamentale al suo interno, i comportamenti dei soggetti coinvolti e le esigenze che si andranno a manifestare un domani in questo settore, sono fattori di rilievo che molti individui esterni danno per scontati, ma che in realtà sono non facili da intuire e prevedere. La stessa difficoltà dell'argomento è uno dei motivi che mi ha indotto a trattare la tematica qui presente. Studiare e sviluppare un lavoro di livello angusto, per quanto concerne la comprensione dei trend e delle dinamiche interne del sistema di riferimento (quello bancario ovviamente), è quel quid in più che mi ha spinto a realizzare una ricerca così approfondita sull'evoluzione del business bancario e la definizione del modello futuro degli istituti di credito. Infine, l'ultima peculiarità della tematica che ha catturato la mia attenzione è la grandezza e la rilevanza che riveste il sistema bancario. Sapere che il settore finanziario sia così vitale per le sorti del sistema economico generale e per il mantenimento di un equilibrio globale (capitolo 1 il ruolo delle banche e la loro evoluzione storica dalle lacune evidenziate, paragrafo 1.1 l'importanza del sistema finanziario e delle banche), è il motivo che ha portato me, e non solo, ad uno studio più dettagliato del mondo bancario e del tema

proposto nella tesi (soprattutto tenendo conto della mia voglia di diventare parte attiva di questo mondo un domani).

Essendo l'argomento in questione tutt'altro che semplice, a causa dell'elevata dinamicità e di una vasta gamma di fattori che influiscono direttamente sull'andamento evolutivo del settore bancario ed in generale del sistema economico, ho voluto sviluppare il lavoro gradualmente e linearmente analizzando il tema dell'evoluzione del business bancario nel passato, nel presente e nel futuro. Conferendo tale impostazione alla tesi ho cercato di conseguire, con la speranza di aver raggiunto, la finalità di far comprendere al lettore, passo dopo passo, la tematica. Così facendo, lo sviluppo del lavoro è direttamente correlato all'ampliamento del set di informazioni che pervengono a chi legge e quindi, alla stessa conoscenza del lettore.

Tenuto conto della complessità dell'argomento, mi sono avvalso di numerose fonti e documenti, elaborati non solo da società di consulenza, docenti e professori, ma anche da soggetti che coprono ruoli di spicco nel panorama bancario nazionale ed internazionale (presidenti, amministratori delegati, giornalisti etc...). L'utilizzo di questo insieme di informazioni e dati è strumentale alla formulazione di una soluzione adeguata alla domanda di ricerca ultima del lavoro: quale modello di business si prospetta per il futuro ? La questione pur essendo attuale non ha ancora avuto una sicura e concreta risposta. Al contrario numerose sono le teorie, i pensieri e le ipotesi per il futuro del settore bancario. In virtù di questo clima di incertezza e della recente recessione economica che ha messo in discussione la validità delle strutture e delle organizzazioni che dominano il sistema bancario, cercherò di prevedere (tramite studi di natura empirica) l'evoluzione del settore finanziario ed in particolare il nuovo modello di business che sarà il protagonista dello scenario economico globale di domani.

Tornando alla suddivisione del lavoro, nel primo capitolo descrivo l'importanza ed il rilievo che il settore finanziario riveste per il sistema economico generale (con una digressione sul ruolo degli istituti di credito e con un'analisi statistica

quantitativa) e l'evoluzione storica del business bancario, dalle prime forme e attività creditizie fino agli inizi del secolo XXI con la diffusione delle prime strutture e organizzazioni complesse (questo capitolo iniziale ha la funzione di introdurre la tematica al lettore e soprattutto di evidenziare quella che è l'importanza della storia finanziaria in un contesto dinamico e in continua evoluzione come il sistema bancario: il passato permette di prevedere, quasi sempre, quello che accadrà domani).

Nel secondo capitolo concentro l'attenzione sulle problematiche che alcuni istituti bancari evidenziano durante il periodo di dissesto finanziario recente, la crisi del 2007. Affronto argomenti come: la dimensione degli istituti di credito, l'organizzazione *Value Based Management* (VBM) e il modello di business *Originate to Distribute* (OTD). Studiate le perplessità e le lacune degli intermediari, presentati alcuni esempi pratici e reali di istituti di credito, individuo i punti efficientabili e quindi i possibili miglioramenti che le banche possono mettere in atto lavorando su principi indispensabili come: la stabilità, l'efficienza e soprattutto l'innovazione (punto di raccordo con la parte finale del lavoro che si prefigge l'obiettivo di approfondire tale tematica).

L'ultimo capitolo, in coerenza con il climax ascendente del lavoro, rappresenta lo “*spannung*”, il punto di svolta. Nella parte conclusiva della tesi infatti, tenendo conto del retaggio storico dell'evoluzione bancaria, presento una serie di riflessioni ad opera di più soggetti, su quello che può essere e molto probabilmente sarà il modello di business finanziario futuro per gli intermediari. Una volta delineati gli scenari ipotizzabili per le organizzazioni bancarie future, espongo quello che è il mio punto di vista, ossia l'affermazione della banca digitale (cercando di dare una risposta alla domanda di ricerca su quale sarà il modello di business futuro delle banche), con il supporto di dati, statistiche, trend e documentazioni varie strumentali alle analisi empiriche condotte. Come si intuisce dalla organizzazione del lavoro, l'obiettivo che mi sono posto è quello di riuscire a prevedere ed ipotizzare quella che sarà la banca del futuro, tramite la lettura di numerose informazioni di diversa origine e natura, così da conferire

ulteriore solidità alla risposta della domanda di ricerca. Nell'ultimo paragrafo, per chiarire ulteriormente le peculiarità circa il modello di business digitale, presento anche una descrizione e studio di un caso pratico reale (ING DIRECT) al fine di avere un panorama completo e quanto più ampio possibile della tematica ma soprattutto per rafforzare le convinzioni alla base della mia riflessione.

Per quanto concerne il messaggio che questa tesi vuole lasciare, non si possono avere risposte o interpretazioni univoche. Sono molti gli spunti e i pensieri che si mettono in moto nella mente di chi legge. Nonostante ciò però, il qui presente lavoro si pone come prima finalità quella di innescare nel lettore una riflessione generale sulla tematica, fargli prendere visione dei passati trend, delle esigenze future, dei fattori e delle caratteristiche che possono essere più o meno realistici per le banche di domani.

Il secondo passo, dopo aver analizzato questo insieme di informazioni, è quello di creare le condizioni favorevoli affinché il lettore possa sviluppare una opinione autonoma e valutare l'attendibilità o meno della risposta alla domanda di ricerca. Coloro che leggono questo lavoro devono essere in grado di riuscire a capire se la possibilità in futuro di avere un sistema bancario virtuale o meno sia concreta. In sintesi determinare l'attendibilità o meno della tesi.

Lo sviluppo di un pensiero critico da parte del lettore, possibilmente favorevole ed analogo alla mia risposta sull'argomento (capitolo 3 il business bancario futuro), è il fine ultimo del mio lavoro. L'insieme di dati, statistiche ed analisi che sono presenti nella tesi permettono a coloro che leggono di formulare una degna riflessione sull'argomento. Ovviamente il concretizzarsi del pensiero sviluppato ed individuato in questo lavoro non è certo al cento per cento, ma in ottemperanza agli andamenti ed ai trend odierni, sembra lo scenario più plausibile per il futuro del sistema finanziario.

1 IL RUOLO DELLE BANCHE E LA LORO EVOLUZIONE STORICA

1.1 L'IMPORTANZA DEL SISTEMA FINANZIARIO E DELLE BANCHE

Il sistema economico mondiale, anche se attualmente contraddistinto da una congiuntura negativa, poggia su un irrefrenabile e continuo processo di evoluzione. Con il trascorrere del tempo, il numero delle transazioni, il volume degli scambi, il raggio d'azione delle imprese, il loro impatto a livello globale, gli attori coinvolti, sono costantemente aumentati conducendo l'economia stessa, ad un livello di complessità sempre più elevato. Tale evoluzione è stata favorita e sostenuta nel tempo da uno dei settori maggiormente correlato all'ambito economico e dalla sua principale protagonista: il sistema finanziario e la banca.

Il sistema finanziario è costituito da un insieme di elementi: gli intermediari, i mercati finanziari e gli strumenti finanziari; con questi ultimi vengono classificati in, titoli di capitale, quali le azioni, titoli di debito, come le obbligazioni ed infine i contratti di assicurazione. Il mercato finanziario, invece, rappresenta il luogo di incontro tra domanda ed offerta di investimento, dove vengono negoziati e scambiati i vari titoli appena elencati. Infine il concetto di intermediari si riferisce all'insieme di imprese che svolgono l'attività di trasferimento di risorse e fondi dai soggetti in surplus, generalmente le famiglie, ai soggetti in deficit, tipicamente le imprese. Con questa funzione di intermediazione, in termini cronologici, si indica prima la raccolta dei fondi e poi la concessione degli stessi a chi ne necessita. Questa attività garantisce una allocazione ottimale delle risorse ed un sostegno a chi produce beni e servizi, cosa che non sarebbe possibile senza l'ausilio di banche ed altri istituti finanziari.

In tale ambito si inserisce la teoria dell'intermediazione, che va ad esaltare quello che è il ruolo degli intermediari nel tessuto macroeconomico generale, in

riferimento alla quantità, alla specializzazione e al volume degli scambi. Questa teoria, tramite la confutazione dello scenario dei mercati perfetti, caratterizzato da uno scambio diretto tra soggetti in deficit e soggetti in surplus di risorse, valorizza la funzione che le banche svolgono nel sistema finanziario; se non esistessero questi intermediari, infatti, il cosiddetto mercato perfetto fallirebbe, a causa della presenza di alcune criticità come: costi di transazione, rischio di liquidità e di prezzo. Con la prima problematica si indicano gli insieme dei costi che si sostengono prima, durante e dopo una transazione. Questi oneri, a loro volta, possono essere classificati in costi di ricerca sostenuti per individuare la controparte più idonea, costi di negoziazione relativi alla definizione dell'accordo e costi di controllo per l'attività di monitoraggio circa l'esecuzione del contratto. Con il rischio di liquidità invece, si rappresenta la problematica associata ad un mercato con un numero di operatori, quindi prestatori e prenditori di fondi, molto esiguo; da questa particolare fattispecie deriva il pericolo di trovare difficoltà nella conversione degli strumenti finanziari in liquidità vera e propria. Il rischio prezzo, per ultimo, indica il caso in cui gli stessi investitori nel momento di vendita di un'attività finanziaria, si trovano ad incassare una somma di denaro differente da quella versata al momento dell'acquisto, per una variazione della quotazione dei titoli o per l'aggiunta di costi relativi alla stipulazione del contratto, da parte dei vari operatori e *brokers*.

La presenza degli intermediari finanziari è dunque fondamentale per ovviare a tali problemi e per poter usufruire di una serie di benefici. Tramite la diffusione delle banche nel sistema finanziario infatti si hanno i seguenti vantaggi:

- la riduzione dei costi di controllo, dovuta alla gestione di una maggiore quantità di fondi e quindi all'utilizzo di economie di scala che portano ad un costo medio unitario di informazioni minore;
- l'abbattimento dei costi di transazione, ottenuto sempre tramite lo sfruttamento di economie di scala; la riduzione dei rischi di liquidità e di prezzo, per la più ampia gamma e volume di strumenti finanziari offerti ai soggetti investitori;

- l'accesso a determinati investimenti, i piccoli risparmiatori possono collocare i loro fondi in attività finanziarie che vengono scambiate in lotti molto grandi;
- l'intermediazione delle scadenze, le banche sostengono meglio il rischio di un portafoglio con attività e passività con varie scadenze, *mismatching* temporale;
- l'allocazione del credito, si finanziano settori nevralgici per il contesto economico generale;
- il trasferimento intergenerazionale della ricchezza, si ha la possibilità di spostare nel tempo l'insieme di risorse finanziarie;
- la trasmissione della politica monetaria, le banche rappresentano lo strumento maggiormente adeguato attraverso il quale le manovre monetarie hanno effetti sull'economia reale;
- i servizi di pagamento.

Nonostante tutti questi fattori positivi, gli stessi istituti bancari non sono esenti da rischi, anzi i pericoli in cui possono imbattersi sono considerevoli e i principali sono: il rischio di credito, connesso al non pagamento di prestiti o di attività, il rischio di liquidità, causato da ritiri delle passività iscritte in bilancio, in particolare i depositi, il rischio d'interesse, dovuto al *mismatching* delle scadenze, il rischio di mercato, relativo a variazioni improvvise dei prezzi, dei tassi di cambio e di interesse, il rischio operativo, innescato da risorse umane non qualificate o da un cattivo supporto tecnologico e il rischio di insolvenza in caso di improvviso calo del valore delle attività bancarie.

Nella realtà italiana, l'importanza degli intermediari finanziari e del loro ruolo, è sottolineata dall'articolo 47 della Costituzione:

“1. La Repubblica incoraggia e tutela il risparmio in tutte le sue forme; disciplina, coordina e controlla l'esercizio del credito.

2. Favorisce l'accesso del risparmio popolare alla proprietà dell'abitazione, alla proprietà diretta coltivatrice e al diretto e indiretto investimento azionario nei grandi complessi produttivi del Paese.”

Dalla sua lettura si comprende subito l'essenzialità dell'attività svolta dagli istituti finanziari, poiché tra i compiti della Repubblica sono annoverati, oltre alla tutela del risparmio in tutte le sue forme, la disciplina, il coordinamento ed il controllo dell'esercizio del credito. L'affermazione di un interesse pubblico, ad una solida normativa del settore, evidenzia il dovere dello Stato di intervenire, cercando di stabilire regole e disposizioni di riferimento così da ordinare l'intero comparto finanziario in modo permanente e sistematico ma non mediante rigide programmazioni, ossia tramite norme ed azioni troppo pervasive. Sempre in ambito normativo, sembra opportuno sottolineare il carattere incisivo della regolamentazione, scaturito dalla vitale importanza delle funzioni che vanno a coprire il sistema finanziario e il settore bancario in un contesto come quello economico attuale. Gli obiettivi perseguiti dalla regolamentazione sono:

- la stabilità dei singoli istituti e dell'intero sistema finanziario, fondamentale per mantenere la fiducia dei risparmiatori, di tutti gli attori coinvolti e per scongiurare scenari che possono risultare deleteri per il sistema economico generale (la corsa agli sportelli);
- l'efficienza allocativa e operativa degli intermediari sviluppata tramite una sana e leale concorrenza. Con la prima tipologia di efficienza si indica l'abilità della banca nel saper selezionare i vari progetti secondo una scala gerarchica che tenga conto di due variabili, il rischio ed il rendimento, con il concetto di efficienza operativa invece, si valuta la capacità dell'intermediario di andare a massimizzare il livello di output finale per un dato ammontare di input;
- la trasparenza e la correttezza delle condotte degli operatori bancari, principi che costituiscono la prima forma di tutela e salvaguardia del contraente più debole. Per il conseguimento di questi obiettivi il sistema

istituzionale prevede l'esercizio dell'attività di vigilanza da parte di alcuni organi specifici. Le modalità con cui questi istituti di sorveglianza agiscono, sono molteplici e diverse da paese a paese.

Nella realtà italiana, il modello di regolamentazione in auge è quello della vigilanza per finalità; ogni autorità presidia un determinato scopo, indipendentemente dalla natura del soggetto vigilato. Gli istituti protagonisti sono: la Banca d'Italia per quanto concerne l'obiettivo della stabilità, la AGCM per l'obiettivo della concorrenza ed infine la CONSOB per il rispetto del principio di trasparenza. Dopo la breve analisi delle funzioni essenziali del sistema finanziario, del ruolo che ricoprono gli stessi intermediari e della descrizione del sistema di regolamentazione, risulta davvero chiaro, se non evidente, che non tutti gli istituti possono acquisire la qualità di banca. A tal proposito, l'articolo 14 del Testo Unico Bancario (d. lgs. n. 385/1993) definisce quelli che sono i requisiti imprescindibili di un istituto bancario e dichiara che: “1. La Banca d'Italia autorizza l'attività bancaria quando ricorrano le seguenti condizioni:

a) sia adottata la forma di società per azioni o di società cooperativa per azioni a responsabilità limitata; a-bis) la sede legale e la direzione generale le siano situate nel territorio della Repubblica ;

b) il capitale versato sia di ammontare non inferiore a quello determinato dalla Banca d'Italia;

c) venga presentato un programma concernente l'attività iniziale, unitamente all'atto costitutivo e allo statuto;

d) i titolari delle partecipazioni indicate all'articolo 19 abbiano i requisiti di onorabilità stabiliti dall'articolo 25 e sussistano i presupposti per il rilascio dell'autorizzazione prevista dall'articolo 19 ;

e) i soggetti che svolgono funzioni di amministrazione, direzione e controllo abbiano i requisiti di professionalità, onorabilità ed indipendenza indicati nell'articolo 26 ;

f) non sussistano, tra la banca o i soggetti del gruppo di appartenenza e altri soggetti, stretti legami che ostacolino l'effettivo esercizio delle funzioni di vigilanza.

2. La Banca d'Italia nega l'autorizzazione quando dalla verifica delle condizioni indicate nel comma 1 non risulti garantita la sana e prudente gestione.

2-bis. La Banca d'Italia disciplina la procedura di autorizzazione e le ipotesi di decadenza dalla stessa quando la banca autorizzata non abbia iniziato l'esercizio dell'attività.

3. Non si può dare corso al procedimento per l'iscrizione nel registro delle imprese se non consti l'autorizzazione del comma 1.

4. Lo stabilimento in Italia della prima succursale di una banca extracomunitaria è autorizzato dalla Banca d'Italia, sentito il Ministero degli affari esteri, subordinatamente al rispetto di condizioni corrispondenti a quelle del comma 1, lettere b), c) ed e) . L'autorizzazione è rilasciata tenendo anche conto della condizione di reciprocità.”

Dopo aver messo in evidenza la centralità del settore finanziario nell'ambito economico generale, per avere un panorama più ampio e completo di tale comparto e capirne in pieno l'essenzialità, è doveroso andare ad osservare alcuni dati, raccolti dalla stessa Banca d'Italia ed esposti nella seguente Tavola 16.1 della relazione annuale del 2014 realizzata dalla stessa autorità indipendente.

Tavola 16.2

Banche e intermediari non bancari						
TIPO INTERMEDIARIO	31 dicembre 2012			31 dicembre 2013		
	Numero intermediari			Numero intermediari		
	Inclusi nei gruppi bancari (1)	Non inclusi nei gruppi bancari (2)	Totale	Inclusi nei gruppi bancari (1)	Non inclusi nei gruppi bancari (2)	Totale
Gruppi bancari	–	–	75	–	–	77
Gruppi di SIM	–	–	19	–	–	18
Banche	169	537	706	160	524	684
di cui: banche spa	141	56	197	131	51	182
banche popolari	18	19	37	18	19	37
banche di credito cooperativo	9	385	394	10	375	385
succursali di banche estere	1	77	78	1	79	80
Società di intermediazione mobiliare	9	92	101	10	84	94
Società di gestione del risparmio	26	146	172	21	131	152
Società finanziarie iscritte nell'elenco speciale ex art. 107 del TUB	58	128	186	53	127	180
Società finanziarie iscritte nell'elenco generale ex art. 106 del TUB	33	625	658	27	518	545
Istituti di moneta elettronica	–	3	3	1	3	4
Istituti di pagamento	8	36	44	7	36	43
Altri intermediari vigilati (3)	–	2	2	–	2	2

Fonte: albi ed elenchi di vigilanza.
(1) Compresa le banche capogruppo. Le banche spa includono quelle appartenenti a gruppi aventi come capogruppo una banca popolare (41 nel 2012 e 34 nel 2013). – (2) Sono incluse le SIM (24 nel 2012 e 23 nel 2013), 7 SGR e una società finanziaria iscritta nell'elenco ex art. 106 del TUB appartenenti a gruppi di SIM. – (3) Bancoposta e Cassa depositi e prestiti.

Fonte: Banca d'Italia, Relazione Annuale, Roma 2014

In accordo alle statistiche sopra elencate, al termine del 2013 nel nostro paese, vi erano 684 banche di cui 182 organizzate sotto forma di società per azioni, 37 sotto forma di banche popolari, 385 definite come banche di credito cooperativo e 80 succursali di banche estere. Le banche non sono gli unici istituti finanziari che compongono il nostro sistema finanziario; infatti, sempre alla fine del 2013, si contavano in Italia, 94 Società di intermediazione mobiliare (società per azioni che hanno lo scopo di assicurare il trasferimento di fondi al minimo costo possibile ai prenditori di risorse, garantendo la massima efficienza), 152 tra Società di gestione del risparmio (società per azioni alle quali il Testo Unico della Finanza, attribuisce una riserva di attività per i servizi di gestione collettiva) e Società di investimento a capitale variabile (società per azioni aventi per oggetto sociale esclusivo l'attività di investimento collettivo), 180 società finanziarie iscritte in un apposito elenco previsto dall'art. 107 del Testo Unico Bancario, 4 istituti di moneta elettronica, la divisione Bancoposta di Poste

Italiane S.P.A. , la Cassa depositi e prestiti e un Istituto di pagamento. Il numero assoluto degli intermediari presenti all'interno del nostro sistema finanziario e la loro varietà in termini di organizzazione, struttura, funzioni, sono elementi da non sottovalutare e che classificano il reparto bancario italiano come uno dei più solidi e duttili a livello globale, qualità che trovano una conferma storica, nel come gli istituti di credito nazionali sono riusciti a superare le turbolenze finanziarie degli ultimi anni.

1.2 IL PERCORSO STORICO BANCARIO FINO AGLI ALBORI DEL '900

L'attività bancaria odierna affonda le sue profonde radici su un percorso storico plurisecolare. Secondo solide fonti come Treccani enciclopedia italiana e De Agostini enciclopedia italiana, le prime civiltà che potevano vantare un sistema economico, contraddistinto da un minimo livello di organizzazione, hanno subito sentito la necessità e il bisogno di sviluppare una attività assimilabile a quella bancaria. Molti documenti e materiali, tra cui lo stesso codice di Hammurabi, testimoniano che le prime forme di deposito erano già diffuse tra le popolazioni medio orientali nel millennio II a. C. circa. I luoghi adibiti alle prime transazioni bancarie erano costruiti per altre finalità e funzioni. Sia le civiltà sumeriche che babilonesi, custodivano i tesori pubblici ma anche le ricchezze dei cittadini (metalli preziosi, cereali, utensili e altri oggetti di valore) nei templi posti in cima alle ziggurat o nel palazzo reale e i sacerdoti o il governatore, distribuivano alla popolazione regolari quietanze, come forma di remunerazione per i loro depositi. I babilonesi inoltre, sviluppando i primi modelli bancari, garantirono una serie di servizi quali il pagamento per conto terzi, l'erogazione dei mutui e le anticipazioni ai clienti. La civiltà greca, grazie alle influenze medio orientali, fu la successiva popolazione in cui, tra i secoli V e il IV a. C., si diffuse l'attività bancaria, con lo sviluppo e l'utilizzo della moneta coniata. La figura centrale del precoce settore finanziario greco era quella del trapezita, nome che deriva dal tavolo che veniva utilizzato per svolgere la propria attività. Questi soggetti potevano essere definiti i veri e propri banchieri della cultura ellenica per le mansioni che andavano a ricoprire, anche se non potevano fare affidamento su contratti scritti ma solo su accordi verbali. I trapeziti svolgevano attività di raccolta di depositi, anche fruttiferi, cambiavalute, pagamenti in nome dei loro clienti ed erogazione di prestiti onerosi. Da quest'ultima funzione si potevano già individuare fattori correlati alle economie odierne: le concessioni di risorse per

progetti più rischiosi, quali il commercio marittimo, andavano a configurarsi come prestiti maggiormente esosi, rispetto agli altri. Già i trapeziti nel loro lavoro, tenevano conto della relazione tra le variabili di rischio e rendimento. Dalla civiltà greca, la diffusione e lo sviluppo del settore bancario, tra i secoli IV e II a. C., passò ai romani. Le attività che quest'ultimi svolgevano erano le stesse della popolazione ellenica però, gli stessi romani diedero un forte contributo organizzativo sul come svolgere le varie mansioni bancarie. Numerosi erano i documenti che furono introdotti con varie finalità. I libri contabili che utilizzavano i banchieri romani erano di tre tipologie: l'*adversarium*, in cui venivano registrate le operazioni giornaliere; il *codex rationum*, il libro di conto corrente, in cui si riportavano le scritture di dare ed avere nell'arco temporale di un mese; il *codex accepti et expensi*, dove si registravano le operazioni più particolari. La figura protagonista del mondo romano, corrispondente al trapezita ellenico, era l'*argentarius*, il cosiddetto banchiere privato sottoposto a controlli da parte dello Stato, che poteva avere alle sue dipendenze: i procuratori che verificavano e valutavano la purezza delle monete, detti *nummularii*, i cassieri, chiamati *mensarii*, gli addetti alle riscossioni, nominati *coactores*. Con il trascorrere degli anni, e con la scomparsa degli *argentarii*, le figure di riferimento divennero i *collecatarii*. La cultura romana segnò un importante traguardo per lo sviluppo dell'attività bancaria. Tale civiltà riuscì a percepire l'importanza di operazioni quali la raccolta dei depositi, l'erogazione dei prestiti, i pagamenti per conto di terzi, da sottoporre a stretto controllo i soggetti che svolgevano queste operazioni, assicurando il rispetto di principi come la correttezza, da parte dei bancari privati nell'esecuzione della loro attività, e la tutela o salvaguardia dei clienti. Dopo la caduta dell'Impero Romano e l'avvio del Feudalesimo, ci fu un periodo di transizione per lo sviluppo dell'attività bancaria. L'operazione che veniva effettuata costantemente ed in misura più rilevante era quella della conversione delle monete, mentre attività quali la raccolta di depositi ma soprattutto l'erogazione di prestiti, subirono un processo di forte restrizione per due ordini di motivi: da un lato, la chiesa vedeva negativamente la concessione di denaro a interesse, dall'altro, l'economia feudale, prevalentemente fondata sulla coltivazione dei campi, non richiedeva ingenti quantità di capitali. Dopo l'anno

Mille ci fu un cambio di tendenza; la chiesa rivalutò i prestiti ad interesse e fece rilevante affidamento su tali forme di finanziamento per promuovere le crociate, per quanto concerneva la situazione dell'economia feudale, questa fu movimentata da un periodo di intensificazione dei traffici e delle rotte commerciali. In questa atmosfera di ripartenza per l'attività bancaria, lo sviluppo della stessa, era in gran parte, se non esclusivamente, attribuito ad una nuova figura, quella del mercante. Il rinato spirito di scambiare beni e merci delle più svariate nature portò all'ampliamento del raggio d'azione degli stessi commercianti che viaggiavano dall'Africa, all'estremo Oriente fino alla Terra Santa. La figura del mercante però, per sfruttare a pieno le possibilità di profitto ed ovviare a problemi derivanti dalla sua operatività in più paesi, decise di specializzarsi simultaneamente nell'attività bancaria. Con l'avvento del mercante-banchiere, si andò ad evidenziare un chiaro legame: l'inossidabile rapporto che univa il settore commerciale con quello bancario. I profitti legati al commercio erano proporzionali alle capacità e risorse finanziarie di cui un soggetto disponeva e sul connubio di questi due ambiti, numerose famiglie fondarono la propria ricchezza. Tra i secoli XII e XV, il fulcro dell'attività bancaria a livello europeo divenne l'Italia, grazie alla posizione nevralgica di cui poteva godere che la metteva al centro di moltissime rotte commerciali. Numerose casate fecero fortuna specializzandosi nelle attività finanziarie e espandendosi in tutta Europa, dalla Francia ai Paesi Bassi, dall'Inghilterra alla Germania. Tra i nomi più noti vi erano la compagnia dei Bardi e dei Medici a Firenze; dei Grimaldi a Genova; dei Borromei a Milano; dei Garzoni e dei Pisani a Venezia. Queste compagnie erano riuscite a raggiungere posizioni di rilievo all'interno della società tramite attività di prestiti e finanziamenti a sovrani, governatori e alla stessa chiesa. Pur essendo le operazioni più semplici, come la concessione di denaro a interesse, ad aver fatto la fortuna di queste famiglie, l'attività finanziaria in quegli anni fu caratterizzata dalla diffusione di nuove operazioni, diverse da quelle classiche introdotte dalla civiltà greca, che costituirono la prima vera e propria evoluzione del settore bancario. Tra le attività finanziarie innovative si trovavano la lettera di cambio, il mutuo chirografario su pegno ed ipoteca e il cambio traietizio. Dal secolo XVI al XVII, il sistema bancario sempre più aggiornato e sviluppato sentì

l'esigenza di compiere un ulteriore passo in avanti; stavolta la causa del cambiamento non riguardava né la ricerca di nuove tecniche od operazioni né la necessità di nuove figure o personaggi con particolari ruoli ma il bisogno di un maggior livello di affidabilità del sistema finanziario stesso. Si sentiva l'esigenza infatti, di poter fare affidamento su quelli che erano istituti caratterizzati da un certo livello di solidità economica, cosa di cui deficevano i banchieri-mercanti privati, soprattutto dopo i vari fallimenti a cui furono soggetti e il catastrofico evento di sospensione dei pagamenti da parte dei re di Francia, Spagna e Portogallo del 1557. Questa realtà portò alla istituzione delle prime banche di Stato. Tra i nomi più noti comparivano: il Banco di San Giorgio di Genova, il Banco di Rialto di Venezia, il Banco dei cambi di Amsterdam. I banchi pubblici non erano apprezzati per la creazione di nuovi strumenti e tecniche ma per la loro specializzazione in attività di deposito e di giro. L'attività di questi istituti si articolava nella custodia del denaro depositato e nell'esecuzione dei pagamenti per conto dei clienti. Come certificato del deposito, gli istituti rilasciavano polizze o fedi che potevano essere scambiate in affari commerciali o di altro genere. Questi certificati per la funzione che potevano ricoprire, erano considerati alla stregua di biglietti bancari. I depositi erano valutati in base alla cosiddetta moneta di banco, equivalente a un dato ammontare di oro o di argento. Questa moneta era utilizzata per rimediare ai fenomeni di alterazioni e per avere una valuta di riferimento in un contesto di pluralità di monete. Dallo sviluppo degli istituti bancari statali si arrivò sino all'avvento delle prime banche di emissione. I primi istituti di questo genere furono la Sveriges Riksbank in Svezia, costituita nel 1668, e la The Governor and Company Of the Bank of England, comunemente nota come Banca d'Inghilterra, istituita nel 1694. Più avanti nel corso degli anni, nel 1716, anche in Francia vi fu il tentativo di creazione di un istituto di emissione da parte di John Law, il quale diede vita alla Banque Générale nominata in seguito Banque Royale. Le banche di emissione si moltiplicarono anche nel resto dell'Europa e al di fuori della stessa. Con l'affermarsi di tali istituti sorse una questione di elevata gravità; la concessione alle banche di emissione di operare anche nel comparto della creazione dei mezzi di pagamento e nella erogazione dei prestiti, le rendevano in grado di avere un

forte impatto sulla circolazione e sulla stabilità monetaria, situazione che originava non pochi problemi. Delineato il contesto finanziario ed analizzato lo stesso, nel corso del secolo XIX, fu piuttosto agevole trovare un'ottima soluzione da applicare gradualmente: separare l'attività di emissione dalla funzione creditizia e sancire il monopolio di determinate banche nelle operazioni di emissione della moneta. Il perseguimento di questa soluzione portò allo sviluppo di banche che privilegiavano l'attività di raccolta del risparmio e di erogazione del credito, a fianco agli istituti di emissione veri e propri. Le banche specializzate nelle operazioni creditizie si svilupparono e si diffusero a ritmi differenti a seconda delle condizioni macroeconomiche del paese di appartenenza. In Inghilterra, dove il processo di industrializzazione ed il pensiero capitalistico erano i due elementi che caratterizzavano la struttura economica del paese, si affermarono le banche di deposito e sconto, specializzate nella raccolta ed erogazione del credito nel breve periodo. In Francia, invece, si diffusero le banche specializzate in operazioni creditizie, soprattutto nel settore mobiliare, contraddistinte da una operatività nel medio-lungo termine. In Italia, si poteva studiare un comparto bancario analogo a quello francese. In Germania, infine, si aveva la diffusione del modello della banca mista, in vigore fino ai primi anni del secolo XX.

1.3 L'EVOLUZIONE DEL SETTORE BANCARIO NEL CORSO DEL 1900

Agli albori del secolo XX quando ormai l'importanza del sistema finanziario era appurata e il set di operazioni ed attività, degli intermediari, era definito, iniziò una graduale evoluzione dei modelli di business bancari, fortemente correlata alle esigenze di un ambiente economico esterno sempre più dinamico e vivace. Il primo tipo di banca, affermatosi nei primi decenni del '900, fu quello della banca mista (Francesco Capriglione, L'ordinamento finanziario tomo primo 2010). Questo modello di business era contraddistinto dalla, ormai, tradizionale operatività nel comparto creditizio, dall'eccessiva concessione di risorse e fondi al settore industriale e dalla mancata correlazione temporale tra l'attività di raccolta del risparmio ed erogazione del credito: le risorse finanziarie che venivano depositate negli istituti bancari con scadenza nel breve periodo, infatti, potevano essere impiegate, indifferentemente, in finanziamenti a breve, medio, lungo termine. Gli stessi intermediari, organizzati in tale struttura, andavano ad erogare prestiti alle imprese e contemporaneamente, se vi era un ulteriore bisogno di risorse finanziarie, ne acquistavano le partecipazioni e quindi il capitale sociale. Il modus operandi di queste banche era fortemente correlato all'andamento del sistema industriale, poiché facilitava lo sviluppo delle varie imprese e allo stesso tempo sosteneva la crescita economica, ma non teneva conto di un fondamentale principio che da sempre qualificava il settore bancario, la stabilità. Il *mismatching* delle scadenze tra attività e passività che gli intermediari registravano in bilancio e l'eccessiva esposizione degli istituti di credito giovavano al settore macroeconomico generale, solo in congiunture favorevoli o fasi di crescita, nel momento in cui, però, il settore industriale inciampava in un ostacolo e viveva un momento di difficoltà, anche le banche ne risultavano compromesse, e lo scenario economico che si prefiggeva era tutt'altro che auspicabile; fu quello che accadde durante la crisi del 1929. La caduta dei

consumi insieme ad un ristagno della domanda, ossia ad un fenomeno di sovrapproduzione, dove l'offerta superava di gran lunga le richieste dei consumatori, determinò prima il crollo del settore industriale e poi, a causa della conservazione del modello della banca mista e le limitate forme di vigilanza pubblica sul settore finanziario, il declino del sistema bancario. Solo dopo un cospicuo lasso di tempo si riuscì a tornare ai livelli macroeconomici degli anni venti del secolo XX. La crisi del 1929 fu un esempio per tutti e l'insegnamento che il sistema finanziario apprese, concerneva l'insostenibilità del modello di business della banca mista. In Italia, si voltò pagina, grazie alla legge bancaria del 1936 che, tra le numerose novità normative, affermava l'indiscutibile principio della separazione banca-industria, presentato in seguito anche dal Testo Unico Bancario negli articoli 19 e 53 , sia per le partecipazioni a monte che a valle, perseguito con limiti e vincoli sia di natura quantitativa che qualitativa.

La grande crisi indusse lo stesso sistema finanziario a riflettere su quella che doveva essere la nuova struttura organizzativa del business bancario, adatta a supportare un adeguato sviluppo economico. Il modello di intermediario che ne uscì fuori, fu quello della banca pura. Questa nuova struttura, diffusasi nel settore finanziario dopo la crisi del 1929, nacque tenendo conto dell'insieme di problematiche evidenziate dal modello antecedente ad essa. La banca pura ovviava alla mancata correlazione delle scadenze, tramite una specializzazione degli istituti finanziari i quali si dividevano in aziende di credito, che svolgevano attività di raccolta ed erogazione di risorse nel breve periodo, ed istituti di credito speciali, che invece incentravano il loro business su operazioni a medio-lungo termine. Questo nuovo modello di intermediario, circoscrivendo la propria attività alle sole operazioni di finanziamento e concessione di credito nei confronti del settore industriale, senza ulteriori implicazioni, aveva superato con successo la criticità di acquisizione delle partecipazioni di imprese della banca mista. Il nuovo modello di business da cui ripartiva il settore bancario, conferiva stabilità e solidità al sistema. Tuttavia una applicazione eccessivamente rigida del criterio di specializzazione del credito, marchio di fabbrica della stessa banca pura, rendeva questo modello di business troppo statico in un contesto in

continua evoluzione e progressione, quale è l'ambiente economico. Questo limite insormontabile era un freno alla concorrenza tra gli enti bancari e allo sviluppo degli stessi. La specializzazione del credito non permetteva l'ampliamento del set di operazioni ed attività svolte dagli istituti finanziari, rendendoli lentamente sempre più obsoleti. I vincoli che caratterizzavano la banca pura, indirizzarono il sistema finanziario, nel corso della seconda metà del secolo XX, ad una attenuazione del principio di specializzazione del credito, alla nascita dei primi gruppi bancari e al ritorno della banca mista, la quale agli inizi degli anni novanta divenne banca universale. Il criterio che caratterizzava l'operatività della banca pura, andò ad affievolirsi già tra gli anni settanta e ottanta del '900, con la facoltà per le aziende di credito di attuare attività con scadenza nel medio-lungo termine. Un altro elemento fondamentale dello sviluppo del settore finanziario fu la nascita dei primi gruppi bancari. Con questo concetto si indicò un sistema coordinato di società, formatosi per la fornitura di una sfera di servizi creditizi e finanziari. La capogruppo era la società di riferimento alla quale tutti i componenti dovevano sottostare e dalla quale tutte i membri erano controllati. La società capogruppo veniva definita come tale se a suo volta non era gestita da un altro intermediario e parallelamente svolgeva un'attività bancaria o finanziaria. I vari istituti che costituivano il gruppo potevano essere classificati in soggetti che esercitavano l'attività bancaria vera e propria, la funzione finanziaria, quella assicurativa e compiti strumentali. Per quanto riguardava quest'ultima tipologia di società, si indicavano i soggetti che esercitavano operazioni ed attività prevalentemente in ausilio agli altri istituti del gruppo, classico esempio, le società immobiliari. L'avvento del gruppo bancario era stato segnato dalla sempre maggiore interconnessione dei vari paesi, dello sviluppo degli scambi e dell'espansione del settore industriale: in una parola sola dal fenomeno della globalizzazione. Questa struttura ottemperava un'estesa gamma di servizi garantendo il soddisfacimento di un vasto ammontare di bisogni. La duttilità e la flessibilità erano i suoi punti di forza. Successiva alla diffusione del gruppo bancario, vi fu l'ascesa di un modello di business completo, quello della banca universale, definito anche, a piena operatività. Con questa struttura organizzativa, gli intermediari potevano svolgere liberamente, oltre ad operazioni finanziarie e

creditizie che rappresentavano il *core* business bancario, anche attività connesse o strumentali, sulla falsa riga del gruppo bancario. La banca universale, inoltre, aveva la facoltà di agire senza limiti sia a livello di oggetto e natura della propria attività che in termini temporali. Con il diffondersi di queste strutture si andò ad innescare un processo graduale di diversificazione del complesso di attività concesse agli istituti bancari, che segnò il definitivo abbandono al criterio di specializzazione del credito. La banca universale poteva raccogliere e concedere risorse sia a breve che a medio-lungo termine, fornire consulenze o servizi di intermediazione ed anche agire su più mercati. Tuttavia, in virtù dell'amplissima gamma di attività che poteva gestire la banca a piena operatività, il sistema finanziario ritenne opportuno di redigere un adeguato quadro normativo, con presidi circa il livello di rischiosità incamerato in ogni istituto bancario e con la definizione quantitativa delle risorse patrimoniali di cui gli intermediari dovevano dotarsi.

Si è arrivati ai primi anni del secolo XXI, con un sistema finanziario, frutto di un lungo e complesso percorso evolutivo, che fa dell'innovazione e dell'operatività internazionale le parole chiave.

1.4 L'IMPORTANZA DELL'EVOLUZIONE STORICA PER IL SISTEMA BANCARIO

Come si può facilmente intuire dalla natura degli argomenti trattati nei primi paragrafi, la storia gioca un ruolo fondamentale nel settore bancario e, più in generale, in qualsiasi sistema. Lo studio di come un ambiente e le sue componenti sono evoluti nel tempo è strumentale alla analisi intrinseca del sistema di riferimento. Nel nostro caso, per capire a pieno il settore bancario e le azioni degli istituti di credito che operano al suo interno, la consultazione degli avvenimenti passati e delle conquiste storiche appare essenziale. Le informazioni e le notizie che si possono apprendere dallo studio di come un sistema evolve sono innumerevoli, ma la più importante resta l'analisi di come gli attori economici si trasformano in correlazione alle nuove esigenze dei clienti e più in generale alla diversa conformazione del settore di riferimento, nel nostro caso, il sistema bancario. La visione storica del comparto finanziario è propedeutica alla previsione e comprensione di questo settore. L'evoluzione passata insegna ed elargisce saggi consigli su cosa ci si può attendere per gli istituti di credito e per il sistema bancario stesso, in futuro. Nello specifico individui ed esperti possono studiare i trend e i fattori ambientali del passato, vedere come hanno inciso sull'organizzazione delle banche ed infine capire se le medesime condizioni si riproporranno un domani, creando tutti i presupposti per un'evoluzione degli istituti di credito. Dalla storia degli intermediari finanziari si può arrivare a prevedere il loro futuro. Questo rapporto temporale appare una delle poche certezze che sarà sempre in grado di spiegare i mutamenti più inattesi per il sistema bancario. Partendo da queste considerazioni e riflessioni, delineate le finalità della prima parte, si hanno tutte le conoscenze per andare avanti in questo lavoro ed affrontare il prossimo capitolo, spostandoci in un contesto più vicino ai giorni nostri.

2 DALLE LACUNE EVIDENZIATE DALLA CRISI AD UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS BANCARIO

2.1 LA CRISI FINANZIARIA DEL 2007 E I LIMITI DEI MODELLI DI BUSINESS DELLE BANCHE

La prima crisi nella storia del capitalismo di cui si hanno notizie, fu quella scoppiata in Olanda nel corso del secolo XVII, precisamente nel 1637, denominata bolla dei tulipani. In quel contesto economico, la domanda dei bulbi andava crescendo a ritmi notevoli, di pari passo con il prezzo dei tulipani, il quale raggiunse livelli talmente elevati, a causa della presenza di forti speculazioni, che il pensiero circa l'insostenibilità della domanda e il clima di panico diffusi diedero il via al crollo del sistema di compra vendita dei tulipani.

Agli albori del secolo XXI, situazioni analoghe a quella olandese, continuano a ripetersi. La crisi finanziaria del 2007 è la testimonianza che, nonostante siano trascorsi poco meno di quattrocento anni dalla bolla dei tulipani, l'uomo non è riuscito ancora ad evitare il concretizzarsi di scenari di crisi o di difficoltà. I motivi che portano a congiunture economiche negative sono variabili nel tempo e mutano in concomitanza con il grado di innovazione raggiunto dal sistema finanziario. Le cause della crisi del 2007 sono innumerevoli e di molteplice natura come predetto dall'economista statunitense Rajan (Raghuram Govind Rajan, *Has Financial Development Made the World Riskier?* 2005):

- la tecnologia, con il crescere dell'innovazione la distanza tra il sistema finanziario e i soggetti investitori diminuisce, facilitando l'accesso ad una serie di meccanismi come lo scambio di titoli e alla consultazione di una vasta gamma di informazioni;
- la deregolamentazione, il settore finanziario cercando di enfatizzare i principi di concorrenza ed efficienza, si è orientato verso una

impostazione normativa snella e flessibile, fondata su usi e consuetudini ossia su un modello legislativo di autoregolamentazione, piuttosto che su regole scritte;

- la standardizzazione dei contratti, si concludono maggiori accordi nel minor tempo possibile e il giro d'affari delle stesse imprese finanziarie si incrementa notevolmente, di pari passo con il volume di attività iscritte nei bilanci degli intermediari;
- l'integrazione dei mercati, il fenomeno della globalizzazione si ripercuote all'interno del settore finanziario dove le stesse banche si espandono, rafforzano le loro connessioni internazionali ed esportano l'offerta dei loro servizi all'estero, ampliando il loro raggio operativo, per mettere a punto strategie come processi di fidelizzazioni con imprese che godono di fama globale;
- il comportamento delle banche, gli istituti di credito non sono in grado di realizzare utili stabili nel tempo nonostante la crescente gamma ed efficacia dei processi su cui possono contare, iniziano ad incamerare e trasferire al sistema attività con un più elevato grado di rischio;
- le politiche di compensazione, i *managers* puntano al conseguimento di guadagni nel breve periodo, trascurando completamente l'ottica di lungo termine, aumentando il rischio e quindi l'instabilità non solo del singolo intermediario ma dell'intero sistema finanziario;
- la regolamentazione, si delinea un contesto finanziario in cui si sente la mancanza di una supervisione prudenziale, l'assenza del principio di trasparenza e di vincoli che possono limitare il livello di esposizione degli istituti bancari;
- le innovazioni finanziarie, lo sviluppo di strumenti come i mutui subprime che garantiscono l'accesso a linee di credito a soggetti non meritevoli e la diffusione di processi come la cartolarizzazione che consentono agli intermediari di poter ampliare la loro operatività.

Il percorso storico della crisi inizia da un contesto di eccessivo indebitamento delle famiglie statunitensi che cercano risorse e fondi per l'acquisto di immobili.

La costante crescita della domanda di abitazioni porta i prezzi delle case ad un livello mai così alto fino ad allora. Tale andamento continua imperterrito fino al momento in cui vi è la contrazione della domanda per l'acquisto delle abitazioni ed il crollo del mercato immobiliare. Il numero assoluto e relativo di mutui insolventi è impressionante. Il sistema finanziario per poter superare il periodo di turbolenza, necessita di liquidità nell'immediato. Tutti gli istituti manifestando lo stesso bisogno di risorse liquide, bloccano i trasferimenti di fondi tra di loro portando il mercato interbancario ad un periodo di stand-by. Le banche maggiormente esposte, come la Lehman Brothers, falliscono. Le autorità pubbliche in uno scenario così tragico optano per l'intervento salvando numerosi istituti bancari. L'ausilio offerto dalle autorità pubbliche comporta la condivisione delle perdite, il debito privato delle banche diventa debito pubblico dello Stato.

Oltre alla volontà del management bancario di arricchirsi, alla mancanza di etica nelle decisioni aziendali, all'innovazione ed alle altre causa sopra elencate, la crisi del 2007 si diffonde con maggiore facilità ed il suo impatto globale è più significativo per colpa del modello di business attraverso il quale si organizzano i vari istituti bancari. Lo stesso Fondo Monetario Internazionale afferma: “ *The recent crisis revealed the significant risks posed by large, complex and interconnected institutions and the fault-lines in the regulatory and oversight system*”. Nonostante sono fondate e veritiere le affermazioni del Fondo Monetario Internazionale, il recente dissesto finanziario non dipende solo dalle difficoltà di banche internazionali di notevole rilevanza. Nella cerchia dei soggetti coinvolti vi sono anche i piccoli istituti specializzati nel segmento di erogazione di mutui subprime, le banche di prestito ipotecario che sostituiscono i mercati ai depositi come forma di *funding*, come Northern Rock, le *investment bank* che iscrivono in bilancio grosse quantità di strumenti finanziari innovativi, complessi e poco trasparenti e molti altri intermediari. In generale, però, se si analizzano le caratteristiche degli istituti finanziari che vivono con difficoltà il contesto di turbolenza economica si traggono delle conclusioni nitide e precise. Le banche con più problematiche durante il periodo di crisi sono:

di notevoli dimensioni, contraddistinte dal *Value Based Management* (VBM) e orientate verso il modello di business *Originate to Distribute* (OTD).

Gli intermediari di grandi dimensioni sono il frutto di processi crescita, operazioni di *mergers and acquisitions* (M&As) o semplicemente di politiche di diversificazione. La natura rilevante ed internazionale delle banche è la grandezza dominante nel periodo della crisi finanziaria. Approfondendo tale tematica, tra le cause principali della crescita esponenziale degli istituti vi sono:

- l'incremento delle passività soprattutto del debito e quindi delle dimensioni del bilancio;
- la maggiore diversificazione strategica diffusasi per la comparsa di nuovi mercati appetibili come quello *dell'investment banking*, del trading e di altri business innovativi;
- la più intensa interconnessione dovuta all'ampio insieme di controparti con le quali la stessa banca interagisce. Dal processo di crescita dimensionale degli istituti di credito si hanno due conseguenze fondamentali: il peso più rilevante della singola banca in relazione all'intero settore finanziario e l'aumento del grado di concentrazione.

Risulta evidente che un sistema bancario segnato da queste peculiarità presenta un più alto grado di rischio, connesso al fallimento di un singolo intermediario da cui derivano catastrofiche conseguenze ma anche alla possibilità di un effetto domino degli istituti di credito.

Altro punto in comune per gli intermediari bancari che affrontano più difficoltà, durante il periodo di crisi, è il *Value Based Management*, ossia un'impostazione che intravede nella massimizzazione del valore per gli azionisti la sua finalità principale. In accordo con gli studi condotti da Ittner e Larcker nel 2001, il *Value Based Management* si articola in una serie di operazioni: la scelta degli obiettivi

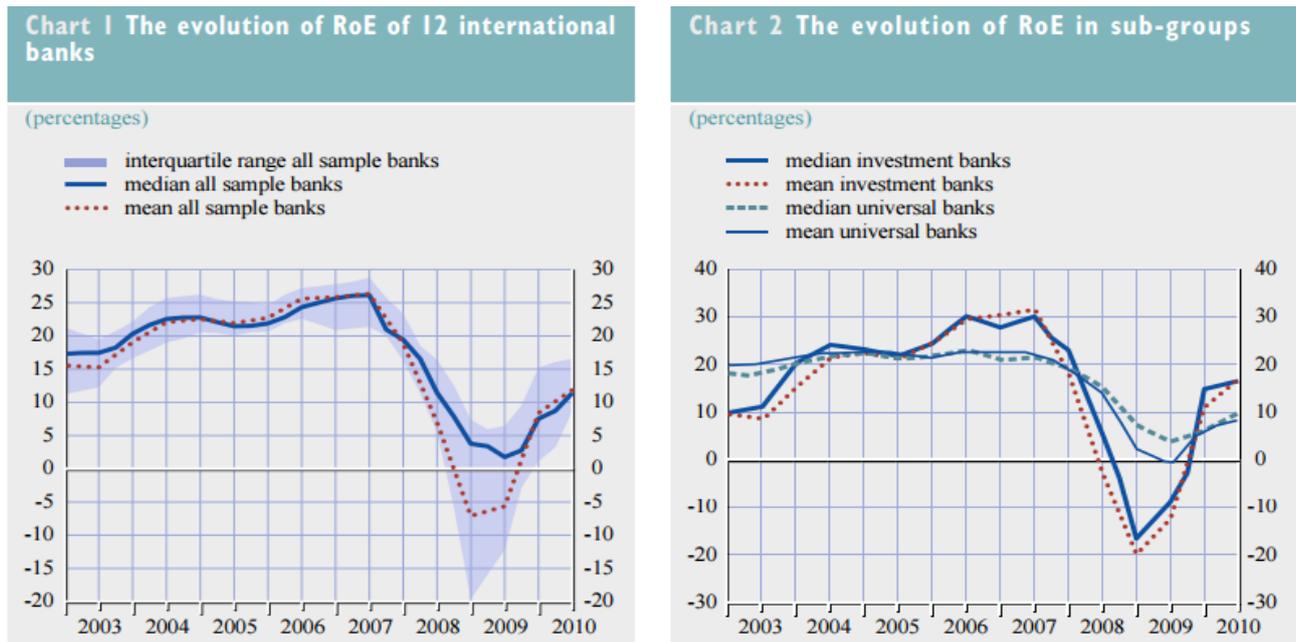
per la massimizzazione del valore, la selezione delle strategie da attuare, l'identificazione delle variabili nevralgiche, lo sviluppo dei piani d'azione ed infine la valutazione delle performance dell'impresa e della coerenza delle varie strategie elaborate nel corso del tempo. Come per quanto concerne la dimensione internazionale e rilevante delle banche, anche il *Value Based Management* è la matrice dominante principalmente diffusa tra gli intermediari finanziari. Secondo gli studi e le analisi condotte da Marco di Antonio docente ordinario presso l'università di Genova e pubblicate nel mensile dell'associazione bancaria italiana, gli istituti che adottano tale impostazione tendono a migliorare il proprio livello di redditività. La gara verso elevati standard di profitto dipende dalla tipologia di obiettivi conseguiti, dalla ricerca di crescita della reputazione della banca e dalla necessità di conferire elevati premi ai soggetti che occupano i vertici aziendali. L'alta redditività verso cui è indirizzata questa matrice, viene testimoniata dall'analisi dell'andamento del *return on equity* (Roe il rapporto tra utile netto e il capitale netto) del seguente gruppo di banche tra il 2003 e il 2010, rappresentata dal successivo grafico.

Figura 1 Elenco banche del campione

Banks driven to a large extent by investment activity	Universal banks (i.e. banks driven to a large extent by traditional deposit-lending activity)
<ul style="list-style-type: none"> • Morgan Stanley • Goldman Sachs • Deutsche Bank • UBS • Credit Suisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Royal Bank of Scotland (RBS) • Bank of America • Barclays • BNP Paribas • HSBC • Santander • UniCredit

Fonte: Bloomberg

Figura 2 Andamento del ROE



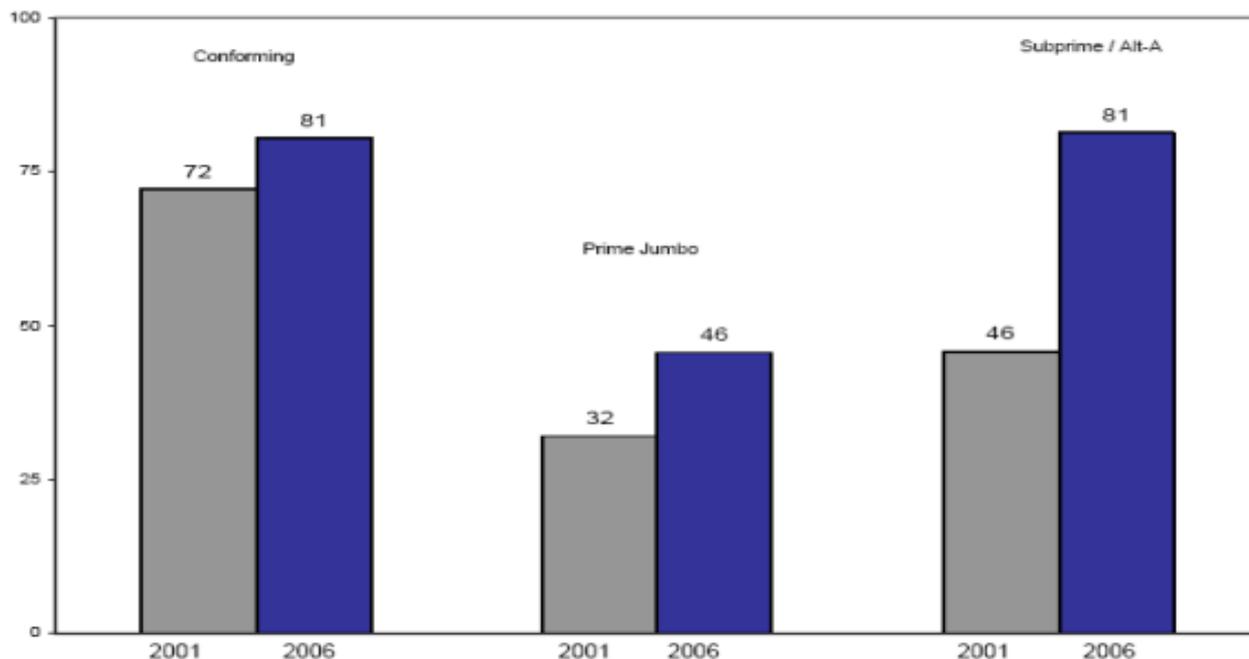
Fonte: Bloomberg

Con l'adozione del *Value Based Management* da parte degli istituti di credito, nei primi sette anni del secolo XXI, (anni antecedenti alla crisi) la redditività media rimane costantemente su livelli elevati. Tale impostazione pur garantendo un'alta redditività, non esenta l'istituto di credito da rischi. Altra caratteristica di questa matrice che massimizza il valore per gli azionisti infatti, è l'alto livello di indebitamento. Le banche che privilegiano il *Value Based Management* raggiungono traguardi significativi di redditività grazie ad un uso quasi spregiudicato della leva finanziaria. L'analisi circa il livello di redditività condotta tramite l'utilizzo del *return on equity* come indice di riferimento infatti, può essere fuorviante. Il parametro in questione essendo il risultato del rapporto tra l'utile netto conseguito e il capitale netto, può rilevare un aumento della redditività in seguito ad un incremento dei ricavi o una diminuzione dell'*equity* e proprio quest'ultimo caso è quello che riguarda gli intermediari che si organizzano secondo il *Value Based Management*. Le banche privilegiano la

strada dell'indebitamento per innalzare la redditività piuttosto che l'incremento dei rendimenti, per la presenza di difficoltà connesse ad un aumento del livello di concorrenza. Gli istituti di credito del precedente campione si orientano quasi unicamente verso una sola variabile da cui il *return of equity* dipende: il debito. Sempre tra gli aspetti peculiari del *Value Based Management*, è opportuno analizzare le caratteristiche degli impieghi bancari. L'attivo, degli intermediari organizzati rispettando i principi della matrice che massimizza il valore per gli azionisti, è più rischioso e meno liquido: le banche si orientano verso investimenti che garantiscono maggiori remunerazioni quindi di natura più rischiosa, per poter contare su un elevato margine di interesse (fenomeno diffuso soprattutto negli Stati Uniti dove gli intermediari non sono soggetti ai requisiti di Basilea 2) e su impieghi proficui che generano ritorni anche nel breve periodo come titoli e prestiti piuttosto che su riserve puramente liquide poiché improduttive.

Dopo l'analisi delle caratteristiche dimensionali e della matrice dominante degli istituti bancari che presentano più difficoltà nel periodo di turbolenza finanziaria iniziato nel 2007, è opportuno studiare l'ultimo e forse più importante aspetto che accomuna questi intermediari, il loro modello di business. La struttura nella quale si organizzano gli istituti di credito in questione è definita *Originate to distribute*. Uno studio approfondito di questo modello di business viene condotto dall'osservatorio monetario, ad opera degli esperti Elena Beccalli, Paola Agnese Bongini e Arturo Patarnello (2009). Un intermediario finanziario che adotta questa struttura, fa dipendere i grossi volumi di attività, in particolar modo i prestiti, dalla sua abilità a trasferire in modo sistematico e costante i crediti generati a società terze definite *Special Purpose Vehicle*. Il modello *originate to distribute* è perfettamente compatibile con il processo di cartolarizzazione e con le attività ad esso connesse, i mutui subprime. A conferma di tale affermazione presento il seguente grafico che mostra il tasso di attività cartolarizzate di tre diverse tipologie di prestiti nel 2001 e nel 2006, uno degli anni di maggiore successo per l'organizzazione *originate to distribute*.

Figura 3 Tasso di cartolarizzazione di tre diverse attività

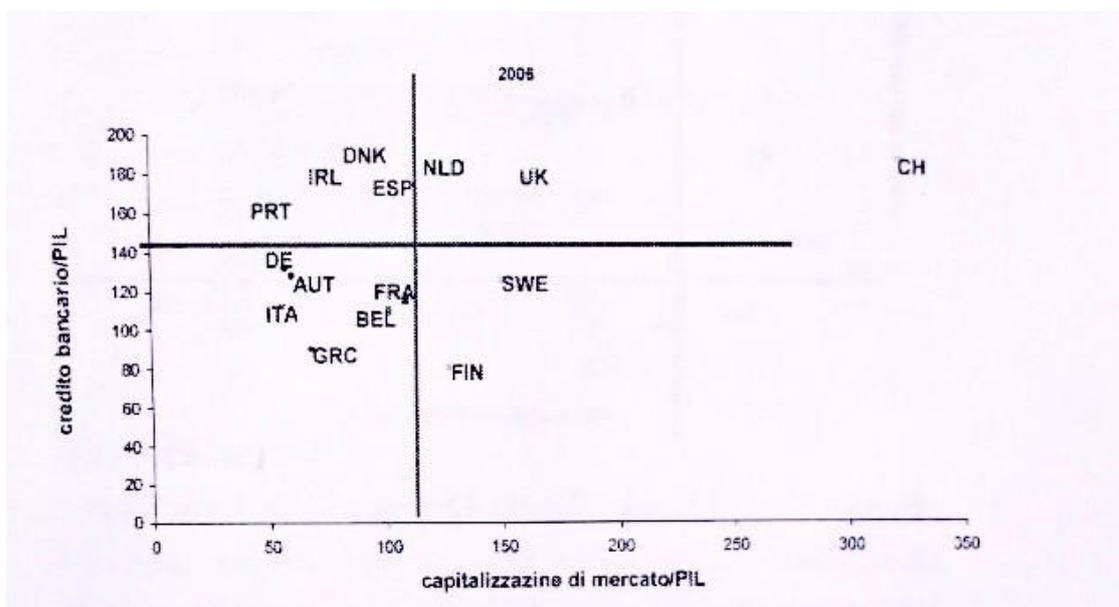


Fonte: Baily et al, 2008

La diffusione di questo modello è prevalentemente circoscritta agli Stati Uniti piuttosto che alle realtà dei paesi europei, dove il livello di sviluppo del settore finanziario è differente e non paragonabile con quello in atto nel continente americano. Una delle prospettive più attendibili circa la diffusione del modello *originate to distribute* sostiene che la sua affermazione sia scaturita dai cambiamenti portati dall'evoluzione del sistema finanziario. Dal mutamento dell'ambiente esterno è derivato il cambiamento degli enti che operano nello stesso. L'orientarsi degli stessi istituti bancari verso questo modello è una decisione strategica frutto della revisione del loro modo d'agire, della volontà di modificare il loro profilo di rischio e della possibilità di sfruttare opportunità di conseguire alti profitti tramite politiche di diversificazione. L'affermazione del

modello *originate to distribute* ha portato ad una vera rivoluzione del sistema bancario. Si è passati dal concetto, si distribuisce ciò che si origina, alla modalità di originare quanto si è in condizione di distribuire. Con il successo in termini di diffusione di questa struttura di business, le banche riducono i processi, i meccanismi di selezione e di monitoraggio delle controparti esternalizzando queste mansioni, eseguite da società come le agenzie di rating. Le operazioni di controllo precedentemente sostenute dagli intermediari vengono messe in secondo piano se non addirittura abbandonate, l'unica cosa che conta in questa nuova realtà è realizzare profitti tramite l'esecuzione del maggior numero possibile di attività. Con l'affermarsi di tale modo di operare il fenomeno delle asimmetrie informative come *l'adverse selection* ed *il moral hazard* cresce e proporzionalmente induce ad un aumento del livello di rischio dello stesso sistema. Avendo descritto il modello *originate to distribute* come il risultato di un processo di adeguamento all'evoluzione dell'ambiente esterno bancario, è opportuno eseguire una analisi macroeconomica per capire meglio la sua diffusione e affermazione in contesti di mercati differenti. In riferimento allo scenario economico precedente alla crisi, prendendo in considerazione i 15 principali sistemi finanziari europei e classificandoli in base a due variabili come il rapporto fra credito bancario e prodotto interno lordo e il rapporto fra capitalizzazione di mercato e prodotto interno lordo si ha la situazione definita dal grafico seguente.

Figura 4 Classificazione sistemi bancari europei



Fonte: World Bank, database "World Development Indicators"

A questo punto si possono identificare quattro differenti sistemi finanziari:

- completi, con alti volumi di credito e livelli di capitalizzazione come nel Regno Unito;
- deboli, con bassi quantità di credito e livelli di capitalizzazione come in Belgio;
- *bank oriented*, con elevati volumi di credito erogato come in Spagna;
- *market oriented*, con stock di capitale consistenti come in Finlandia.

Una volta delineato il contesto eterogeneo dei sistemi finanziari europei tramite uno studio a livello macroeconomico, è opportuno capire quali differenze ed elementi distintivi caratterizzano i modelli di business degli intermediari bancari che si sviluppano nelle differenti realtà. Intraprendendo una analisi di natura microeconomica, sempre in riferimento agli anni antecedenti alla crisi del 2007, si evidenzia la crescita e la diffusione non solo del modello di business *originate to distribute* ma anche di una organizzazione antitetica allo stesso definita *originate to hold*. La prima struttura è moderna e compatibile con l'innovazione finanziaria, come già precedentemente spiegato, e si sviluppa in vari paesi tra cui

il Belgio. Il secondo modello è di carattere fortemente tradizionale e diffuso in molte nazione tra cui la Spagna. Considerando gli intermediari che costituiscono il tessuto bancario dei due differenti paesi, si traggono le seguenti conclusioni. Il Belgio ha un sistema finanziario costituito da intermediari che registrano, nei vari documenti contabili, bassi volumi di prestiti e rilevanti quantità di attività fuori bilancio. Una maggiore fragilità, un ridotto peso del margine di interesse sugli utili ed un uso assiduo del *leverage* caratterizzano le banche belghe. La Spagna invece, ha istituti di credito che realizzano utili concentrando il loro business sull'attività di erogazione di prestiti. Le banche spagnole risultano più solide, stabili, con livelli di *return on assets* (Roa rapporto tra utili correnti e totale attivo) rilevanti e caratterizzate da un minore utilizzo della leva finanziaria. Evidenziate queste diversità tra i due paesi e tra i due modelli non bisogna trarre delle conclusioni affrettate. Il modello rivolto all'innovazione finanziaria non è deleterio per il sistema bancario in congiunture economiche di crescita, anzi, il mercato risponde positivamente alla sua capacità di conseguire un elevato volume di utili. La valutazione è differente in un contesto di recessione. Tale scenario ha un impatto negativo se non catastrofico sul modello *originate to distribute* che subisce enormi perdite a causa della sua elevata esposizione e per l'eccessivo ricorso allo strumento della leva finanziaria. Il modello di business tradizionale invece, è meno sensibile all'andamento del mercato, alla situazione macroeconomica e da queste sue qualità vengono fuori la sopra citata stabilità e solidità che lo contraddistinguono. Allo stesso tempo, la struttura *originate to hold* consegue più bassi livelli di utili e quindi è segnata da minore redditività.

Prendendo in considerazione casi storici e concreti di applicazione del modello *originate to distribute*, elenchiamo alcuni istituti che ne hanno avuto a che fare: Lehman Brothers, Bear Stearns, Northern Rock e AIG. Le prime due erano banche di investimento statunitensi cresciute grazie all'utilizzo di questa struttura di business ed entrambe fallite ma con destini differenti: Lehman Brothers dopo la chiusura non ha trovato nessun acquirente sul mercato, Bear Sterns è stata inglobata nel gruppo bancario JPMorgan Chase. L'istituto di credito inglese Northern Rock, grazie alla sua organizzazione in *stock bank*, in linea con i

principi del modello *originate to distribute*, riuscì a raddoppiare il suo giro d'affari dai 16 miliardi registrati a metà del 2005 fino ai 32 miliardi raggiunti nel 2007. Sfortunatamente per il contesto economico generale, anche la storia dell'intermediario inglese si è rilevata senza lieto fine. Northern Rock è stata divisa in *good and bad banks*. Ultima ma non meno importante, la compagnia assicurativa AIG stessa, ha avuto un impatto rilevante sul modello *originate to distribute*, facilitando la circolazione dei vari strumenti derivati e quindi implementando il processo di cartolarizzazione. Il coinvolgimento diretto della stessa società assicurativa nelle attività bancarie, le hanno provocato perdite di valore in borsa per un ammontare del 40% nel 2008. Grazie a piani di salvataggio e ad aiuti statali, la compagnia è ancora operativa oggi.

Analizzate le caratteristiche degli istituti che presentano più criticità, la sfida che il settore bancario si pone nel periodo immediatamente successivo alla crisi è quella di riflettere sugli sbagli commessi in passato, individuarne le possibili soluzioni e riuscire a delineare un modello di business, punto di incontro di una serie di qualità. Una volta stabilita la nuova struttura nella quale si organizzano gli istituti di credito è più che opportuno andare a studiare la possibile evoluzione della funzione di intermediazione bancaria sulla quale poggerà il sistema finanziario futuro.

2.2 VERSO UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS BANCARIO, DEFINIZIONE DEI PUNTI EFFICIENTABILI E IL RUOLO DELL'INNOVAZIONE

In seguito alle numerose criticità presentate nella parte precedente, convinzione di molti (tematica approfondita in seguito, capitolo 3 il business bancario futuro, paragrafo 3.1 quale modello di business si prospetta per il futuro ?) è che il sistema bancario dopo il periodo di dissesto, deve ricominciare da un nuovo modello di business che possa essere un punto di riferimento negli anni a venire e che soprattutto garantisca una certa serenità al contesto economico, scongiurando ulteriori scenari di crisi. Partendo da questi presupposti, elenchiamo alcune tra le principali qualità che possono essere sviluppate e riscontrate nelle future organizzazioni finanziarie per conseguire questo obiettivo: stabilità, efficienza ed innovazione.

La caratteristica imprescindibile di un intermediario è la stabilità, di cui si sente fortemente la mancanza nel periodo di turbolenza finanziaria. Il profitto e le performance di un intermediario non devono essere strettamente condizionati dall'andamento economico generale poiché se la banca ne giova nelle fasi di crescita, deve scontarne le pesanti conseguenze nei periodi di recessione e gli aspetti negativi, come la storia insegna, hanno un impatto più rilevante rispetto a quelli positivi. Un istituto finanziario deve essere strutturato in modo tale da riuscire ad attutire e rispondere prontamente a quelli che sono gli shock trasmessi dall'ambiente esterno. In secondo luogo l'organizzazione di una banca deve essere efficiente e flessibile. Gli intermediari sentono la necessità di concretizzare alcuni dei numerosi insegnamenti appresi durante il periodo di crisi tra i quali quello che punta alla riduzione degli oneri e dei costi superflui. Bisogna effettuare un meticoloso lavoro di identificazione delle spese che possono essere tagliate, senza ripercussioni negative su quella che è la redditività dell'intermediario e la sua competitività in ambito nazionale ed internazionale.

Infine, l'altro elemento di cui lo stesso modello di business non può fare a meno è l'innovazione. L'evoluzione del sistema finanziario viaggia a ritmi costanti e più veloci rispetto agli altri comparti economici, fatta eccezione per il settore dell'*information technology* che sta sempre di più penetrando nelle organizzazioni bancarie. Lo sviluppo e l'innovazione sono gli elementi sui quali bisogna puntare per innalzare il volume dei ricavi ed essere al passo con i tempi, se non addirittura i precursori di nuove forme di business tecnologiche.

Questi sono alcuni dei punti su cui bisogna lavorare per un settore bancario futuro che possa conseguire progressi e passi in avanti più o meno significativi.

Delineati gli ambiti su cui intervenire si possono analizzare i primi passi in avanti fatti in queste direzioni.

Per quanto concerne la stabilità, i nuovi modelli di business bancari devono sottostare, una volta recepite e quindi approvate dal paese di appartenenza dell'istituto di credito, alle disposizioni previste dal Comitato di Basilea. Questo organismo è stato istituito nel 1974 con la finalità di vigilanza bancaria ed è composto dai governatori centrali delle banche dei paesi che compongono il G10. Gli accordi a cui è arrivato il Comitato sono tre: Basilea 1 definito nel 1988 ed entrato in vigore nel 1992, Basilea 2 stipulato nel 2004 ed in atto dal 2007 ed infine Basilea 3 discusso attualmente e definitivamente in vigore dal 2019. Con il primo accordo si fanno passi in avanti per la riduzione del rischio di credito, gli intermediari devono sottostare al principio di adeguatezza patrimoniale ossia disporre di un dato ammontare di riserve calcolato tramite l'applicazione di un coefficiente ai *risk weighted assets* (Rwa attività ponderate per il rischio). Nonostante è apprezzabile il tentativo di rendere più solido il comparto bancario le lacune che presenta il primo accordo di Basilea sono varie, così si procede alla definizione di un nuovo quadro regolamentare, Basilea 2. L'accordo in questione si articola in tre pilastri. Il primo riguarda la adeguatezza patrimoniale che prende in considerazione non solo il rischio di credito ma anche quello operativo, di mercato e di controparte. Il secondo pilastro concerne la capacità dell'intermediario di poter valutare la propria adeguatezza patrimoniale tenendo

conto di una più ampia gamma di rischi rispetto a quelli presenti nel primo pilastro. I processi che vengono utilizzati a tal proposito sono *l'internal capital adequacy assessment process* e *il supervisory review and evaluation process* (Icaap e Srep). L'ultimo pilastro infine, vuole rendere facilmente perseguibile la valutazione degli intermediari da parte degli operatori del sistema finanziario e quindi rafforza il principio di *disclosure*. L'accordo di Basilea 2, sia per la mancanza di alcuni fondamentali principi che per la sua entrata in vigore durante l'inizio della crisi, non porta gli effetti sperati. L'ultimo traguardo a cui si giunge in ambito di regolamentazione e quindi di stabilità per gli intermediari finanziari è l'accordo di Basilea 3, ancora in fase di realizzazione. Il trattato in questione nasce per la diffusa esigenza di rimediare ad una serie di lacune e limiti mostrati dall'accordo precedente. I campi su cui interviene Basilea 3 sono:

- la qualità e la quantità del capitale. Aumento graduale del livello minimo del *tier 1* dal 4,5% fino al 6% nel 2019 , rafforzamento delle altre componenti di capitale differenti dal *tier 1*, semplificazione del *tier 2*, abolizione del *tier 3*, aggiunta di un *capital conservation buffer*, composto da elementi di *common equity* e incrementato dello 0,625% ogni anno a partire dal 2016 fino al 2019;
- requisiti sulla prociclicità. Le banche devono conservare parte del capitale nei periodi di crescita economica così da essere maggiormente solide in casi di recessione. Il livello di *countercyclical capital buffer* che oscilla tra lo 0 e il 2,5%, è definito dal regolatore nazionale in base alle caratteristiche macroeconomiche del paese dell'istituto di riferimento ed è costituito da *common equity*;
- *leverage ratio*. Contenere la leva finanziaria, tenendo conto del *ratio* che mette in rapporto il *tier 1* con il totale delle esposizioni ossia con le attività in e fuori bilancio;
- requisiti di liquidità. Espresi dal *liquidity coverage ratio* e dal *net stable funding ratio* indici che esprimono rispettivamente la capacità della banca di resistere a 30 giorni di stress circa la possibilità di finanziarsi e l'abilità

di un intermediario di indirizzare la mancata corrispondenza della liquidità;

- interventi sul secondo e sul terzo pilastro di Basilea 2. Introduzione nel pillar 2 di tutto quello che è fuori bilancio e per quanto concerne il terzo pilastro aumento del livello di trasparenza.

Non si hanno delle conclusioni nette su quelle che sono le potenzialità del nuovo accordo, Basilea 3, poiché molti parametri e requisiti devono ancora entrare definitivamente in vigore. Le prime valutazioni di tale sistema sono positive e il clima di ottimismo che aleggia attorno a questo quadro di regolamentazione scaturisce dalla considerazione da parte di Basilea 3 di tutte le criticità vissute dalle banche nel periodo di turbolenza finanziaria. Pur essendo paradossale per alcuni versi, la stabilità sarà data da quel presidio che mal funzionava in precedenza. Nonostante l'incertezza circa l'assenza di imperfezioni o difetti nel nuovo accordo di Basilea 3, gli esperti e gli economisti in genere conferiscono un certo grado di fiducia in questo nuovo set di regole poiché nasce come rimedio ai fallimenti del passato ed in particolare al non successo di Basilea 2. A prova di ciò, basta analizzare i campi in cui trovano applicazione le novità contenute nel nuovo accordo (precedentemente elencate).

Cambiando argomento e passando ad un altro tema oggetto di revisione per le banche, si analizzano i primi passi in avanti per il miglioramento del grado di efficienza degli istituti di credito. Tra le numerose strategie messe in atto per abbattere i costi delle singole banche, dalla riduzione del personale alla realizzazione di sinergie tra diversi comparti, una delle tematiche più importanti, in virtù della sua natura attuale (molte società di consulenza hanno redatto studi sul tema in questione), è la revisione del ruolo degli sportelli.

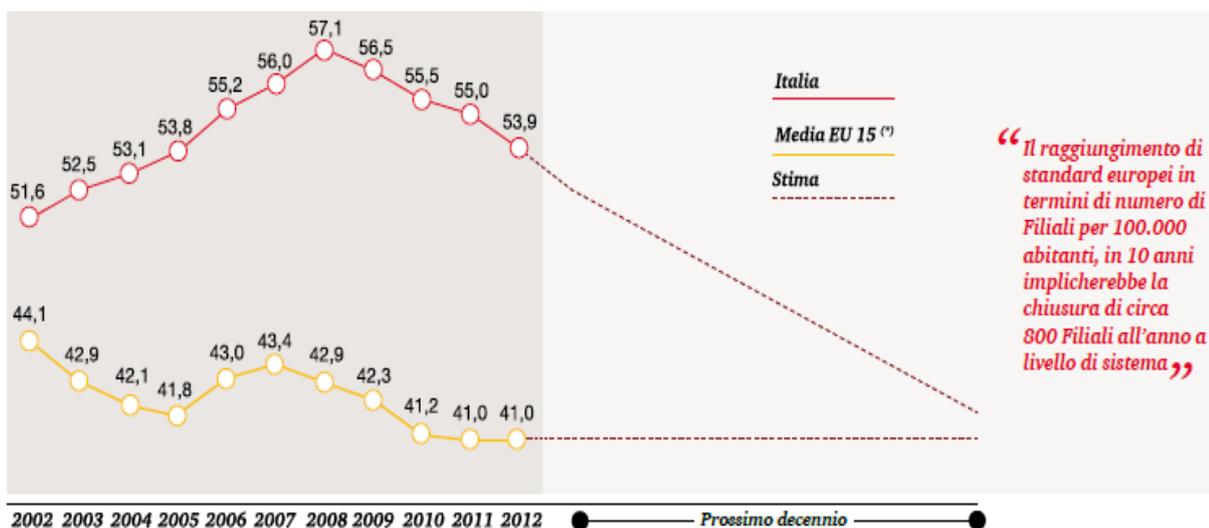
Le filiali in moltissime realtà finanziarie rappresentano il primo canale distributivo di una serie di servizi bancari. Le funzioni degli sportelli sono due principalmente: transazionale e relazionale. La prima mansione è legata al

corretto funzionamento del sistema dei pagamenti e al controllo della liquidità, il secondo compito riguarda la gestione dei rapporti con i clienti e il processo di fidelizzazione. Il numero delle filiali ed il loro posizionamento sono da sempre fattori rilevanti per l'affermazione di un istituto di credito in un dato ambito territoriale. Il ruolo di *geomarketing* ricoperto dagli sportelli è fondamentale. Nella scelta del dove posizionare fisicamente una filiale bisogna tenere conto non solo dell'incidenza che la stessa ha sul territorio circostante ma anche delle possibilità di penetrazione del mercato. Altro punto critico del posizionamento è quello che riguarda la troppa vicinanza tra due sportelli dello stesso intermediario. In una fattispecie del genere infatti, si dà il via al fenomeno della cannibalizzazione. Le filiali appartenenti al medesimo gruppo si spartiscono la stessa clientela senza avere un maggior volume di introiti ma sostenendo un ammontare più elevato di costi ed oneri per l'avvio ed il mantenimento di più canali distributivi. Oltre al posizionamento, il numero degli sportelli è un altro fattore strategicamente rilevante per le banche. Sebbene prima dell'inizio del secolo XXI il numero delle filiali è univocamente crescente in tutti i paesi industrializzati che vantano un sistema finanziario evoluto, attualmente gli andamenti sono divergenti. La maggioranza dei paesi pianifica strategie di ristrutturazione con l'obiettivo di ridurre e contenere il numero degli sportelli. Altre realtà economiche, in controtendenza con gli andamenti principali, non stanno riducendo il numero delle filiali sparse sul territorio. Questa eccezione alla regola è causata dalle caratteristiche sociali e demografiche di contesti economici i quali non sono ancora totalmente pronti per un cambiamento del genere. Le banche nei paesi in cui il numero delle filiali non accenna a scendere infatti, stanno cercando canali di distribuzione alternativi e meno costosi rispetto agli sportelli, escogitando metodi e pensando soluzioni per sopperire ad una serie di problematiche come l'attività di raccolta e l'offerta di servizi che superino il paradigma della prossimità fisica. Nell'era dell'*information technology* il canale distributivo alternativo alla filiale è individuato nel cosiddetto modello della banca online tramite il quale è possibile eseguire in via remota un insieme di operazioni che costituiscono il *core* business degli sportelli. In tale contesto il ruolo della filiale è rivisitato e la stessa assume la configurazione non più di mero

punto di contatto con la clientela ma si erge come luogo di riferimento per le comunità locali, funzione svolta soprattutto dalle banche con operatività circoscritta all'ambito territoriale di appartenenza. Con l'affermarsi di questa nuova logica bisogna ripensare ad una serie di caratteristiche degli sportelli: dai servizi offerti maggiormente complessi e specializzati al *layout*, quindi alla predisposizione dei vari elementi in un dato ambiente fisico, fino alla ricerca del personale più idoneo, non riscontrabile nel semplice impiegato o cassiere ma nella figura del consulente, più preparato e pronto per il contatto diretto con i clienti. A supporto di questa nuova organizzazione deve esserci anche un adeguato quadro normativo che permetta alla banche di poter gestire e sviluppare nel miglior modo possibile l'intera rete delle filiali. Per avere un quadro completo sul tema delle filiali è utile considerare i dati circa l'andamento del numero degli sportelli nella zona Euro. Il grafico seguente presenta tale statistica riferita agli anni che vanno dal 2002 al 2012. Precisamente individua il numero di filiali ogni 100.000 abitanti.

Figura 5 Andamento numero di filiali in Italia

Trend del numero di sportelli in Italia ogni 100.000 abitanti



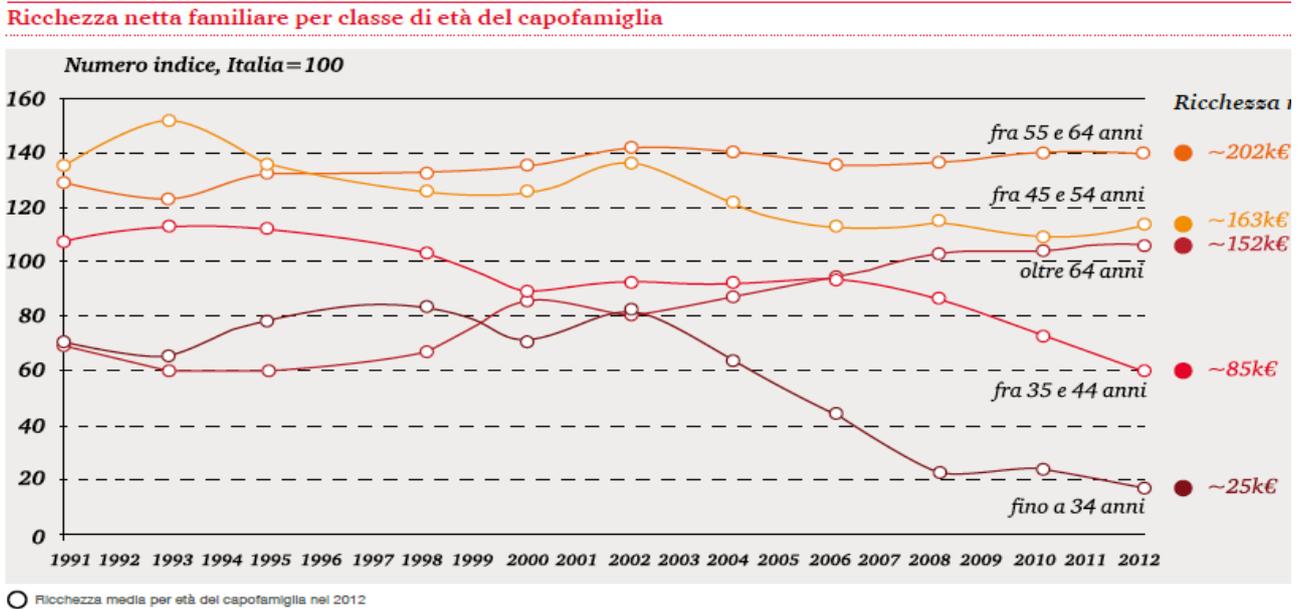
Fonte: Analisi PwC su dati European Central Bank, 2012

Come si intuisce dalla rappresentazione, il numero degli sportelli ogni 100.000 abitanti in Europa sta diminuendo. Nel caso dell'Italia il trend è opposto fino al 2009 anno in cui, forse per la maggiore sensibilità del comparto bancario alle

criticità della crisi finanziaria forse per la diffusione di un rinnovato spirito di adeguamento, si ha un cambio di tendenza. Considerando le stime e le prospettive future, l'Italia nel prossimo decennio si adeguerà ai parametri europei. Il raggiungimento di tale traguardo implica però, a livello puramente statistico, la chiusura di circa 800 filiali all'anno.

Nonostante la riduzione del numero di sportelli sia un concetto spesso associato al principio di efficienza, non sempre l'attuazione di questo processo ha effetti positivi per l'intermediario. I risultati finali delle strategie di razionalizzazione della rete, sono fortemente dipendenti dalle caratteristiche socio-demografiche di ogni realtà economica. Approfondendo tale tematica, si possono analizzare una serie di variabili attinenti: le aspettative di vita della popolazione, il tasso di natalità, il modello di distribuzione della ricchezza e l'urbanizzazione. Analizzando il tessuto socio-demografico italiano risulta facilmente evidente che le aspettative di vita della popolazione sono molto elevate, intorno agli ottanta anni, superate solamente da quelle della Germania e del Giappone (in accordo con i dati di United Nations; Eurostat; Banca d'Italia; Istat, 2014). In aggiunta a questo fattore demografico, bisogna rilevare pure che il tasso di natalità in Italia è molto basso e si attesta intorno al 1,5 figli per donna. Il livello di urbanizzazione che si aggira attorno al 69% contro una media del 75-85% è piuttosto basso a causa della presenza di un quantitativo considerevole di piccole realtà urbane con un numero non superiore agli 8000 abitanti. Infine come ultimo fattore sociale per un'analisi completa del contesto economico italiano, bisogna tenere conto anche della distribuzione della ricchezza che è maggiormente concentrata in quella fascia di popolazione con età superiore ai 45 anni come rappresenta il grafico seguente.

Figura 6 Ricchezza delle famiglie, per età del capofamiglia



Fonte: analisi PwC su archivio storico dell'Indagine sui bilanci delle famiglie italiane

Analizzati tutti i fattori demografici precedentemente elencati, emerge chiaramente che il contesto economico italiano si caratterizza per un costante spostamento della ricchezza verso individui più anziani con un minore livello di confidenza nei confronti della tecnologia. Il basso livello di urbanizzazione costringe gli intermediari ad una loro maggiore dispersione sul territorio. La riduzione del numero degli sportelli e la propensione verso canali di distribuzione alternativi in una realtà come quella appena descritta non sembrano le opzioni strategiche più idonee da percorrere, almeno per il momento. Un ulteriore approfondimento sulla tematica della razionalizzazione della rete delle filiali, si ha studiando le azioni nel breve e nel medio-lungo termine proposte dai vari istituti di credito. Inizialmente le banche attuano processi di selezione e meccanismi di specializzazione: in base alle caratteristiche territoriali si definiscono la gamma di servizi necessari, la tipologia di operazioni che le filiali devono erogare ed il dimensionamento del personale. In seguito si eliminano i processi ridondanti e si procede con l'automatizzazione di tutti i servizi che

possono usufruire di questa tecnologia. Per quanto concerne il breve periodo si punta dunque alla riduzione dei costi e delle spese. In questo arco temporale si sostengono pesanti oneri di ristrutturazione derivanti soprattutto dalla svalutazione delle filiali. Nell'ottica del medio-lungo termine invece, si cerca di incentrare il progetto di razionalizzazione sul cliente e sulla terziarizzazione delle attività. Tramite l'adozione di un approccio *customer-centric*, il processo di revisione della rete degli sportelli evolve grazie ad investimenti mirati nel settore del *marketing intelligence* e all'offerta di una vasta gamma di servizi contraddistinti da medesimi ed elevati standard qualitativi. Le banche cercano di acquisire quelle competenze che consentono loro di captare le necessità e l'evoluzione dei bisogni della clientela, formando figure professionali specifiche e puntando alla gestione degli obiettivi (*MBO management by objectives*) ossia alla valutazione del personale non solo studiando le abilità delle risorse umane ma analizzando anche i risultati raggiunti. Tutto ciò porta al conseguimento del principale obiettivo di tale processo di razionalizzazione ossia all'incremento di notorietà del *brand* bancario e allo sviluppo delle reti.

Il concetto di implementazione dell'efficienza dei sistemi bancari è fortemente correlato con quello dell'innovazione. Con questo termine si indica il processo con cui si ha la diffusione e l'affermazione di un'invenzione ossia un elemento risolutivo di natura originale. Investendo numerose risorse nel comparto della ricerca e dello sviluppo gli intermediari possono costruire un nuovo business bancario e contestualmente far evolvere il modello di intermediazione finanziaria. Le tecnologie individuate dall'Associazione Bancaria Italiana (ABI) e dalla Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione (CIPA), sulle quali puntano maggiormente gli istituti di credito sono: il *Contactless*, il *Cloud Computing*, la Biometria, il *Business Intelligence*, le Applicazione Mobile e il Web 2.0. Ognuna di queste si contraddistingue dalle altre per un differente grado di importanza ma soprattutto per un diverso livello di maturità. Prima di indagare più approfonditamente su quelle che sono le tendenze e gli andamenti circa gli

investimenti sostenuti dalle banche nei vari comparti tecnologici, è opportuno descrivere dettagliatamente ognuna di queste innovazioni.

Procedendo con ordine, con il concetto di *Contactless* in tema di mezzi di pagamenti, si indica quella tecnologia che consente di effettuare pagamenti senza l'inserimento fisico nel lettore della carta di credito, ma tramite il solo avvicinamento della stessa ad un sensore. Lo sviluppo di questa innovazione deriva dall'applicazione della tecnologia *Radio-frequency identification*. Le carte di credito *Contactless* si distinguono da quelle tradizionali, dotate di banda magnetica o microchip, per rendere molto più rapido e veloce il processo di pagamento che viene eseguito in pochi istanti. La diffusione di tale tecnologia è significativa. Molte istituti finanziari sia di carattere nazionale che internazionale utilizzano questa innovazione. Tra le società più note spicca il nome di MasterCard Worldwide, impresa con sede legale a New York, un fatturato annuo che supera i 5 miliardi di dollari statunitensi, che fa del settore delle carte di credito il suo *core business*. Guardando all'interno dei confini nazionali, nel sistema finanziario italiano i primi istituti che stanno aprendo i loro orizzonti a queste tecnologie sono il gruppo bancario Intesa Sanpaolo e Poste Italiane S.P.A..

Con il paradigma di *Cloud Computing* invece, si indica il processo di cambiamento della gestione delle applicazioni aziendali con il passaggio dall'utilizzo dei software tradizionali a Internet. Il principale motivo per cui si sente questo bisogno di cambiamento scaturisce dal costo e dalla complessità delle applicazioni aziendali tradizionali e dalla vasta quantità di hardware e software necessari per il loro corretto funzionamento. Con l'innovazione introdotta tramite il *Cloud Computing* questo insieme di criticità sparisce; un operatore esperto gestisce e controlla il buon andamento dell'infrastruttura software ed hardware in cambio del pagamento di un canone da parte dell'utente che gode di questo servizio. L'insieme delle applicazioni *cloud* di cui il cliente può usufruire è contraddistinto da un basso livello di complessità e il numero di programmi che l'utente può utilizzare spazia dalla elaborazione alla trasmissione

dati, dalle applicazioni per la contabilità, alla gestione delle risorse umane e molto altro. La diffusione di questa tecnologia semplifica significativamente l'apparato informatico, favorendo una più facile archiviazione e gestione dei dati da parte delle imprese.

Guardando il settore della tecnologia biometrica, la stessa permette di utilizzare il corpo umano come chiave di accesso ed autenticazione per l'uso di *smartphone*, computer e altri dispositivi sostituendo codici alfanumerici o password di qualsiasi genere. Nel caso specifico del settore bancario, tale innovazione porta verso eclatanti risultati per quanto concerne l'ambito dei mezzi di pagamento. Un individuo infatti, recandosi presso una qualsiasi attività commerciale può evitare di portare con se contanti, carte di credito o strumenti simili. Per il cliente bastano operazioni come una scansione vocale, una lettura del tracciato cardiaco, delle impronte digitali, una identificazione dell'occhio effettuate tramite appositi dispositivi per dare il via libera al trasferimento di denaro e concludere la transazione. In accordo con l'articolo di Rosamaria Alibrandi “Il corpo come password. Il futuro è biometrico”, i colossi del settore high-tech stanno sperimentando una serie di innovazioni che riguardano la tecnologia biometrica:

- Apple ha introdotto il riconoscimento dell'impronta digitale per lo sblocco dei dispositivi mobili e sta lavorando al progetto “*Low Threshold Face Recognition*”, un sistema che tramite il riconoscimento facciale permette l'accesso ai cellulari prodotti dalla impresa californiana;
- Microsoft sta per lanciare, “*Windows Hello*” un sistema che solo tramite l'utilizzo del viso, dell'iride o dell'impronta digitale permette di accendere o spegnere il computer;
- Yahoo, operatore over-the-top, sta progettando “*Bodyprint*” sistema con il quale il display di un qualsiasi dispositivo funziona come un vero e proprio scanner biometrico e in caso di mancata autenticazione anatomica porta al blocco dell'apparecchio;

- Fujitsu, impresa giapponese affermatasi nel settore dell'elettronica, elabora con risultati positivi sul suo nuovo *smartphone*, il riconoscimento oculare di autenticazione.

Dopo questa breve digressione che fa ulteriore chiarezza circa i progressi conseguiti in ambito biometrico, ritornando al comparto bancario italiano, i primi passi in avanti per lo sviluppo di tale tecnologia sono fatti dall'istituto finanziario Unicredit. Federico Ghizzoni amministratore delegato del primo gruppo bancario italiano è il protagonista diretto del collaudo di questo nuovo sistema di pagamento *touchless* chiamato *Papillon*, testato in un negozio Kiko Make Up a Milano. Il progetto realizzato dal nuovo team di Ricerca e Sviluppo guidato da Riccardo Prodam e da Marco Berini, non necessita dell'utilizzo di carte di credito, di PIN, password da ricordare, della scansione delle impronte digitali o dell'iride. *Papillon* tramite un semplice sistema biometrico riconosce la geometria dei vasi sanguigni presenti nelle mani e permette l'esecuzione del pagamento. Nel particolare, un apposito sensore riconosce la mappa di vene e capillari presente nelle mani, diversa da individuo ad individuo, tramite lo spettro emesso dall'emoglobina quando viene colpita da un impulso elettromagnetico. Al tracciato dei vasi sanguigni stabilito da questo sensore, corrisponde un codice numerico univoco. Dal momento di registrazione dell'utente al servizio, quindi dalla definizione della mappatura dei vasi sanguigni presenti nella mano all'attribuzione di un codice, il sistema *Papillon* tramite la sola lettura della mano riconosce quel dato cliente. Con il buon fine di questo progetto, il settore biometrico consegue una innovazione rivoluzionaria che porta al mutamento della concezione di sistema di pagamento (non più fondato sull'utilizzo di carte o strumenti analoghi), al miglioramento del livello di sicurezza ed alla minimizzazione della possibilità di commettere errori.

Con la tecnologia della *Business Intelligence* invece, si indica un insieme di programmi che tramite la lettura di dati storici e di previsioni statistiche, portano ad una serie di benefici come: l'aumento dell'efficienza, la rapidità del processo decisionale, l'ottimizzazione dei meccanismi aziendali, il

conseguimento di maggiori ricavi e il raggiungimento di un vantaggio competitivo rispetto ai *competitors* individuando nuove aree di business in cui poter operare. Un esempio concreto di applicazione dell'innovazione di *Business Intelligence* è descritto dal Salone Macchine e Attrezzature per l'Ufficio (Smau la più importante fiera dedicata all'*Information & Communications Technology* presente in Italia) che vede protagonista il gruppo bancario Credito Valtellinese.

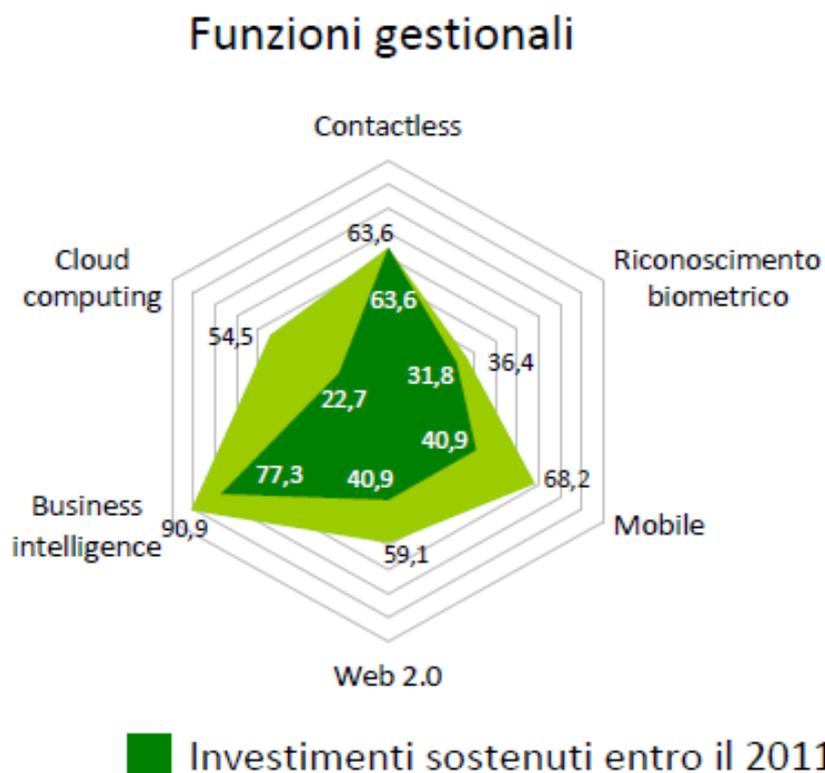
Questo attore economico del settore finanziario, fin dagli inizi del secolo XXI sente l'esigenza di controllare e gestire al meglio tutte le informazioni ed i dati contabili che ha a disposizione. Per il conseguimento di tale finalità, Credito Valtellinese ha creato Bankdati Servizi informatici, società consortile per azioni, nata per l'applicazione della tecnologia di *Business Intelligence* e lo sviluppo di attività circa la gestione delle informazioni, l'organizzazione, l'analisi dei costi e il back office. La prima applicazione del *Business Intelligence* ad opera del Credito Valtellinese si ha nell'ambito dell'antiriciclaggio: si costituisce un sistema organizzato in famiglie o gruppi di fenomeni e ciascuno di essi viene misurato tramite un indicatore sintetico. Si ha un approccio completamente differente per la raccolta e la reperibilità delle informazioni. La *Business Intelligence* consente di ottenere dati idonei e funzionali per l'utente e di conferire maggiore flessibilità all'istituto finanziario. Grazie ad un sistema fondato su questa tecnologia ed impostato sul conseguimento di *best practice* (tramite la definizione di un *Benchmark* di riferimento) il gruppo di Credito Valtellinese può uniformare il livello di qualità dei servizi erogati e attuare più agevolmente e facilmente strategie di razionalizzazione della rete degli sportelli.

Infine con le ultime due tecnologie il Web 2.0 e le applicazioni mobili, si intendono l'insieme di programmi online che consentono agli utenti di interagire con il sito web stesso (forum, chat, ecc...), condividere informazioni di carattere privato o meno (Google, Facebook, Twitter, ecc...) e di svolgere le più svariate funzioni. Il termine Web 2.0 è coniato dall'editore irlandese naturalizzato statunitense Tim O'Reilly nel 2004. Questo concetto è sempre più inerente al comparto dell'*E-Commerce* e collegato al settore delle applicazioni. Nel settore

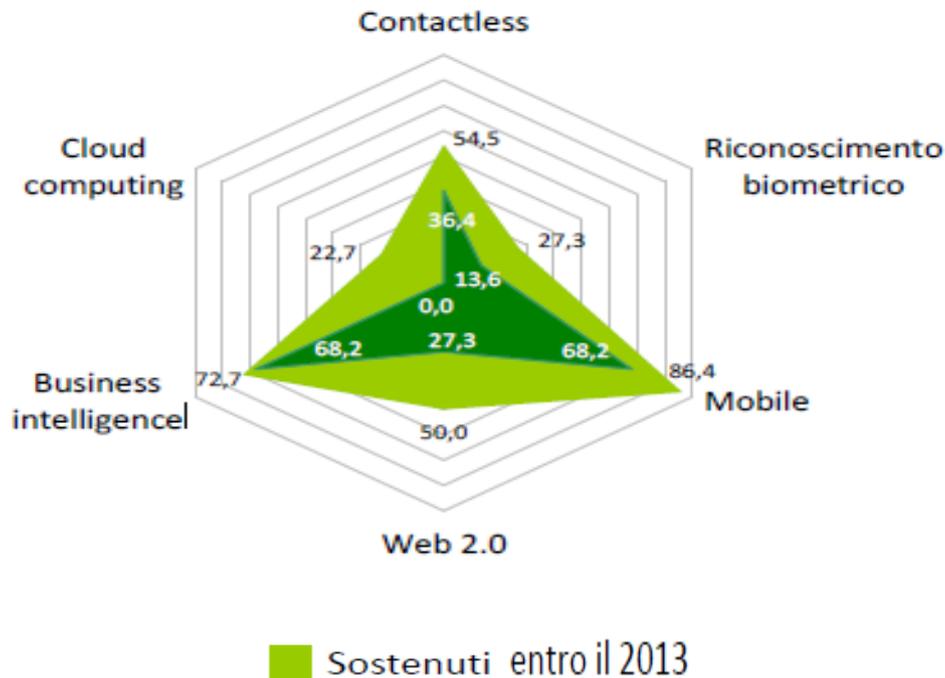
finanziario, i programmi mobili elaborati dai due principali gruppi bancari italiani (Intesa Sanpaolo e Unicredit) e da molti altri istituti di credito permettono di svolgere da remoto un ampio gruppo di operazioni come il controllo del conto corrente, acquisto titoli e molto altro.

Dopo aver definito ogni singola tecnologia e dunque avere un panorama più ampio e chiaro di quelle che sono le principali innovazioni su cui il settore bancario punta, è utile considerare alcune statistiche rappresentate dai seguenti grafici che descrivono le tecnologie funzionali su cui si investe (tutto in valori percentuali) e che prendono in considerazione un campione di istituti e gruppi finanziari che costituiscono lo 80% del sistema bancario italiano.

Figura 7 Percentuale investimenti in nuove tecnologie



Funzioni di business



Fonte: ABI (Associazione Bancaria Italiana) e CIPA (Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione)

Tali diagrammi evidenziano quali sistemi gli stessi gruppi bancari sono intenzionati a sviluppare e quindi su quali tecnologie vogliono concentrare gli investimenti. L'attrattività di un'innovazione è un indicatore davvero rilevante poiché è un parametro molto utile per capire, sempre tramite un'ottica prospettica, quali sono i settori futuri che avranno un più alto tasso di sviluppo e livello di progressione. I grafici permettono l'analisi e lo studio delle intenzioni di investimento delle imprese tenendo conto della divisione tra tecnologie a supporto di attività gestionali e di business, tra il 2011 e il 2013. Andando con ordine e partendo dal diagramma concernente la tecnologia a supporto delle funzioni gestionali, si nota che nel biennio in questione le innovazioni come la business intelligence, il *contactless* ed il riconoscimento biometrico hanno un incremento del volume degli investimenti piuttosto esiguo, passando

rispettivamente dal 77,3 al 90,9 %, dal 63,6 al 63,6 % e dal 31,8 al 36,4%. Sia pur modesto da un punto di vista relativo, analizzando i valori assoluti del livello di investimenti in percentuale sulla business intelligence, si nota che questa è la tecnologia in cima alla lista delle innovazioni da sperimentare per il comparto bancario. Per quanto riguarda lo studio del livello degli investimenti circa le restanti tecnologie, emerge immediatamente un trend differente: vi è un forte e consistente collocamento di risorse e fondi nel settore del Mobile, del Web 2.0 e del *Cloud Computing*. I valori degli incrementi sono pari al 27,3% nella tecnologia Mobile, al 18,2% nel comparto del Web 2.0 ed al 31,8% nel settore del *Cloud Computing*. Il dato più eclatante è quello riguardante il *Cloud Computing*. Questa innovazione è la protagonista degli ultimi anni poiché come risulta dall'analisi del trend degli investimenti, sta attirando con elevata facilità quantità sempre più rilevanti di risorse. Leggendo queste statistiche da un punto di vista differente infatti, la percentuale di gruppi e istituti bancari che investe nel *Cloud Computing* raddoppia tra il 2011 e il 2013. Se si prende in considerazione il secondo diagramma sulle tecnologie a supporto delle attività di business, gli investimenti nel 2011 in innovazioni come il *Cloud Computing* (0%), il riconoscimento biometrico (13,6%) ed il Web 2.0 (27,3%) sono indiscutibilmente scarsi. Buoni segnali però, vi sono se si guarda al 2013 quando il volume degli investimenti che questi settori attirano risulta più elevato. Considerando invece, tecnologie come il *Contactless*, la *Business Intelligence* ed il Mobile, il quantitativo di risorse dedicate queste innovazioni è nettamente più consistente. La crescita rilevante della tecnologia Mobile di quasi 18 punti percentuali scaturisce dalla sempre più diffusa dimestichezza che la popolazione acquista nell'uso di dispositivi innovativi e di ultima generazione. Andando a effettuare un'analisi complessiva che tenga conto sia delle tecnologie in ambito gestionale che di business, il Mobile e la *Business Intelligence*, risultano i comparti sui quali si concentrano prevalentemente i fondi e le risorse degli istituti bancari. Il *Cloud Computing* invece, è l'innovazione con minore utilizzo fino al 2011 ed allo stesso tempo il comparto tecnologico che mostra la crescita più sostenuta del livello di investimenti nell'arco temporale in questione.

Un'altra tipologia di tecnologia sempre individuate dall'Associazione Bancaria Italiana e dalla Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione, che gli intermediari sta sviluppando è l'innovazione di natura infrastrutturale rappresentata da: *VoIP*, *Web Conferencing*, *Service Oriented* e *Green IT*.

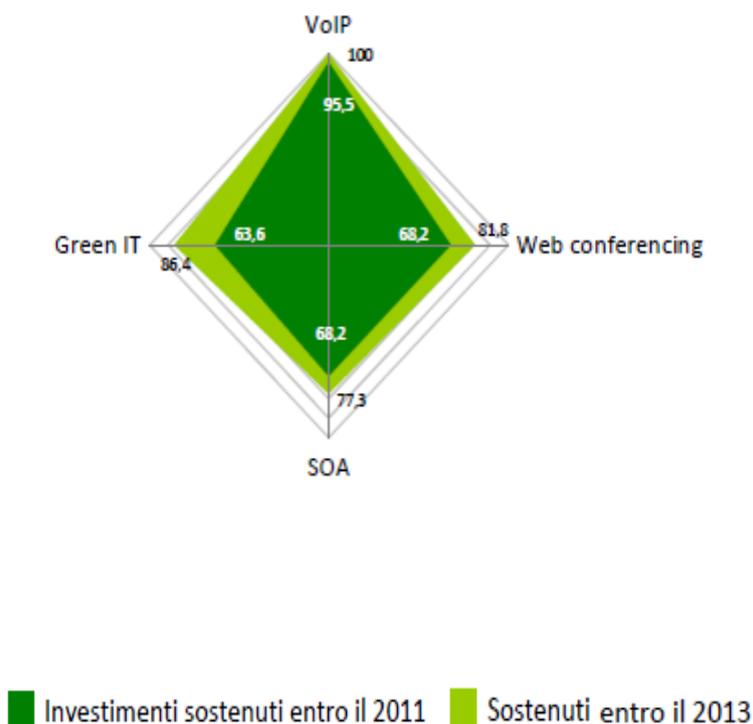
Con l'utilizzo della tecnologia *VoIP* si ha la possibilità di telefonare usufruendo di una connessione internet o di qualsiasi altra rete impostata su protocollo IP per il trasferimento dati.

La *Web Conferencing* è una tecnologia che comprende una considerevole gamma di servizi tra cui gli incontri online per facilitare la comunicazione e la collaborazione tra soggetti che si trovano a migliaia di chilometri di distanza. Il *Service Oriented* (*Soa*) ossia una architettura software per il supporto di programmi e servizi web. Con questo sistema le singole applicazioni fungono da componenti dell'architettura generale e garantiscono il soddisfacimento di una serie di bisogni del cliente nel rispetto del principio della trasparenza.

La *Green IT* o, tradotta, informatica verde, è quel paradigma che indica una modalità di innovazione ecologicamente sostenibile. Analizza tecniche e metodologie che portano alla realizzazione di dispositivi come i computer e hardware aventi impatto zero sull'ambiente.

Il quadro delle tecnologie infrastrutturali è completato dalla visione di alcuni dati, sempre inerenti al volume di investimenti sostenuti da un campione di istituti di credito che costituisce lo 80% del settore bancario italiano. Il grafico seguente racchiude tali statistiche.

Figura 8 Le tecnologie infrastrutturali su cui si investe (valori in %)



Fonte: ABI (Associazione Bancaria Italiana) e CIPA (Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione)

Quello che spicca dalla visione del diagramma sopra presente, è l'importanza dell'innovazione infrastrutturale *VoIP* che raccoglie un volume di investimenti impressionante e distacca nettamente le altre tecnologie infrastrutturali per l'ammontare di risorse e fondi a disposizione.

Descritti quelli che sono i punti essenziali che gli stessi intermediari devono migliorare e i piccoli passi in avanti che stanno compiendo gli istituti di credito per migliorare il sistema economico generale con particolare riguardo all'ambito finanziario, emerge limpidamente che il settore bancario sta cambiando. La trasformazione di questo sistema scaturisce soprattutto dal concretizzarsi di alcuni progetti e strategie in merito al miglioramento dell'efficienza e del livello

di innovazione del settore finanziario. Le pianificazioni che portano alla razionalizzazione della rete degli sportelli e delle filiali bancarie unite con i processi di sviluppo tecnologico che prevedono una sempre più significativa penetrazione del comparto high-tech nella realtà finanziaria, rappresentano i giusti presupposti per un nuovo business individuato nel modello della banca online. L'affermarsi di questa futura struttura muterà la funzione di intermediazione degli istituti di credito. Il sistema finanziario si contraddistinguerà per una minore mobilità, per la necessità di risorse umane più qualificate e per lo sviluppo di infrastrutture *Information Technology* sempre più all'avanguardia.

3 IL BUSINESS BANCARIO FUTURO

3.1 QUALE MODELLO DI BUSINESS SI PROSPETTA PER IL FUTURO ?

Dopo aver discusso nei paragrafi precedenti dell'evoluzione bancaria del passato e del presente, della relazione che il sistema finanziario ha con il settore economico, delle criticità che portano gli istituti di credito a vivere periodi bui, quindi più in generale, definito il background del sistema di intermediazione, si hanno tutti gli elementi e le componenti necessarie (supportati in seguito da ulteriori approfondimenti e dati) per riflettere sulla seguente questione: *quale modello di business si prospetta per il futuro bancario ?*

Lo sviluppo di questo terzo ed ultimo capitolo è strumentale al vaglio di dati e riflessioni di più fonti e soggetti su tale tematica. Infatti, nonostante la domanda sia diretta e mirata ad un ambito circoscritto, non vi è una risposta univoca ed inattaccabile. Il tema che riguarda la prospettiva dell'organizzazione degli istituti di credito è dinamico e come lo studio della storia ci insegna (capitolo 1 il ruolo delle banche e la loro evoluzione storica, paragrafo 1.2 il percorso storico bancario fino agli albori del '900) per riuscire a prevedere quale è il futuro del sistema finanziario bisogna individuare i principali driver e le tendenze dominanti nel settore economico odierno (capitolo 2 dalle lacune evidenziate dalla crisi ad un nuovo modello di business bancario, paragrafo 2.2 verso un nuovo modello di business bancario, definizione dei punti efficientabili, e ruolo dell'innovazione).

Tra le opinioni di esperti del settore e individui che occupano i vertici del sistema finanziario si ascoltano i pareri sull'argomento della banca del futuro di personaggi di un certo calibro come: Urs Rohner, Federico Ghizzoni, Ennio Doris, Andrea Cardamone, Riccardo Luna, Craig Donaldson, Nico Saraceno e Somesh Khanna. Andando con ordine, è davvero interessante l'intervista al

presidente della Credit Suisse in carica dal 2011, l'avvocato svizzero Urs Rohner, condotta da Urs Schwarz e riportata sullo stesso sito della banca elvetica. Dal colloquio tra il giornalista ed il numero uno di Credit Suisse, è chiaro il punto di vista di Rohner sulle seguenti tematiche: lo sviluppo del servizio di private banking digitale promosso negli ultimi anni dall'istituto elvetico e la definizione di un modello di business futuro per il settore bancario. Per quanto riguarda la scelta di orientarsi verso la digitalizzazione del sistema, il presidente Rohner afferma che a partire dal secondo decennio del secolo XXI, sono numerosi i *competitors* attivi in questo direzione e che le stesse tecnologie innovative stanno penetrando ed influenzando sempre di più le decisioni circa i modelli operativi da adottare nel settore finanziario. In un contesto del genere si sente la pressante esigenza di un confronto vero e proprio con il tema della digitalizzazione. In accordo con i vertici del gruppo, dunque con il consiglio di amministrazione, Urs Rohner decide di considerare anche l'innovazione digitale tra le strategie da implementare nel corso dei prossimi anni ed il risultato che ottiene, tramite le idee sviluppate dal "FutureLab" interno a Credit Suisse, è la nascita del *Digital Private Banking*. Questo reparto indipendente rispetto al *Private Banking & Wealth Management* permette all'istituto elvetico di incrementare la notorietà del proprio *brand* in tutto il mondo, grazie all'elevato numero di collaboratori sparsi per il globo. La banca elvetica raggiunge un traguardo ammirevole grazie alla strategia del suo presidente: possedere un elevato know-how in un campo quasi sconosciuto per Credit Suisse, pochi anni prima. Con l'intervista si approfondisce un altro argomento: l'incognita del modello di business bancario per il futuro. Urs Rohner esprime la sua opinione su questa tematica, prospettando la diffusione ed affermazione della banca digitale. Una previsione del genere, argomenta l'avvocato svizzero, scaturisce dalle maggiori possibilità che si intravedono in questa organizzazione. Gli aspetti positivi che il presidente di Credit Suisse individua sono vari:

- una più veloce e ampia erogazione di servizi;
- un incremento dell'efficienza tramite una diminuzione netta dei costi;
- un più semplice e pratico utilizzo del mobile banking da parte dei clienti;

- una gestione di grossi ed eterogenei volumi di dati.

Nonostante vi siano oneri pesanti da sostenere nel breve periodo i vantaggi nel medio-lungo termine coprono se non addirittura giustificano le spese iniziali. Il motivo, sempre secondo l'avvocato svizzero, per cui la banca digitale è il business del futuro per gli istituti di credito deriva dal fatto che principi come stabilità, sicurezza e competenza non sono le uniche variabili chiave di cui si tiene conto nel rapporto banca-consumatore. L'altro valore fondamentale è la previsione e la soddisfazione delle nuove aspettative dei clienti con particolare riguardo all'innovazione. Il numero uno di Credit Suisse afferma infatti, che la presenza di numerose start-up fintech e di aziende tecnologiche con licenza bancaria (Google e Facebook) in un'ottica temporale limitata non può intaccare l'operatività bancaria vera e propria, se non al massimo il settore circoscritto ai mezzi di pagamento, ma in un orizzonte più ampio non vi sono delle certezze su cui fare affidamento. Per poter competere con i colossi over-the-top bisogna assecondare quelle che sono le esigenze dei clienti e il modello più idoneo per conseguire questa *mission* è quello della banca digitale, tanto stimato da Urs Rohner.

Altro contributo fondamentale su questa tematica attuale è quello di Federico Ghizzoni amministratore delegato del gruppo bancario Unicredit dal 30 Settembre 2010. Sull'argomento del modello di business della banca futura, in un'intervista rilasciata a Panorama Economia, l'a.d. del primo istituto di credito italiano per operatività all'estero afferma che in un orizzonte non lontano, dopo la penetrazione nel settore musicale ed in quello editoriale, anche il sistema finanziario sarà colpito dalla rivoluzione digitale. Dati alla mano, nel 2009 il 70% delle transazioni dei clienti Unicredit si effettuavano in filiali, attualmente, tale percentuale è scesa e si attesta intorno al 22%. Nell'arco di venti anni, dal 2000 al 2020, il sindacato Federazione Autonoma Bancari Italiani (Fabi) prevede che le banche avranno licenziato 68 mila dipendenti su 340 mila. Secondo alcune statistiche i clienti nell'arco temporale di un anno si recano nelle filiali tra le 4 e 5 volte. In un contesto di fermento e di grande incertezza quale è

il sistema finanziario oggi, Federico Ghizzoni si pone tre sfide: la prima riguarda il miglioramento dei servizi offerti tramite internet, la seconda è tenere in considerazione i colossi over-the-top come Amazon, Apple, Google ecc..., la terza è assecondare i bisogni e le necessità dei clienti in un'ottica di maggiore autosufficienza degli stessi utenti. L'amministratore delegato di Unicredit per il futuro prevede una banca tecnologica. Gli investimenti in innovazione effettuati dal più grande gruppo bancario italiano, nell'arco di 5 anni, ammontano a 4,5 miliardi di euro. Federico Ghizzoni inoltre, prospetta una banca che riesca a soddisfare le esigenze del cliente e ad erogare una vasta gamma di servizi tramite più canali distributivi: dalla filiale, ai dispositivi mobili, ai computer. La diversificazione è un altro principio a cui si ispira il gruppo Unicredit per il futuro: grazie alla conoscenza approfondita delle abitudini dei clienti si possono classificare gli utenti in chi vuole acquistare e vendere una proprietà e quindi costituire un vera e propria attività immobiliare. Sulla falsa riga del "mattoncino", si prevede l'entrata e l'operatività anche nel settore assicurativo grazie ad una partnership con Allianz e quindi la possibilità di offrire polizze per le auto. Per quanto riguarda il tema filiali, gli sportelli hanno ancora una certa rilevanza ma il loro numero è troppo alto rispetto alla necessità generale, perciò Unicredit sta chiudendo numerose filiali passando da 4300 nel 2008 a 3100 nel giro di qualche anno. Accessorio indispensabile per una completa evoluzione verso un modello futuro, oltre alla trasformazione della struttura intrinseca e alle strategie di business, è il cambiamento delle qualifiche ed abilità delle risorse umane a disposizione. La figura del cassiere sarà sostituita da quella del consulente, molto più preparato, esperto e maggiormente idoneo alla comprensione dell'utente. L'organizzazione complessiva futura che ne risulta è quella di un istituto sempre più tecnologico, capace di capire le diverse e variegate necessità dei clienti, più duttile, in grado di operare in più ambiti senza limiti o vincoli di specializzazione, più qualificato, grazie alla presenza di un personale formato e competente. Unicredit ha quindi l'intento di evolvere assieme all'ambiente esterno in cui opera, di scavalcare l'ostacolo della obsolescenza mettendo da parte la paura di rimanere indietro e consolidare la sua leadership nel sistema bancario.

Previsione sull'argomento dell'evoluzione degli istituti finanziari vengono esternate anche da Ennio Doris, presidente di Banca Mediolanum. In un'intervista de Il Giornale a cura di Paolo Stefanato, pubblicata anche sul sito Internet dell'istituto di credito, il numero uno del gruppo Mediolanum ipotizza quello che può essere il futuro del sistema finanziario con riguardo ad un nuovo modello di business. L'organizzazione futura degli intermediari sarà fortemente condizionata dall'utilizzo e dall'applicazione di Internet. Secondo alcune stime intorno al 2020, il 95% delle operazioni bancarie in Italia sarà eseguita tramite Internet e non presso gli sportelli. Per capire maggiormente quello che sarà il futuro del settore creditizio, si può prendere come punto di riferimento la realtà bancaria scandinava dove lo sviluppo della rete è progredito rispetto al contesto italiano. Su 100 clienti solo 14 si recano presso gli sportelli finlandesi, norvegesi o svedesi. Per quanto riguarda il focus del discorso e quindi la previsione circa il modello di business futuro del settore finanziario, Ennio Doris prevede che gli istituti che si organizzano secondo un'impostazione tradizionale, ridurranno il numero degli sportelli e si apriranno ad investimenti sulla rete e sulla tecnologia, gli intermediari che già possiedono grandi infrastrutture Information Technology, inizieranno ad aprire filiali e a rafforzare la loro presenza sul territorio. Lo scenario che si ipotizza è una realtà in cui tutti gli istituti bancari si specializzano e cercano di colmare le lacune presenti nella loro organizzazione. Da qui si darà il via ad un vero e proprio processo di convergenza finanziaria verso un modello duttile e polivalente.

In accordo con un'intervista rilasciata al Sole 24 Ore di Andrea Cardamone, amministratore delegato di Widiba, istituto controllato dal gruppo Banca Monte dei Paschi di Siena, la banca del futuro è il più vicino possibile ad un intermediario tradizionale. I punti sui quali si avranno delle svolte sono:

- autonomia ed indipendenza del cliente. Bisogna cercare il giusto connubio tra due importanti fattori come la digitalizzazione e la componente relazionale, così da permettere all'utente di usufruire efficientemente e in modo trasparente di gran parte dei servizi;

- dialogo con i consumatori e personalizzazione. La banca non può prescindere dal punto di vista del cliente perché è da lui che la stessa impresa dipende. Widiba rappresenta l'intermediario che meglio incarna tali principi dato che, per quanto riguarda il dialogo, il suo nome e logo sono stati scelti in seguito ad una decisione di consenso pubblico ed inoltre, per quanto concerne la personalizzazione, vi è la possibilità da parte del consumatore di scegliere il numero del proprio conto corrente;
- tecnologia, persone e competenze. Si cerca di coniugare l'innovazione con l'operatività bancaria tramite la creazione di applicazioni che consentono agli utenti una vasta gamma di azioni. Widiba con un programma di riconoscimento vocale garantisce l'accesso ad una serie di servizi bancari. Tramite uno strumento definito Personal Advisor si studiano le esigenze del cliente, le abilità del personale e si individua il giusto paradigma consumatore-consulente;
- tempi di reazioni ridotti. Gli istituti di credito devono dare la possibilità agli utenti di poter usufruire dei servizi che offrono anche in orari scomodi od insoliti e congrue a questa necessità sono le banche online. Widiba permette ad i nuovi clienti di poter aprire un conto in poco tempo tramite il solo riconoscimento via webcam e dà la possibilità anche a soggetti stranieri di acquistare la qualità di consumatore grazie alla traduzione dei vari servizi in diverse lingue.

Il mondo sta velocemente cambiando, il web, i social network e la rete in generale hanno un impatto sempre più rilevante nella società odierna. Il sistema finanziario deve tener conto di questi mutamenti nelle sue strategie e reagire in ottemperanza a queste trasformazioni. In accordo con tali cambiamenti, l'amministratore delegato di Widiba sta costruendo un modello di business improntato allo sviluppo così da avere una banca all'avanguardia, impeccabile da un punto di vista tecnologico e in grado di evolvere non solo congiuntamente con il sistema creditizio ma anche con il settore dell'innovazione vero e proprio.

Oltre alle opinioni di soggetti che rivestono ruoli di vertice nel settore finanziario, sul modello di business che le banche adotteranno in futuro, per avere un set di informazioni completo è utile prendere in considerazione anche il punto di vista dei cosiddetti migliori cervelli del settore tecnologico creditizio (riunitisi in occasione dell'inaugurazione del Fintech Conference). Come riporta il The Wall Street Journal, questi cento esperti prevedono per il futuro del sistema bancario un'organizzazione che possieda e sviluppi i seguenti punti:

- il cliente al centro del progetto. Ogni istituto dovrà valutare le esigenze del singolo utente e intraprendere la soluzione più adatta in base alle sue caratteristiche;
- il telefono cellulare. I dispositivi mobili di ultima generazione forniscono un'ampia gamma di possibilità e le banche in futuro dovranno essere presenti su questi apparecchi innovativi per dare informazioni in tempo reale ed erogare altri servizi al loro bacino di clienti;
- la presenza di consulenti virtuali. Il personale non deve fornire solo supporto nel momento in cui il cliente si presenta in filiale. L'aiuto non può essere solo fisico infatti, i dipendenti devono fornire informazioni e scongiurare scelte errate da parte degli utenti bloccando da remote, transazioni o altre operazioni dannose e non coerenti con il profilo di rischio del cliente;
- lo sviluppo di algoritmi. La creazione di queste formule e codici permetterebbe un ulteriore passo in avanti per l'eliminazione alla radice di ogni possibile tipologia di rischio operativo. La progettazione di algoritmi all'avanguardia porterebbe all'identificazione di minacce interne ed esterne per la sicurezza;
- l'utilizzo dei dati. Dalle informazioni a disposizione sugli utenti si possono capire le loro necessità ed offrire servizi ausiliari come quello assicurativo;
- le banche come piattaforme. Ci sarà una completa automazione del sistema creditizio e bancario;

- il conto corrente trasportabile. La personalizzazione sarà fondamentale nel modello bancario futuro e il conto corrente sarà la concretizzazione di tale principio, poiché è il primo strumento tramite il quale il cliente può assumere una propria e definita identità. Da questi presupposti si sta ragionando sulla possibilità di gestire un conto corrente come se fosse un numero di cellulare: cambiando banca od operatore, l'utente ha la facoltà di mantenere inalterate le cifre identificative del proprio deposito;
- la *Blockchain Technology*. L'innovazione che rende sicure tutte le transazioni effettuate tramite *Bitcoin*, la moneta elettronica creata nel 2009, e che attribuisce al sistema una maggiore decentralizzazione;
- il social trading. Erogazione di mutui ed altri servizi o prodotti sarà disponibile anche su reti ed applicazioni social;
- lo scambio di risorse diretto. I mediatori tradizionali non avranno più voce in capitolo in operazioni come prestiti, mutui o attività analoghe, poiché tutte le mansioni saranno accentrate nelle mani degli investitori istituzionali.

Come ci può aspettare, anche per i veterani del mondo *Information Technology* inerente al sistema bancario, il modello futuro a cui si ispirano gli istituti di credito sarà sempre più tecnologico, evolverà in ottemperanza alle richieste dei clienti e incamererà al suo interno un'elevata quantità di innovazioni.

Rimanendo sempre in un contesto esterno rispetto alle personalità che ricoprono i vertici del sistema bancario, è interessante sentire il punto di vista di Riccardo Luna, nominato *digital champion* italiano (onorificenza che premia chi promuove l'evoluzione digitale in settori come l'istruzione, i servizi di *e-government*, il commercio e la finanza). Il giornalista non nasconde la preoccupazione per il futuro del sistema bancario che sarà caratterizzato da un crescente clima di incertezza e da un numero più ridotto di transazioni. Queste riflessioni derivano dall'analisi di alcuni dati come lo studio dell'andamento decrescente del *Return on equity* (Roe indicatore di cui si è già discusso in

precedenza) dei venti principali istituti di credito europei che è passato dal 17 a poco meno del 3% nel giro di otto anni. La diminuzione della dipendenza degli individui dal sistema bancario dipende principalmente dalla ricerca e scoperta di canali alternativi che portano alla soddisfazione degli stessi bisogni dei soggetti/consumatori. Tra i recenti fenomeni innovativi perfetti sostituti dei classici servizi bancari troviamo il *crowdfunding*, operazione con la quale gli individui che necessitano di risorse mostrano il loro progetto alla collettività tramite i social network e sempre grazie alla rete ricevono i fondi, il *peer-to-peer lending* (P2PL) pratica con cui si raccolgono finanziamenti senza l'ausilio di intermediari bancari poiché il prestito avviene su determinate piattaforme online che hanno a disposizione strumenti di controllo credito, l'*equity crowdfunding* processo con il quale una start-up può ricevere risorse in cambio della cessione di una quota di proprietà e quindi di azioni. Questi fenomeni sempre più penetranti in un contesto finanziario in costante tumulto come quello odierno, stanno cambiando il modello di intermediazione classico, il concetto di banca ed il set di esigenze su cui un istituto di credito esercita un potere di monopolio. Fattore comune di tutte queste nuove forme di microcredito è lo sviluppo tecnologico e l'unico modo per far sì che il sistema bancario vero e proprio non collassi, questo settore deve spostare il centro dell'attenzione sulla stessa implementazione delle innovazioni promettenti e sul progresso digitale. Da questi spunti e riflessioni si deve strutturare un nuovo modello di business che sia in grado di contrastare in modo efficiente i canali che offrono prodotti sostitutivi ai servizi bancari tradizionali e di imporsi in futuro.

Lo studio condotto dall'Economist Intelligence Unit in collaborazione con Ricoh (2015), società multinazionale che opera anche nel business dei servizi *Information Technology*, dimostra che il modello bancario futuro sarà rivolto allo sviluppo delle innovazioni e dell'organizzazione denominata online banking per il conseguimento di una semplice finalità: soddisfare la clientela. Tale impostazione adottata da Metro Bank, istituto di credito appartenente alla realtà finanziaria inglese, fa sì che il progresso tecnologico ed il meticoloso processo di ricerca e selezione del personale siano fattori di successo di questo modello.

Craig Donaldson, Chief Executive del gruppo creditizio inglese, afferma che troppo spesso gli intermediari focalizzano la loro attenzione sul profitto, mettendo in secondo piano o addirittura scordandosi gli utenti, il vero punto di forza per il successo di una banca. Il business futuro che Ricoh e l'Economist Intelligence Unit, presentando l'esempio di Metro Bank, prospettano è quello della banca online, dove la tecnologia sarà fondamentale ma puramente strumentale al processo di fidelizzazione della clientela.

Dopo aver ascoltato le opinioni di esperti del settore finanziario, di giornalisti e di veterani nel business high-tech, sul tema tanto attuale quanto delicato del modello bancario del futuro, concludiamo questa serie di spunti e riflessioni ascoltando due grandi personaggi di rilevanza nel mondo delle consulenze come Nico Saraceno direttore di Ernst&Young e *financial-business advisor* e Somesh Khanna direttore di McKinsey&Company. In accordo con l'opinione del dirigente della società di consulenza britannica (EY), il futuro riserva per il business bancario tre possibili modelli: il primo è quello che mette al centro del proprio progetto la *customer experience* e quindi il cliente, il secondo business è quello che sfrutta piattaforme presenti sul web capaci di erogare servizi bancari evitando qualsiasi spostamento fisico ed il terzo modello è quello che prevede un'organizzazione ancora più innovativa e all'avanguardia a livello tecnologico, difficile da definire a priori. Il direttore di McKinsey&Company invece, afferma che la digitalizzazione sarà il punto di svolta per le banche. Queste andranno ad erogare una ampia gamma di servizi e solo i più complessi richiederanno una consulenza ed un confronto fisico. In virtù di tale presupposti le filiali pian piano ridurranno il loro numero, aumenteranno il carico tecnologico al loro interno e daranno la possibilità ai consumatori di accedere e disporre di una serie di prodotti grazie ad alcune loro ramificazioni, gli *Automated Teller Machine* (Atm). Dallo sviluppo del primo prototipo ATM nato in Inghilterra nel 1967 dalla Barclays Bank, si stanno realizzando modelli moderni, non più limitati al mero prelievo, ma capaci di eseguire operazioni finanziarie basilari. La personalizzazione è un altro principio che Somesh Khanna prevede per il business bancario futuro, con una forte interazione tra cliente ed impiegato infatti

si ha la piena comprensione di tutti i bisogni dei consumatori. Delineati i punti da implementare, sorgono alcune perplessità per il futuro. La prima è quella che riguarda chi all'interno dei vertici aziendali deve ricoprire il ruolo di guida alla digitalizzazione. Non ci sono gli elementi necessari e i giusti riscontri per capire se tale carica si possa attribuire all'amministratore delegato o se c'è l'esigenza di eleggere una nuova figura come il direttore digitale. La seconda criticità concerne la differente strada intrapresa dalle società over-the-top, come Google e Facebook rispetto alle stesse banche, nel business dell'innovazione. Questi colossi della rete sono nati con un bacino di competenze e un know-how che gli istituti di credito fanno fatica ad assumere ed incamerare. Il percorso per vedere una banca innovativa e all'avanguardia è ancora lungo ma è il giusto sentiero da intraprendere.

Riportate e sentite tutte le idee, i pensieri ed i giudizi di persone più che competenti sulla previsione di quale sarà il modello di business futuro per le banche, approfondiamo ulteriormente questo argomento prendendo in considerazione indagini e dati che fungeranno da supporto quantitativo per una risposta adeguata alla domanda di ricerca. Fondamentale in questo senso sono le statistiche riportate da KPMG e da PricewaterhouseCoopers in studi ed analisi che collegano le innovazioni al business bancario. Uno degli aspetti che, come già riportato in quasi tutte le dichiarazioni precedenti, sarà il punto di svolta per le banche del futuro è la digitalizzazione. L'affermazione di questa tecnologia è stata notevolmente rapida. Nel giro di trent'anni si sono succedute velocemente la diffusione del telefono cellulare, la rivoluzione di internet, la dipendenza dai social network e l'affermazione dei *Big Data* e dei *Data & Analytics*. Stiamo assistendo ad un cambiamento del modo di vivere delle persone e a testimonianza di ciò facciamo riferimento al seguente grafico per descrivere quella che è la realtà digitale italiana.

Figura 9 Realtà digitale in Italia

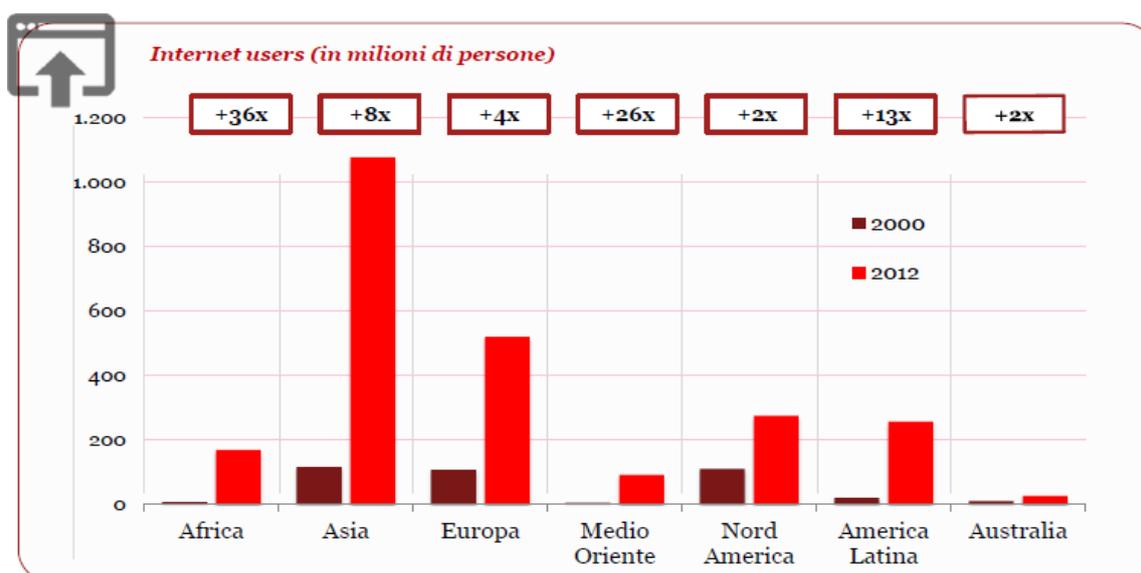


Fonte: PwC Advisory - Strategy Financial Services

(<http://www.statisticbrain.com> <http://mobinthinking.com>)

Ormai tutti ricercano quotidianamente informazioni su Google, comprano oggetti online, guardano video su Youtube, condividono notizie su Facebook o Twitter e molto altro tramite Internet. La rivoluzione digitale non comprende solo i paesi industriali ma anche quelli in via di sviluppo, che pur non avendo le stesse disponibilità e non mostrando dati comparabili da un punto di vista assoluto, sono soggetti a un costante processo di crescita del numero degli utenti di Internet.

Figura 10 Percentuale utenti Internet nel mondo

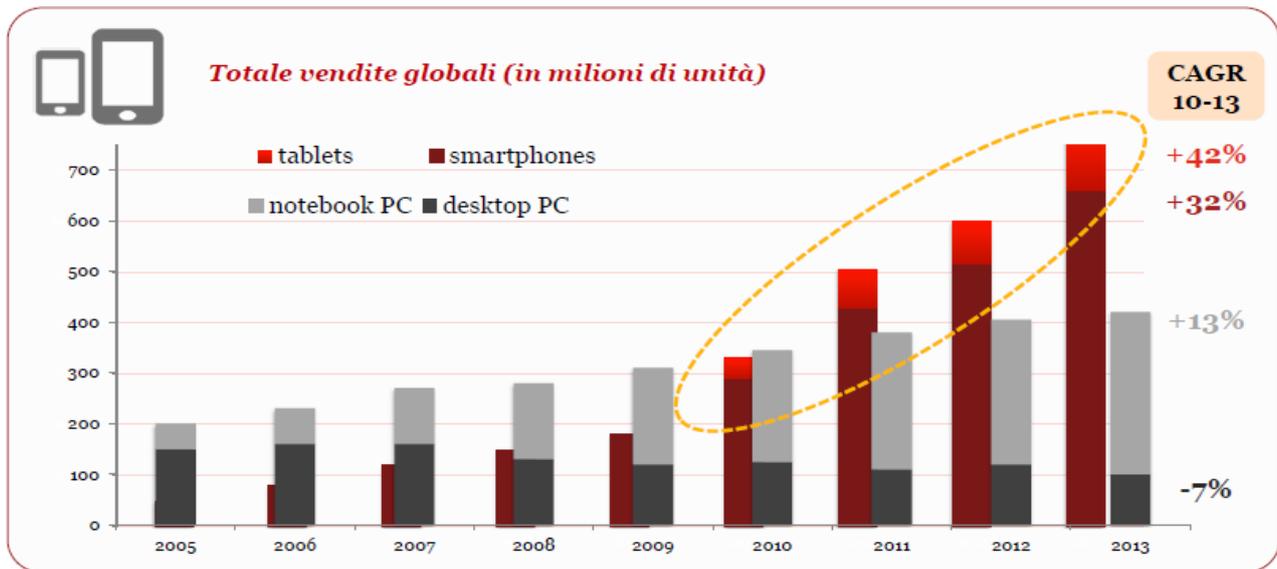


Fonte: PwC Advisory - Strategy Financial Services

(<http://www.internetworldstats.com/emarketing.htm>)

Nei dodici anni presi in considerazione dal diagramma, nessuna regione o area è stata soggetta ad un calo degli Internet *Users*. Tra i motivi predominanti di questa incontestata crescita vi è l'evoluzione di driver alternativi tramite cui è possibile effettuare un accesso in rete. La diffusione di dispositivi mobili di ultima generazione come *smartphone* e *tablet* è la prima causa di un'inarrestabile ascesa della tecnologia digitale. Il grafico seguente è la prova di questo trend.

Figura 11 Percentuale vendite tramite diverse categorie di dispositivi mobili

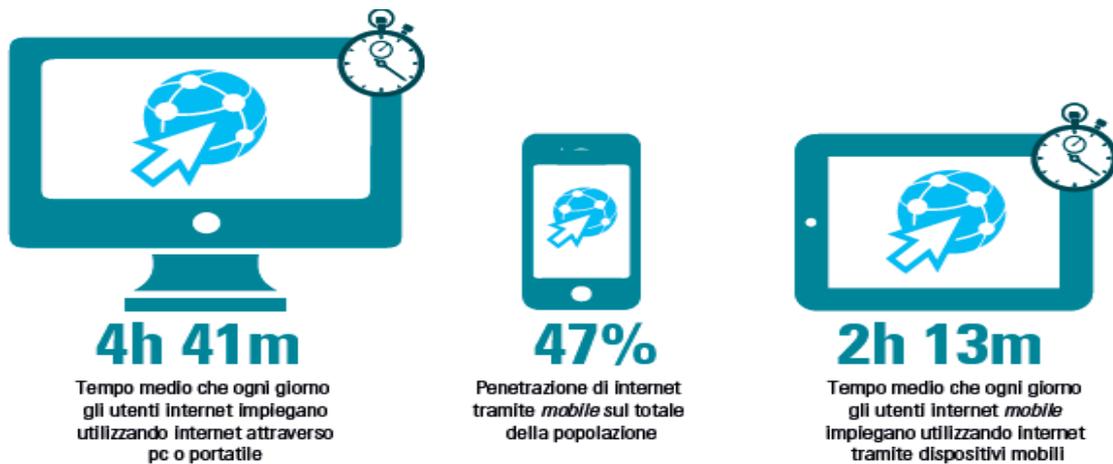


Fonte: PwC Advisory - Strategy Financial Services

(http://en.wikipedia.org/wiki/Global_Internet_usage)

La assoluta digitalizzazione della società odierna non è provata solo dalla quantità di dispositivi tecnologici in circolazione o dal numero di operazioni giornalieri che si effettuano tramite la rete. Bisogna considerare anche il tempo che i singoli soggetti trascorrono a “navigare” ed emblematica in tal senso è la seguente immagine.

Figura 12 Tempo di navigazione



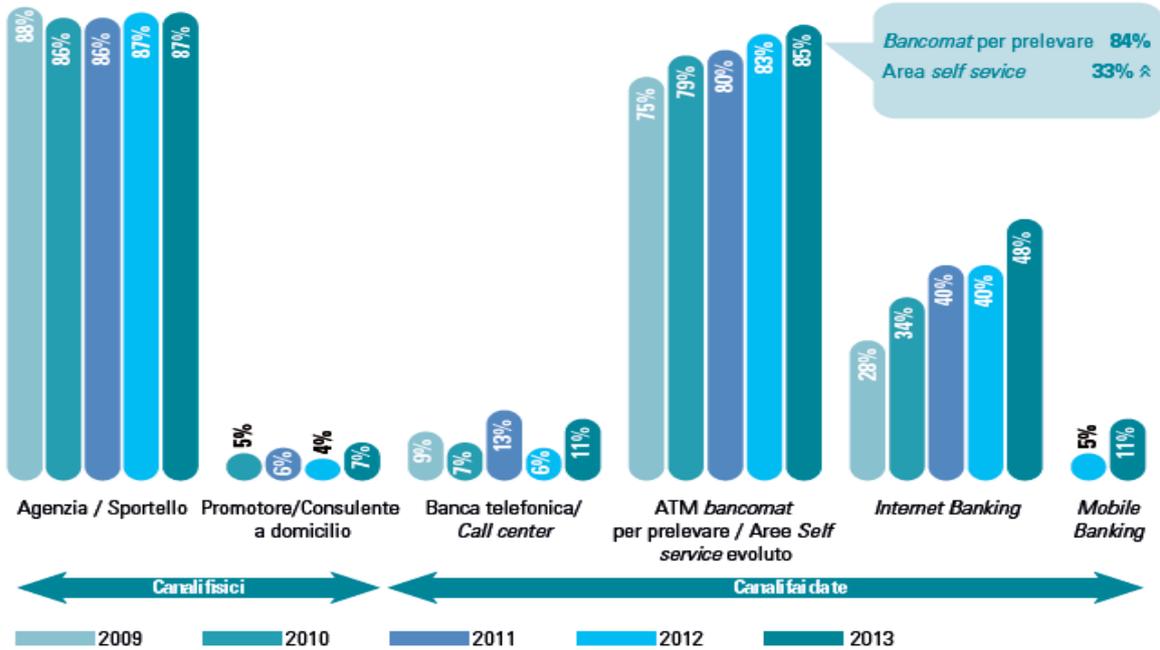
Fonte: 'European Digital Landscape 2014', We are Social

Sempre più soggetti vivono grazie ad Internet ed allo sviluppo dell'innovazione digitale. Questa è la tecnologia dominante del secolo XXI, l'elemento di cui le nuove generazioni non possono fare a meno. Il processo di digitalizzazione sta colpendo tutti i settori come si evince dai grafici sopra presentati e proprio per la sua onnipresenza in tutti i business, anche il sistema bancario dovrebbe dedicargli più attenzione in un'ottica futura. Gli intermediari devono continuare il loro processo evolutivo in accordo con i trend moderni principali. In un orizzonte temporale di medio-lungo termine vi sarà una transizione delle strutture degli istituti di credito. Pian piano si abbandonerà il modello tradizionale il cui emblema è la filiale e si diffonderà una nuova organizzazione fondata sull'erogazione diretta dei servizi bancari, la banca online. Ovviamente tale sviluppo avverrà per gradi, *step by step*, passando per un modello intermedio definito multicanale. Infatti non tutte le realtà economiche a causa di differenti contesti socio-demografici (situazione già presentata nel capitolo 2 dalle lacune evidenziate dalla crisi ad un nuovo modello di business bancario, paragrafo 2.2 verso un nuovo modello di business bancario, definizione dei punti efficientabili e ruolo dell'innovazione), non sono pronti ad accogliere la banca online.

I diagrammi seguenti chiariscono la situazione.

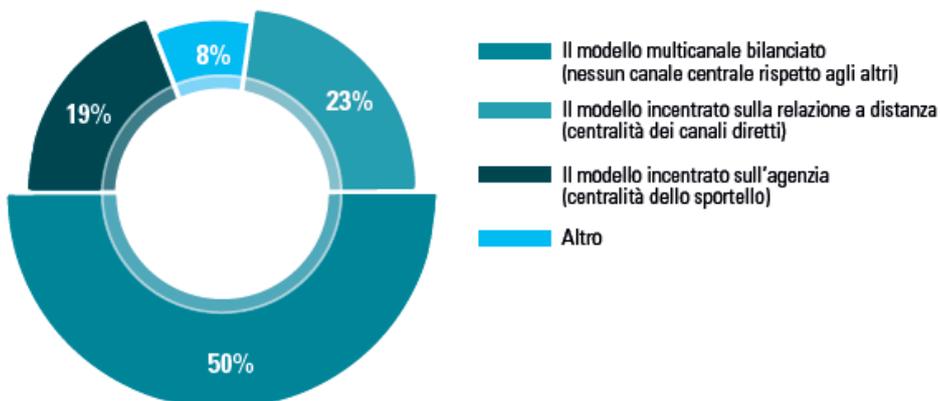
Figura 13 Rilevanza dei diversi canali bancari e il fenomeno della multicanalità

Quote di mercato dei diversi canali bancari



Fonte: Osservatorio di Customer Satisfaction ABI-Gfk Eurisko, dicembre 2013

La multicanalità nella banca del futuro



Fonte: Indagine ABI e Università di Parma, “L'evoluzione dei modelli di servizio in banca”, aprile 2013

Il primo grafico mostra le differenti quote di mercato dei canali fisici e diretti. Se da un'analisi statica emerge chiaramente la significativa rilevanza che gli sportelli rivestono nel comparto bancario, andando a studiare gli andamenti e quindi prediligendo un'osservazione di natura dinamica, si desume che i canali diretti stanno guadagnando terreno con incrementi netti tra il 2009 e il 2013, ad eccezione del *call center*, il cui sviluppo è più altalenante. Gli ATM, l'*Internet banking* ed il *Mobile banking*, nel biennio tra il 2012 e il 2013 guadagnano rispettivamente il 2, lo 8 ed il 6%. Gli andamenti di questi canali sono emblematici e supportano ulteriormente la tesi di un modello di business futuro online. Il secondo diagramma, risultato di una ricerca condotta dall'Associazione Bancaria Italiana (ABI) in collaborazione con l'università di Parma, rappresenta le previsioni degli intermediari finanziari italiani, sul modello bancario dominante nel 2020. Come si deduce dalle percentuali, nel breve termine la maggior parte degli istituti di credito, il 50%, cercherà di sviluppare un'organizzazione definita multicanale bilanciato che faccia affidamento sia sui canali fisici che su quelli diretti. In particolare alla rete fai da te inizialmente si delegheranno funzioni come il *contact center*, fondata sull'utilizzo dei social media, l'informativa e l'esecuzione delle transazioni, quindi dei servizi bancari elementari. Il prossimo passo per i canali diretti sarà quello di progredire in settori come il *marketing real time* per aumentare i ricavi ed accrescere la notorietà del *brand*, il supporto dell'utente, lo studio delle esigenze dei clienti e l'innovazione.

Figura 14 Settori di sviluppo per i canali diretti



Fonte: SocialMinds

Con il trascorrere del tempo si cercherà di spostare un numero di operazioni e di servizi sempre più consistente dai canali diretti a quelli fai da te. Questo processo di cambiamento è in atto e come detto in precedenza, si passerà dalla struttura multicanale bilanciata, per giungere al modello di business della banca online nel lungo periodo. Le statistiche, le interviste, i dati e le previsioni sul tema della organizzazione di domani degli istituti di credito, pur non essendo unanimi sono concordi su un punto: nella società attuale il business del digitale è fondamentale e allo stesso tempo giovane. Questo settore deve ancora essere sviluppato e sfruttato a pieno. I sistemi economici odierni devono cercare di interagire con questa tecnologia non contrastandola ma aprendole le porte. In questa direzione deve muoversi anche il comparto finanziario. In futuro le criticità, le lacune e le perplessità evidenziate da modelli bancari che si sono susseguiti nel tempo devono essere risolte ed il punto di svolta può essere considerato il raggiungimento del business di domani: la banca online.

3.2 ANALISI DELL'ONLINE BANKING: IL CASO ING DIRECT

Dopo aver riportato ed analizzato, nella sezione precedente, varie statistiche che costituiscono un forte e rilevante supporto alla possibilità in futuro di vedere la completa affermazione del modello di business della banca online, in questo paragrafo finale si studierà nel dettaglio questo modello bancario, definendolo, discutendo di come impatterà sul processo di intermediazione finanziaria e presentando alcuni esempi concreti di istituti di credito orientati verso tale organizzazione.

Sia pur facilmente intuibile dalle descrizioni nei precedenti paragrafi, non si è ancora data una chiara definizione di cosa si intende con la presente locuzione: banca online. Con questo paradigma si indica un modello contraddistinto dalle seguenti peculiarità: ridefinizione del ruolo degli sportelli, assenza di code, accesso ad una vasta gamma di servizi da remoto (da casa o da qualsiasi luogo in cui ci si trovi). La banca online è quella organizzazione che dà la possibilità ai propri clienti di poter acquistare tutti i prodotti ed utilizzare tutti i servizi senza la loro presenza fisica in un specifico luogo, come la filiale. Da una qualsiasi località, paese, edificio il consumatore può interagire con l'intermediario scelto e soddisfare ogni esigenza o necessità grazie al solo utilizzo di un computer o di un dispositivo mobile qualunque. Dall'elenco dell'insieme di caratteristiche che definiscono il modello di business online, si percepisce perfettamente il perché gli intermediari che seguono tale struttura sono chiamati anche banche virtuali.

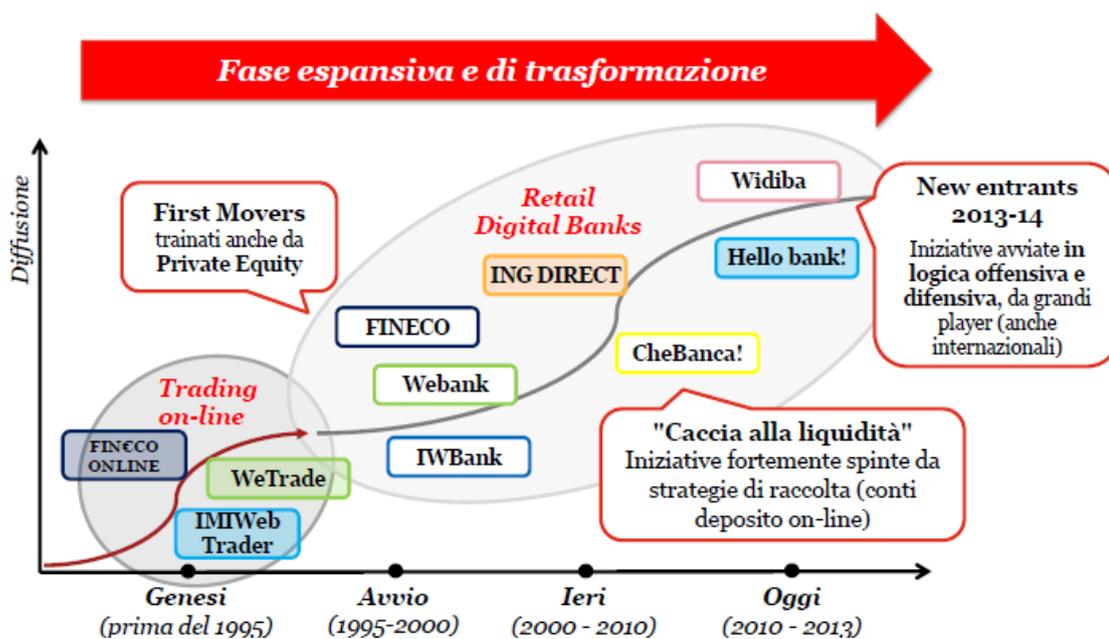
In futuro l'affermarsi della banca online avrà un considerevole impatto sul sistema finanziario e le ripercussioni di questo rinnovamento, nel business degli istituti di credito, colpirà anche lo stesso processo di intermediazione. Con tale meccanismo, già spiegato in precedenza (capitolo 1 il ruolo delle banche e la loro evoluzione storica, paragrafo 1.1 l'importanza del sistema finanziario e delle banche), si indicano rispettivamente le attività di raccolta e di impiego in cui si

divide il *core* business creditizio. Esistono vari esempi della prima funzione: il deposito di riserve o fondi in un conto corrente e l'investimento in titoli come buoni del tesoro o azioni, in base al profilo di rischio del cliente che si ha di fronte. Per quanto concerne l'attività di impiego, l'operazione più comune che si riscontra nella realtà è quella del prestito, quindi della concessione di risorse finanziarie a chi ne ha bisogno e possiede una certa solidità economica. Il cambiamento che il modello della banca online infliggerà al processo di intermediazione non è di natura sostanziale, poiché non riguarderà gli esempi reali in cui si concretizzano le funzioni di raccolta e di impiego. L'oggetto della trasformazione sarà la forma, quindi la nozione di banca e la modalità tramite cui il consumatore potrà accedere al set di servizi e di prodotti offerti dall'intermediario. Presupposti come la fisicità, il contatto visivo con il personale, lo spostamento e la presenza in luoghi appositi scompariranno. Il processo di intermediazione potrà compiersi più facilmente, sorvolando sui vincoli sopra citati. Da queste osservazioni ciò che scaturisce è che la distanza tra il cliente e la banca andrà costantemente diminuendo. Riducendo questo spazio, il numero di operazioni che i consumatori andranno a compiere giornalmente crescerà continuamente come il giro d'affari per gli istituti di credito. Se in passato un cliente rinunciava o posticipava una data operazione per scomodità, in futuro tale criticità scomparirà. Vi sarà anche una trasformazione del concetto di istituto di credito; questo non sarà più congiunto all'edificio dove avrà sede l'intermediario. Il consumatore quando penserà al suo ideale di banca, immaginerà un qualsiasi dispositivo digitale o di ultima generazione (capace di collegarlo ad una piattaforma online) ed un luogo qualunque da dove potrà agire, come la sua abitazione. In futuro la visione degli istituti di credito sarà associata a principi significativi come comodità e sicurezza.

Tornando al contesto finanziario attuale, emblematici sono i diagrammi forniti da PricewaterhouseCoopers per quanto concerne la realtà italiana delle banche online. Il grafico seguente mostra chiaramente lo sviluppo di differenti attori economici in questo ramo del business bancario, in un arco temporale che copre

gli anni antecedenti al 1995 per arrivare fino al 2013, con le varie motivazioni che hanno indotto i vari *competitors* ad entrare in questo segmento di mercato.

Figura 15 Il percorso delle banche digitali in Italia



Fonte: PwC Advisory - Strategy Financial Services Trasformazione digitale e il ruolo delle banche "on-line" in Italia (Company websites)

L'immagine sopra può essere paragonata anche ad una freccia del tempo che evidenzia la breve ma intensa storia di questo segmento di mercato in Italia. Il trend del settore in questione è fortemente crescente per le innumerevoli possibilità che offre in una prospettiva futura. Le banche che puntano su questo business lo fanno per due ordini di motivi: essere il più diversificate possibili e cercare di anticipare le esigenze dei clienti di domani, i cosiddetti nativi digitali. Sempre in riferimento al grafico sopra presente, un altro dato che emerge è quello relativo alla classificazione degli attori economici in riferimento alla

quantità di tempo da cui erogano servizi online. L'insieme degli intermediari è diviso in due gruppi: *incumbents* (*first movers*) e *new entrants*. Questa classificazione è resa esplicita dal diagramma successivo che descrive anche la suddivisione tra il canale mobile e fisico dei vari istituti di credito italiani.

Figura 16 Classificazione degli istituti di credito digitali

	<i>Player</i>	Canale Online / mobile	Canale fisico (filiali e ATM)	Reti terze (promotori)
First mover (1995-2000)	FINECO	✓ →	Interazione con rete di sportelli dei gruppi azionisti e accesso ATM full	→ ✓
	IWBank	✓ →		
	Webank	✓ →		
Iniziativa (2000-2010)	CheBanca!	✓ →	Rete propria di "filiali leggere" e accesso ATM full	
	ING DIRECT	✓ →		
New entrants (2010-13)	Widiba	✓ →	Modello ATM in corso di definizione	
	Hello bank!	✓ →	Accesso ATM full	

Fonte: PwC Advisory - Strategy Financial Services Trasformazione digitale e il ruolo delle banche "on-line" in Italia (Company websites)

La realtà italiana rappresenta un sistema omogeneo: il numero dei principali operatori attivi su piattaforme online, tenendo conto della loro classificazione, è in equilibrio. Non c'è un intermediario che può vantare una posizione di assoluto vantaggio o una quota di mercato consistentemente rilevante rispetto ai propri avversari.

Facendo un ulteriore passo in avanti, si presenterà ed analizzerà un caso concreto di un istituto di credito che compie forti investimenti su questo modello di

business: ING DIRECT. Il gruppo bancario ed assicurativo *Internationale Nederlanden Groep* (ING) è uno dei principali istituti finanziari al mondo oggi presente in più di 40 paesi con 75.000 dipendenti e 48 milioni di clienti (dati in accordo con le statistiche fornite dal Sole 24 Ore). Tra i vari intermediari che costituiscono il gruppo olandese particolare attenzione merita ING DIRECT; una delle banche online più grandi al mondo che fornisce un'elevata quantità di servizi tramite una piattaforma alla quale si può accedere con un qualsiasi dispositivo mobile. Questa società nasce nel 1997 in Canada e successivamente si diffonde nelle realtà economiche più avanzate quali Spagna, Australia (1999), Francia, Stati Uniti (2000), Italia, Germania (2001) e Gran Bretagna. Oggi presenta un volume d'affari che si aggira intorno ai 400 miliardi di euro. Sorvolando numeri e dati, è utile ora concentrarsi ed analizzare la cultura aziendale della società olandese. I pilastri su cui si fonda ING DIRECT sono vari ma i principali sono: l'attenzione per il cliente, l'efficienza e l'apertura mentale, fortemente connessa al concetto di progresso. In accordo con quanto riporta AssoLowcost, l'associazione costituita da società che offrono servizi di qualità a basso costo al fine di creare vantaggi per i consumatori e per le imprese stesse, la *mission* di ING DIRECT è molto chiara: “offrire ai clienti prodotti semplici, trasparenti, con condizioni economiche vantaggiose e risparmio di costi e commissioni. Garantire loro un eccellente servizio e una *customer experience* distintiva, mantenendo costi operativi concorrenziali e semplicità dei processi. Coltivare una cultura aziendale basata su flessibilità, eccellenza, sfida, apertura al nuovo e fortemente orientata al cliente”. Come si può ben intuire da quello che è lo scopo ultimo della società finanziaria olandese, la semplicità e il risparmio sono i benefici di cui la clientela dell'intermediario online può usufruire. Per centrare in pieno questi obiettivi, la banca online favorita dal modello di business in cui è organizzata, ha fatto della duttilità e del progresso tecnologico i suoi punti di forza. Nella realtà finanziaria, l'applicazione di questi principi si può riscontrare in quelli che sono i prodotti tipici offerti da ING DIRECT. Prendendo come punto di riferimento il contesto bancario italiano, il servizio più celebre e noto, poiché il primo di una lunga serie, è Conto Arancio: conto deposito che porta un'ampia ventata di novità nel panorama finanziario italiano. Grazie al

progetto intrapreso nel 2000 che ha dato vita a questa forma di deposito online, il mercato bancario accoglie il cosiddetto primo prodotto finanziario a largo consumo (definizione forgiata in virtù dell'elevato numero di clienti potenziali, circa 18 milioni di persone e quindi il 55% della popolazione bancaria, secondo le stime del Sole 24 Ore). Conto Arancio è l'emblema del modello di business online: in assenza di un'elevata schiera di filiali, la semplicità e l'efficienza sono i fattori da sviluppare ed implementare. In accordo con quanto appena riportato, questo conto di deposito offre tassi di interesse consistenti rispetto ai *benchmark* di mercato, zero costi o spese e nessun vincolo temporale. Nel 2004 ING DIRECT crea un nuovo prodotto Mutuo Arancio, ossia il prestito richiesto in rete per l'acquisto della prima casa. Nel 2005 la banca olandese amplia ulteriormente la gamma dei propri servizi e diffonde nel comparto del risparmio gestito, Investimento Arancio , prodotto di investimento low cost. Quattro anni più tardi si afferma il servizio di Trading Online (TOL) per l'acquisto e la vendita di titoli. Nonostante il panorama dei servizi offerti da ING DIRECT sia a dir poco variegato, tutti i prodotti hanno sempre gli stessi fattori comuni: semplicità ed efficienza. Continuando a prendere in considerazione il contesto bancario italiano, andiamo adesso a descrivere il successo dell'intermediario olandese e del suo modello di business. Dal 2001 ING DIRECT è presente nel sistema finanziario italiano dove riesce facilmente a penetrare, come testimonia il conseguimento del primo utile, realizzato solo dopo tre anni dall'entrata in questo nuovo mercato. I clienti dell'istituto di credito olandese sono superiori al milione di persone, il volume di attività dell'intermediario sfiora il 23 miliardi di euro. Ogni giorno 60.000 sono i consumatori che hanno un contatto con la banca online olandese, di questi il 95% utilizza apparecchiature come computer, dispositivi mobili o cellulari di ultima generazione, il restante 5% chiama un agente qualificato o un consulente specializzato via telefono. Inoltre, ING DIRECT si distingue dai propri *competitors* poiché presenta una realtà unica nel comparto bancario per quanto concerne il proprio personale: l'età media dei dipendenti è molto bassa e la metà di questi è specializzata in ambiti diversi da quello puramente finanziario. Questa modalità di selezione delle risorse umane garantisce un set di conoscenze e *know-how* originale e variato che permette la

diversità di opinioni, l'apertura mentale e l'anticipazione delle esigenze della clientela. La grandezza di ING DIRECT sta anche nelle strategie di comunicazione e di *digital marketing* che hanno lo scopo di solidificare i rapporti con i clienti attuali e di costruire nuovi legami con i potenziali consumatori futuri. Si vuole diffondere fiducia nel business online e per conseguire questa finalità la banca olandese crea Tour Arancio. Questo programma prevede il passaggio in due differenti località turistiche. In questi luoghi definiti “Villaggi Arancio”, sono moltissime le attività che si possono intraprendere. Con questo programma, l'intermediario online cerca di fare del paradigma intrattenimento- educazione finanziaria il perfetto connubio. I vari individui possono accedere al sito Tourarancio.it per pianificare le loro vacanze e allo stesso tempo scegliere se approfondire o meno la loro conoscenza bancaria con alcune curiosità e riflessioni su questo nuovo modello di business online. I villaggi consentono all'istituto di credito olandese di costruire un contatto diretto con il pubblico, creare gruppi di nuovi consumatori e capire le percezioni di questi ultimi tramite sondaggi e questionari. Rimanendo sempre nell'ambito del marketing mix, in particolare nel campo della *promotion*, ING DIRECT attua una strategia commerciale risultato dell'utilizzo sinergico della comunicazione tradizionale e online. L'utilizzo della rete e delle tecnologie digitali nel settore della comunicazione, ha portato alla consistente riduzione dei costi, da ciò si chiarisce il perché la produzione del web dell'intermediario è cresciuta costantemente nel corso degli anni. Il successo della digitalizzazione è dovuta alla semplicità e alla facilità dell'interazione con i clienti. Nonostante gli ottimi risultati conseguiti, si prospetta un futuro ancora più roseo per la banca olandese se si considerano gli incoraggianti trend che vedono una crescita sfrenata della cosiddetta popolazione digitale (capitolo 3 il business bancario futuro, paragrafo 3.1 quale modello di business si prospetta per il futuro ?). Il successo dell'attività promozionale di ING DIRECT è testimoniata dai seguenti numeri: un *brand awareness* dello 85% con 500.000 clienti e una raccolta di oltre 10 miliardi di euro. Sebbene il modello di business adottato dalla banca olandese per la sua natura snella e flessibile, non fa delle strategie inerenti alla rete di filiali la sua priorità principale, sono previste novità anche in questo ambito. Secondo la Cable News Network (CNN),

emittente televisivo statunitense, ING DIRECT tra le filiali high-tech possiede la più bella al mondo. Lo sportello in questione è quello presente a Milano che racchiude al suo interno un insieme di caratteristiche che si riscontreranno sicuramente nelle filiali del futuro. Dal layout interno ai servizi ausiliari offerti, dal grado di tecnologia alla possibilità di relax per i clienti; questi sono tutti gli ambiti che saranno implementati e rivoluzionati per quanto concerne lo sportello bancario di domani. Sempre in tema di filiali, il colosso bancario olandese sembra aver intrapreso una strategia coerente con lo stesso modello di business adottato. ING DIRECT negli ultimi anni infatti, ha cercato di ridurre la distanza con il cliente tramite l'allestimento di sportelli in plexigas e chioschi informativi o promozionali in zone nevralgiche con alto afflusso di individui. Con questa strategia la possibilità di farsi conoscere e diffondere la propria immagine tra molti potenziali consumatori è diventata concreta ed inizia a dare i suoi risultati. Infine, le conclusioni che si possono trarre dalla descrizione del modus operandi, dei prodotti offerti, delle statistiche, delle strategie e dei piani futuri di ING DIRECT sono limpide: questa banca e il suo modello di business, in un contesto finanziario tutt'altro che chiaro, rappresentano le più fondate se non uniche certezze per il futuro. Queste teorie non sono frutto di previsioni magiche o predizioni campate in aria, ma sono il risultato di analisi e studi di statistiche, trend e andamenti che testimoniano giorno dopo giorno quale è la direzione verso cui si sta avviando il mondo in cui viviamo: lo sfruttamento della rete e di tutte le possibilità che offre la digitalizzazione. La stessa direzione che ha intrapreso qualche anno fa ING DIRECT.

CONCLUSIONI

La ricerca svolta nel lavoro qui presente, è orientata all'analisi di un tema molto attuale nel settore bancario: il cambiamento. In generale, su questo argomento molti autori hanno scritto con trame e conclusioni tutt'altro che univoche. Infatti il concetto del cambiamento è sempre stato associato ad una larga e variegata quantità di emozioni per gli esseri umani: dalla paura per il nuovo alla voglia di migliorare, dalla perdita di certezze alla scoperta di importanti teorie. Dal vasto set di sentimenti associati a tale fenomeno, sembra ovvio che questo processo non raccoglie aspetti puramente positivi o negativi. Il passato ci insegna che molte tecnologie ed innovazioni hanno garantito la sopravvivenza e lo sviluppo della razza umana, allo stesso tempo però, l'affermazione di nuove idee, correnti filosofiche o invenzioni è stata la causa di distruzione, guerre e disastri.

Riportando l'attenzione sul sistema finanziario, sembra ormai palese che più di una trasformazione in questo settore sia in atto. Il mondo bancario negli ultimi anni è tornato ad essere al centro dell'attenzione per il forte processo di transizione che sta vivendo. Tra i numerosi cambiamenti presenti nel sistema finanziario, bisogna ora capire quale è quello maggiormente degno di attenzione. Ovviamente in accordo con l'argomento sviluppato nel presente lavoro, a mio parere il cambiamento che suscita un più grande interesse, è quello che concerne la trasformazione del modello di business degli istituti di credito. Tale questione non ha carattere originale. L'evoluzione del *modus operandi* e della struttura degli istituti di credito, sono fenomeni che si sono verificati più e più volte nel corso degli anni (capitolo 1 il ruolo delle banche e la loro evoluzione storica dalle lacune evidenziate) e che più e più volte studiosi ed esperti hanno cercato di prevedere. Queste trasformazioni, anche al giorno d'oggi, tendono ad essere le più importanti perché saranno il punto di partenza di una vera e propria rivoluzione del sistema bancario di domani. Dal cambiamento dell'organizzazione del singolo attore economico, si passerà alla trasformazione

dell'intero ecosistema in cui vive, opera ed agisce. L'affermazione del modello di business digitale come già riportato nell'ultimo capitolo della tesi, è ormai una delle poche sicurezze che si può prevedere per il settore finanziario di domani. La scelta di questa struttura non scaturisce da una singola esigenza o necessità, infatti, sono molteplici i fattori che influiscono: dal processo di digitalizzazione in atto al tentativo di ridurre la distanza con i clienti, dalla ricerca di nuove tecnologie alla definizione di organizzazioni più snelle ed efficienti per gli intermediari. La strada intrapresa è chiara, il futuro per le banche coinciderà con il progresso della rete. Gli stessi dati analizzati precedentemente riportano ciò. Emblematici in tal senso sono le figure 9, 10, 11 e 12: il numero di soggetti definiti come nativi digitali, *internet users*, sta crescendo in maniera esponenziale in tutte le parti del globo e questo andamento non accenna ad arrestarsi come testimoniano il numero di acquisti effettuati tramite la rete ed il numero di ore che i soggetti trascorrono a “navigare”. Di pari passo, gli individui che si recano costantemente presso le filiali a disposizione degli intermediari stanno diminuendo, così come si sta riducendo il numero di volte che un cliente in un arco temporale definito (l'anno principalmente) “fa visita” allo sportello. Ovviamente le banche si stanno adeguando a queste nuove esigenze presentate dai *customers* e di conseguenza stanno intraprendendo notevoli cambiamenti per assecondare la clientela. Le figure 13 e 14 sono strumentali alla comprensione di quali sono le proposte concrete, messe in atto dai vari intermediari finanziari per ovviare alle problematiche emerse in seguito al cambiamento dei bisogni del consumatore tipo: dall'introduzione della multicanalità alla espansione del business digitale nei diversi ambiti economici (commerciale, supporto del cliente, analisi dei sentimenti e raccolta di idee).

Le conclusioni tratte e presentate nella parte finale del lavoro, sia pur già presentando un certo grado di solidità e attendibilità, non potevano prescindere dallo studio di un caso pratico. Considerato ciò, osservando le strutture degli istituti di credito appartenenti alla realtà finanziaria attuale, noto che ING DIRECT rappresenta l'esempio per eccellenza di pionierismo nel settore delle banche digitali (le figure 15 e 16 la classificano come uno dei primi intermediari

ad operare online), dimostrando limpidamente il successo che si può conseguire con questa impostazione e il suo sviluppo. Pur avendo rischiato nel momento in cui ha adottato questo modello di business, l'istituto olandese si trova ora con un *know-how* di conoscenze invidiabile e con una struttura idonea per poter affrontare in modo flessibile le sfide che il sistema finanziario riserverà per l'avvenire. A supporto di questo elogio dedicato all'organizzazione bancaria olandese, ripropongo dei dati emblematici: un giro d'affari che sfiora i 23 miliardi annui, un utile netto da investimenti superiore ai 160 milioni di euro (secondo il bilancio redatto da Borsa Protetta Arancio del 2014) e 60.000 clienti che interagiscono quotidianamente con l'istituto di credito.

La banca online è la risposta alla domanda di ricerca su quale possa essere il modello di business di domani. Questa organizzazione in passato era adottata solo dai cosiddetti precursori finanziari, invece adesso rappresenta il futuro e per tale motivo, gli istituti di credito che adotteranno per primi questa struttura, si troveranno con un vantaggio competitivo consistente. La banca digitale avrà successo perché implementa e sviluppa tutti quei fattori che costituivano le lacune degli istituti di credito durante il dissesto finanziario del 2007 (capitolo 2 dalle lacune evidenziate dalla crisi ad un nuovo modello di business bancario, paragrafo 2.2 verso un nuovo modello di business bancario, definizione dei punti efficientabili e il ruolo dell'innovazione). Gli intermediari, invece, che decideranno di puntare su altri modelli più obsoleti e meno propensi ad innovare, come quello tradizionale, saranno eliminati dal mercato o nella migliore delle ipotesi, andranno a soddisfare i bisogni di un segmento molto esiguo di clienti e consumatori che andrà lentamente a diminuire, per poi scomparire definitivamente.

Delineare quello che può essere il modello di business delle banche di domani è un'impresa ardua soprattutto perché la realizzazione di uno studio completo parte dalla risoluzione di alcune difficoltà, come la ricostruzione e l'analisi delle varie evoluzioni che hanno caratterizzato gli istituti di credito con il passare degli anni. I maggiori ostacoli superati in questo lavoro per il conseguimento di un risultato

accettabile sono stati principalmente due, di differente natura: la tipologia di analisi effettuate e la velocità a cui viaggia il progresso tecnologico.

Il primo punto è abbastanza esplicativo; non si può avere la certezza assoluta riguardo il concretizzarsi di un dato fenomeno, se si possiedono dati di carattere empirico. Per conferire ulteriore chiarezza a tale criticità si pensi ad ambiti di ricerca come la fisica: la formulazione di teorie o regole è posteriore alla sperimentazione e quindi al concorso attuale dell'esperienza.

Per quanto concerne il secondo punto, il continuo processo di rinnovamento è ciò che si trova all'interno di tutti i settori cruciali per il mantenimento di un equilibrio economico globale: dall'*Information technology* al comparto bancario. La dinamicità che contraddistingue questi sistemi trasforma in obsolete e reiette, teorie nuove ed appena escogitate.

Lo sviluppo del mio pensiero avvenuto parallelamente alla redazione del lavoro su questa tematica, va in accordo con questa capacità di innovare e migliorare (quindi la seconda criticità appena presentata). La banca digitale racchiude in sé tutte queste peculiarità e per tale evidenza non rilevo la presenza di perplessità o dubbi consistenti circa la sua affermazione in un futuro, nemmeno troppo lontano. Gli stessi colossi dell'high-tech, introdotti nel secondo capitolo, stanno realizzando e definendo tecnologie che permettano la creazione di sinergie con altri settori ed in cima a questa lista di sistemi vi è quello finanziario. Dunque, le banche di domani saranno digitali perché digitale è il mondo verso il quale noi stessi siamo indirizzati.

BIBLIOGRAFIA

2Next Economia e Futuro: Le banche del futuro (2015, Maggio)

autore: Riccardo Luna

ABI (Associazione Bancaria Italiana) e CIPA (Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione): Automazione del sistema creditizio (2014, Dicembre)

Articolo 47 della Costituzione italiana

Assolowcost: Storia e profilo del Gruppo ING / ING DIRECT (2012)

Banca d'Italia, Relazione Annuale, Roma, 2014 (2014, Maggio)

Bancaria: Quali banche dopo la crisi ? Dal modello unico alla pluralità di business e di regole (2012, volume 68, fascicolo 1)

autore: Marco Di Antonio

Bancaria: Un nuovo modello di business per la banca di domani (A new model for tomorrow's bank)(2012, volume 68, fascicolo 2)

autore: Roberto Ruozi

Credit Suisse: Urs Rohner sul futuro digitale della banca (2015, Marzo)

autore: Urs Rohner

De Agostini Enciclopedia Italiana, sapere.it: Banca

Ernst&Young: La banca del futuro (2014, Ottobre)

autore: Nico Saraceno

European Central Bank: Beyond Roe – How to measure bank performance (2010, Settembre)

First online: Unicredit inventa Papillon, per pagare basta tendere la mano

autore: Federico Ghizzoni (2012, Dicembre)

Has Financial Development Made the World Riskier?

autore: Raghuram Govind Rajan (2005)

Il Giornale: Doris “La banca del futuro è Mediolanum” (2012, Dicembre)

autore: Ennio Doris

Il Sole 24 Ore: Casi di Net Economy – ING DIRECT (2014)

Il Sole 24 Ore: Ecco i cinque segreti della banca digitale del futuro (2015, Marzo)

autore: Andrea Cardamone

Il Sole 24 Ore: Faq Internet Banking (2011, Luglio)

autore: Consorzio Pattichiari

Il Sole 24 Ore: ING DIRECT 24 ore mutui (2014)

KPMG: Social Banking 2.0 (2014, Settembre)

autori: Corrado Avesani, Fabio Papini, Andrea Beretta, Giuseppe Latorre, Fabrizio Montaruli, Alessandro Carpinella, Ylenia Bezza, Filomena Giammario, Pasquale Ambrosio, Paolo Capaccioni, Giuliano Cicioni, Danila De Pascale, Giuseppe Niolu, Fabiano Gobbo

Lavoce.info: Il corpo come password. Il futuro è biometrico (2015, Luglio)

autore: Rosamaria Alibrandi

Lessons from the Financial Crisis: Causes, Consequences, and Our Economic Future (2010)

autore: Robert W. Kolb

L'ordinamento Finanziario Italiano (tomo primo) (2010)

autore: Francesco Capriglione

McGraw-Hill: Economia degli intermediari finanziari (terza edizione, 2011)

autori: Anthony Saunders, Marcia Millon Cornett, Mario Anolli, Barbara Alemanni.

McKinsey&Company: The bank of the future (2014, Novembre)

autore: Somesh Khanna

Osservatorio Finanziario: La banca del futuro ? Ecco come sarà (2015, Aprile)

fonte: CNN

Osservatorio Monetario – boa.unimib.it: Modello di intermediazione delle banche europee la valutazione del mercato (2009)

autori: Elena Beccalli, Paola Agnese Bongini, Arturo Patarnello

Panorama economia: Vi spiego perché avrete sempre bisogno delle banche (2014, Agosto)

autore: Federico Ghizzoni

Performance Trading: Virtual Banking

autore: Pietro Favè

PricewaterhouseCoopers: Cambiare per sopravvivere: l'evoluzione del ruolo della Filiale in Italia (2013)

autori: Pietro Penza, Marco Folcia

PricewaterhouseCoopers: Strategy Financial Services (2014)

autori: Gianluigi Benetti, Andrea Correale

Ricoh: Intelligenza artificiale e persone, tesori delle banche del futuro ? (2015, Giugno)

Smau (Salone Macchine e Attrezzature per l'Ufficio): La Business Intelligence a supporto delle attività di Internal Auditing in Banca: il caso Bankadati Servizi Informatici Società Consortile per azioni

Testo Unico Bancario (d. lgs. n. 385/1993)

The Wall Street Journal: I 10 passi hi-tech verso la banca del futuro (2014, Ottobre)

Treccani Enciclopedia Italiana: Banca

autori: Angelo Segre, Gino Luzzatto, Gino Arias, Ageo Arcangeli, Renzo Fubini, Marco Fanno, Gustavo Del Vecchio, Daniele Donghi