

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

*Open Banking: le tecnologie abilitanti,
l'Open Innovation e il business model design
come enabler della financial disruption.*

Prof.ssa Maria Isabella Leone

RELATORE

Valeria Barattini
Matr. 229481

CANDIDATO

*A mio nonno,
esempio di dedizione e perseveranza.*

*Ai miei genitori e a mia sorella,
pilastro della mia vita e fonte di coraggio.*

INDICE

Introduzione	5
Capitolo 1	9
From <i>Closed</i> to <i>Open</i>: la nascita di un nuovo paradigma dell'innovazione	9
1.1 <i>Closed Innovation</i> : il paradigma tradizionale.....	9
1.1.1 Definizioni e caratteristiche.....	9
1.1.2 Limiti e fattori di erosione.....	13
1.2 <i>The “Open Innovation” Era</i>	14
1.2.1 Il concetto di <i>Open Innovation</i> : <i>The paradigm Shift</i>	14
1.2.2 Le direzioni di apertura: <i>in e/o out?</i>	16
1.2.3 Vantaggi e barriere all'innovazione aperta.....	22
1.3 Ecosistemi dell'innovazione: <i>new ecology of competition</i>	27
1.3.1 Contesto, peculiarità e ripartizioni: una panoramica generale.....	27
Capitolo 2	33
<i>Open Innovation</i>, una particolare declinazione: il caso <i>Open Banking</i>	33
2.1 <i>Digital disruption</i> : un nuovo modo di fare <i>banking</i>	33
2.1.1 Evoluzione dei <i>financial services</i> : <i>industry overview</i>	33
2.1.2 Le tecnologie alla base del cambiamento: da <i>technology enabled a technology driven</i>	38
2.1.3 Le determinanti normative: PSD2 e GDPR.....	41
2.2 <i>Open Banking</i> : un nuovo paradigma operativo.....	47
2.2.1 Fattori abilitanti e caratteristiche.....	47
2.2.2 <i>Open Banking</i> in Italia.....	51
2.3 Ruoli emergenti, sfide e opportunità.....	53
Capitolo 3	57
<i>“The future is open”</i>	57

3.1	Il bisogno di reinventarsi: evoluzione o rivoluzione?	57
3.2.	<i>Business Model shift: da product a customer-centric</i>	62
3.3	<i>Platform Economy: il nuovo paradigma della banca-piattaforma</i>	67
3.4	<i>Coopetition: competizione, collaborazione o entrambe?</i>	73
Capitolo 4.....		78
Gruppo Sella: “Innovativi per tradizione”		78
4.1	<i>Context overview</i>	78
4.2	SellaLab: questione di <i>Open Innovation</i>	82
4.3	Il caso Fabrick	86
4.3.1	<i>Company profile</i>	86
4.4	Scenario di contesto: l’impatto del Covid-19 e prospettive future	93
Conclusioni.....		97

Introduzione

Oggi, il settore bancario e quello finanziario più in generale stanno attraversando una fase di particolare rinnovamento della propria struttura organizzativa, operativa e culturale come conseguenza di un'accelerazione del progresso tecnologico e dell'introduzione di nuovi provvedimenti normativi. Tale ripensamento trae, difatti, origine dalla primitiva rivoluzione digitale che ha interessato in maniera eterogenea l'intero settore industriale e ha determinato mutamenti tecnologici dirompenti ai quali non è stato immune il settore creditizio. A ciò si aggiunge una generale tendenza verso la regolamentazione bancaria in relazione alla necessità di creare un mercato unico dei pagamenti che ha visto l'entrata in vigore nel 2016 della Direttiva Europea PSD2 che pone enfasi sull'innovazione e sulla sicurezza nelle transazioni e inasprisce al contempo la concorrenza intersettoriale. Questi i principali *enabler* che hanno portato alla necessità per le banche di modificare i propri assetti tradizionali e che, difatti, hanno dato luogo ad un processo di *un-bundling* del settore. Si assiste, in questo contesto, alla transizione da un modello banco-centrico verticalmente integrato che si caratterizza per la presenza di confini operativi ben definiti in cui l'attività si concentra su relazioni tra banca e cliente con il fine ultimo di fornire prodotti o servizi ad un modello in cui i confini aziendali vengono abbattuti per lasciare spazio alla formazione di ecosistemi in cui la formazione del valore risiede nella creazione di relazioni e interazioni tra i partecipanti. In quest'ottica, si pone il fenomeno di *Open Banking* quale protagonista dello scenario evolutivo a cui si è assistito di recente che si sostanzia in una pratica collaborativa delle istituzioni bancarie consistente nella condivisione di informazioni mediante API tra due o più parti non direttamente affiliate con lo scopo di fornire valore aggiunto al mercato. In questo contesto, un ruolo primario è svolto dalle *Application Programming Interfaces* quali sistemi che consentono un'interazione efficace tra banca, soggetti terzi e clienti, in un'ottica in cui gli operatori collaborano al fine di migliorare l'offerta di servizi e le relazioni con i consumatori. Un tale approccio si basa sulla logica di *Open Innovation* per

la quale le banche prendono le distanze dalla tradizionale protezione del proprio sapere interno, orientandosi verso forme aperte di condivisione in cui l'utilizzo di idee e conoscenze sia interne che esterne permette il raggiungimento di livelli di *performance* aziendali più elevati attraverso collaborazioni di vario genere.

Storicamente il sistema bancario si è dimostrato statico e poco proattivo al cambiamento, tuttavia, l'*Open Banking* è destinato a evolvere tale scenario, determinando una vera e propria mutazione genetica del settore stesso che impone agli attuali *player* di mercato di rinnovare se stessi e le proprie offerte, rispondendo alla competizione che minaccia di aggredire la catena del valore dei servizi finanziari ed espandendo la generazione e la distribuzione del valore mediante ecosistemi esterni.

Nel contesto delineato, l'elaborato di tesi si pone, dunque, l'obiettivo di ricercare ed analizzare quali siano le soluzioni strategiche che rendono l'adozione di un modello aperto una scelta efficiente ed efficace che permette agli intermediari finanziari di rispondere in maniera profittevole al ridimensionamento che ha impattato i loro modelli di *business*. A tal fine si è reso necessario svolgere un'accurata analisi relativamente alla letteratura esistente in merito all'argomento oggetto di studio che fosse in grado di fornire un'ampia visuale dello stesso, il tutto al fine di comprendere la significatività dei risultati ottenuti.

Nello specifico, la trattazione procederà secondo un ordine specifico di cui di seguito si riportano le partizioni.

Il primo capitolo avrà ad oggetto lo studio del processo evolutivo che ha caratterizzato il concetto dell'innovazione nel tempo. Nello specifico, si partirà da una prima analisi relativamente ai fattori che caratterizzano la nozione tradizionale di innovazione, cosiddetta *Closed Innovation*, per poi proseguire analizzando i limiti ed i fattori di erosione che hanno indotto una convergenza del sistema innovativo imprenditoriale da una logica prettamente interna ad una visione allargata della conoscenza che abbatte i confini aziendali, definita *Open Innovation*. In tale contesto, verranno presentate le ragioni alla base del successo del nuovo modello proseguendo poi con un confronto delle diverse opzioni di apertura insite in tale paradigma. La trattazione proseguirà tramite un'accurata analisi dei benefici e delle eventuali barriere derivanti dalla sua implementazione ed infine verrà analizzato il fenomeno degli ecosistemi

dell'innovazione come conseguenza della capacità delle imprese di instaurare e mantenere rapporti con terze parti al fine di raggiungere livelli maggiori di sviluppo e apprendimento reciproco.

Il secondo capitolo avrà ad oggetto il fenomeno di *Open Banking* quale particolare declinazione del concetto di *Open Innovation* applicato al settore bancario. Nello specifico, l'analisi avrà inizio con una contestualizzazione del fenomeno mediante una panoramica generale del settore di riferimento, passando successivamente all'evoluzione tecnologica ed innovativa che negli anni lo ha caratterizzato fino a giungere al tempo attuale. Successivamente verranno presentati i fattori abilitanti che hanno determinato la necessità dell'avvento da parte delle banche di un nuovo modello di *business*, il *focus* sarà principalmente incentrato sull'evoluzione tecnologica e sulle determinanti in ambito normativo che rappresentano il punto di avvio del processo di ridimensionamento che caratterizzerà le istituzioni creditizie. Verrà poi inquadrato il fenomeno in esame esplicitandone le peculiarità e le modalità operative attraverso le quali viene posto in essere per poi presentarne una breve parentesi di contesto a livello nazionale.

Infine, tale capitolo si concluderà con un'analisi che pone in evidenza le conseguenze in termini di ruoli emergenti, sfide ed opportunità che derivano dall'attuazione di tale modello aprendo una parentesi in merito alla definizione più adatta in termini di scelte strategiche adottate dalle banche per contrastare il mutato scenario di riferimento, questa verrà ampiamente trattata e conclusa nel capitolo successivo.

Il terzo capitolo sarà dedicato all'individuazione delle soluzioni più profittevoli che rendano un modello di tipo "*open*" la scelta più efficiente che le banche devono adottare al fine di non soccombere nella competizione. L'analisi avrà ad oggetto la presentazione della *review* della letteratura individuata sull'argomento in grado di rispondere alla domanda di ricerca. Nello specifico, si procederà partendo dalla definizione del mutevole scenario in cui le banche si trovano a dover competere sottolineando l'importanza di una modifica degli assetti interni, sia strutturali che strategici, per poi passare all'individuazione e definizione dei *pillars* che si rendono necessari implementare. Di questi ne verrà effettuata un'analisi individuale che evidenzia la rilevanza del ruolo svolto da ciascuno nella contribuzione al successo aziendale.

Infine, il quarto capitolo sarà dedicato alla presentazione del caso studio condotto sul Gruppo Sella quale esempio di adozione di una corretta strategia, conforme alle mutate esigenze di mercato. L'analisi inizierà presentando il quadro generale all'interno del quale si posiziona l'intermediario seguito da un breve accenno alla storia e alle peculiarità che fin dagli albori della sua esistenza ne delineano la struttura e l'ambito operativo. Successivamente la trattazione proseguirà scandendo le modalità mediante le quali il Gruppo rende l'innovazione uno dei pilastri del proprio successo grazie alla propria capacità di innovare dall'interno, differenziandosi dalle altre istituzioni creditizie, attraverso la presentazione della piattaforma SellaLab di cui si delineeranno caratteristiche e finalità. Successivamente si giungerà al cuore dell'analisi da cui si procederà mediante un primo accenno al profilo generale di Fabrick, piattaforma italiana di *Open Banking*, per poi passare alla definizione delle modalità operative attraverso le quali opera con un contestuale confronto rispetto alla letteratura presentata nei precedenti capitoli. In questo contesto, si cercherà di porre luce sugli aspetti principali che rendono il caso un esempio concreto e conforme alle risposte astratte ottenute alla domanda di ricerca. Infine, il capitolo si concluderà con una breve parentesi relativa al contesto attuale ponendo particolare enfasi sugli impatti causati dall'irruzione del Covid-19, si procederà poi con un accenno alle possibili evoluzioni future.

Capitolo 1

From *Closed* to *Open*: la nascita di un nuovo paradigma dell'innovazione

1.1 *Closed Innovation*: il paradigma tradizionale

1.1.1 Definizioni e caratteristiche

L'innovazione è tradizionalmente considerata uno dei principali fattori di successo nella gestione strategica delle organizzazioni, nonostante abbia subito nel corso degli anni una profonda evoluzione. La ragione di tali profonde modificazioni è da rinvenire in una combinazione di fattori esogeni ed endogeni rispetto alle imprese. In un ambiente già di per sé turbolento, fenomeni quali l'inasprimento della crisi economica, l'acuirsi della competizione globale e ancora le difficoltà nel sostenere investimenti e spese in ricerca e sviluppo hanno determinato un mutamento dello scenario competitivo in cui le imprese si sono trovate ad operare, manifestandosi, di fatti, la necessità per queste di modificare e di adeguare i propri modelli innovativi.

Vari sono stati i ricercatori e gli economisti che si sono cimentati nella classificazione e nello studio dell'innovazione, in virtù del ruolo da questa rivestito nella sopravvivenza a lungo termine di un'azienda e nel suo percorso di crescita.

Tuttavia, nonostante le numerose definizioni che sono state sviluppate in merito all'argomento, l'accezione generalmente condivisa considera l'innovazione come combinazione di un'attività di sfruttamento commerciale applicata alla generazione di una nuova idea, con il fine ultimo di derivare da questa un guadagno.

In altre parole, rappresenta, in generale, uno dei motori fondamentali della crescita economica e, nel particolare, una delle principali fonti di vantaggio competitivo per le imprese.

Per comprendere a pieno il cambiamento che si è verificato è utile partire dall'analisi della visione di ciò che era considerato il "giusto modo" di fare innovazione (Chesbrough, 2003).

In passato, si era soliti associare la presenza di una forte e competitiva divisione di Ricerca & Sviluppo con un elevato grado di innovatività dell'impresa, di fatti, il modello di innovazione che a lungo ha prevalso si fondava su una logica prettamente interna.

In tale ottica, il cambiamento tecnologico è determinato dalla conoscenza intesa come comprensione, elaborazione ed assimilazione delle informazioni, il tutto svolto internamente alle imprese attraverso attività organizzate e formalizzate di R&S.

Nonostante il fenomeno in questione risalga al periodo compreso tra la seconda metà degli anni Novanta ed i primi anni del Duemila, l'espressione "*Closed Innovation*" (CI) con cui ad esso ci si riferisce è stata utilizzata solo nel 2003¹ da Henry Chesbrough² quale elemento di contrapposizione rispetto al modello di innovazione aperta³ che in quegli anni si stava affermando.

La logica su cui si fonda il modello di *Closed Innovation* prevede che un'innovazione di successo richiede controllo (Chesbrough, 2003). Si tratta di un modello fortemente improntato verso l'interno, che centra la propria visione sulla convinzione che non si possa contare sulla qualità e sul potenziale delle competenze altrui.

Tale paradigma prevede che le aziende siano fortemente autosufficienti, per cui, idee e invenzioni vengono sviluppate nei laboratori propri delle imprese, per poi essere tramutate in prodotti e successivamente commercializzate tramite i dipartimenti interni.

Le imprese contano, quindi, esclusivamente sulle proprie risorse, il che giustifica la propensione a proteggere le proprie invenzioni mediante uno smodato ricorso ai diritti dell'*Intellectual Property*⁴.

Il modello di innovazione chiusa presuppone che le aziende debbano creare le proprie idee e monetizzarle attraverso la conversione in prodotti, mantenendo il controllo su di essi al fine di escludere la possibilità di appropriazione da parte di soggetti terzi.

¹ H. Chesbrough (2003a) - "*Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*" - Harvard Business School Press.

² Henry William Chesbrough (1956) è un economista e scrittore statunitense. È attualmente Professore e direttore esecutivo del *Garwood Center for Corporate Innovation* presso la *Haas School of Business dell'University of California a Berkeley*

³ Il tema dell'*Open Innovation* sarà affrontato nel prosieguo della trattazione.

⁴ La proprietà intellettuale (IP) indica l'apparato di principi giuridici che mirano a tutelare i frutti dell'inventiva e dell'ingegno umano.

Sulla base di questi principi, la legge attribuisce a creatori e inventori un monopolio nello sfruttamento delle loro creazioni/invenzioni e pone nelle loro mani alcuni strumenti legali per tutelarsi da eventuali abusi da parte di soggetti non autorizzati.

Insito in tale logica è, quindi, un approccio che vede l'integrazione verticale⁵ come fattore determinante per la gestione del processo innovativo.

Si viene a creare così un "circolo virtuoso" in base al quale le imprese investono in attività di R&S determinando nuove scoperte e innovazioni che, a loro volta, generano nuovi prodotti o servizi da allocare sul mercato. Attraverso la vendita, le imprese realizzano margini di profitto elevati che possono essere reinvestiti nuovamente in attività di ricerca.

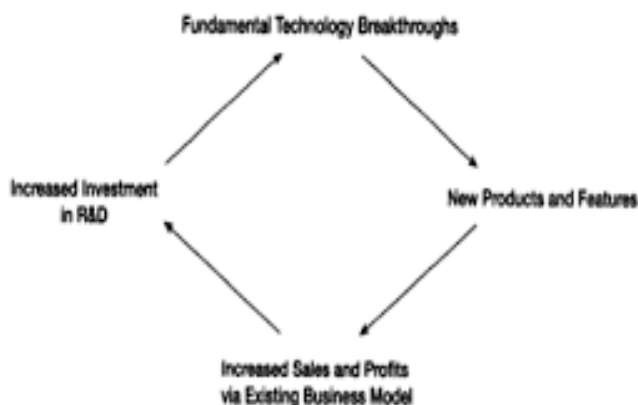


Figura 1.1: "The Virtuous Circle of Closed Innovation" - *The logic of Open Innovation: managing intellectual property* (Chesbrough, 2003)

Il flusso attraverso cui avviene tale processo è spiegato dalla "Teoria della gestione delle attività di R&S"⁶ in cui ricerca e sviluppo sono due fasi strettamente connesse, la prima propedeutica alla seconda. I progetti, infatti, seguono un percorso unidirezionale, interno ai confini aziendali, che va dall'impresa al consumatore finale.

Tale modello ha lo scopo di eliminare quei progetti, cosiddetti *false positive* (Chesbrough, 2003), attraverso un processo di *screening* e valutazioni. Tale processo, infatti, permette di scartare tutti quei progetti, che, a prima vista, sembrerebbero di valore per l'azienda, ma che in realtà non lo sono.

Un esempio, in tal senso, è rappresentato dal modello "Stage Gate", enucleato da Robert Cooper (2008), che identifica un approccio per lo sviluppo dei progetti. Il processo innovativo parte da una prima idea, generata da attività di ricerca, la quale attraversa fasi (*stage*) alternate a momenti di controllo (*gate*).

⁵ Con l'espressione "integrazione verticale" si intende un sistema di produzione d'impresa in cui tutti gli stati produttivi sono realizzati all'interno di una stessa impresa o di uno stesso gruppo.

⁶ H. Chesbrough (2003) - "The logic of Open Innovation: managing intellectual property"- *California Management Review*- Volume 45, N.3.

Per ogni fase è richiesto di delineare attività prevalente e relativi obiettivi, mentre ad ogni *gate*, per poter passare alla fase successiva, sono richieste specifiche su informazioni, decisioni, ruoli coinvolti ed azioni da implementare per la decisione.

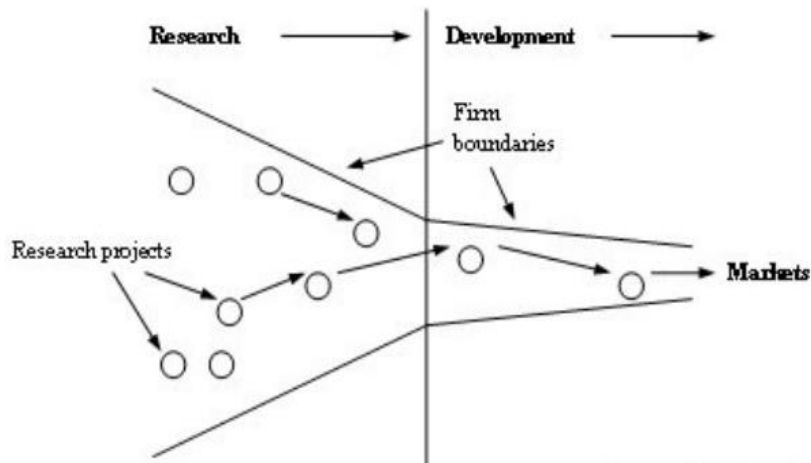


Figura 1.2: “Il panorama della conoscenza nel sistema di Closed Innovation” - *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Chesbrough, 2003)

In generale, le fasi del processo innovativo possono essere classificate in:

1. Ricerca di base: attività di esplorazione scientifica, con lo scopo di allargare la base della conoscenza, spesso senza una chiara applicazione pratica.
2. Ricerca applicata: attività di esplorazione scientifica con un obiettivo pratico dichiarato che utilizza la conoscenza acquisita per creare innovazioni.
3. Progettazione avanzata: attività volta a dimostrare la fattibilità tecnica.
4. Sviluppo: attività di ingegnerizzazione dell'invenzione in un'applicazione industriale con lo scopo di provare l'utilità economica del progetto.

La direzione assunta dal modello è strettamente connessa con le fasi, non essendo possibile partire da fasi intermedie o finali, per cui ci si muove in maniera sequenziale dalla prima all'ultima fase.

L'implementazione di un modello di innovazione “chiusa” porta con sé aspetti positivi legati al maggiore controllo aziendale o al mancato rischio di perdita di informazioni, nonché la formazione di economie di scala. Tutto ciò, ha permesso alle imprese di competere a lungo attraverso la creazione di forti barriere all'entrata sul mercato che hanno ostacolato l'ingresso ai nuovi entranti.

1.1.2 Limiti e fattori di erosione

Tale modello è risultato ottimale per un lungo arco temporale, tuttavia nell'ultimo decennio l'insorgere di alcuni fattori ne ha pregiudicato il corretto funzionamento, evidenziando limiti e inefficienze (Chesbrough, 2003) nettamente contrastanti con l'evoluzione che il contesto di riferimento stava attraversando.

Tra le cause che hanno contribuito all'erosione della logica di innovazione chiusa risulta necessario menzionare, in primis, l'aumento della mobilità dei lavoratori specializzati. Questi hanno, di fatti, sfruttato un ambiente che diveniva sempre più globalizzato, in cui la distanza non rappresenta più un fattore limitante, determinando un mercato del lavoro molto fluido in cui si manifesta una crescente rotazione del personale aziendale guidato, principalmente, da esigenze e obiettivi personali. Il tutto avallato dalla nascita di corsi di formazione erogati dalle Università che assumono in tale contesto un ruolo sempre maggiore nelle *partnership* con le imprese. La diretta conseguenza è stata una generale frammentazione del *know-how*, delle competenze e delle conoscenze dalle grandi aziende leader ad imprese di più piccole dimensioni e maggiormente dislocate nei diversi settori. Ulteriore fattore erosivo è attribuito alla sempre maggiore presenza di fondi di *Venture Capital (VC)* a sostegno della nascita e della crescita di nuove e più innovative imprese. Fino a quel momento, infatti, l'accesso alle risorse finanziarie necessarie per innovare era considerata prerogativa delle imprese più consolidate, l'insorgere dei *VC* ha, quindi, esteso l'accesso al finanziamento anche ad imprese nuove o in fase di *startup* limitando il privilegio attribuito in passato alle sole imprese dominanti, meritevoli di fiducia in virtù della loro ridotta rischiosità.

Il terzo fattore di erosione è dovuto dalla perdita di profitti e vantaggi per le imprese che potrebbero derivare dalla vendita al di fuori del contesto aziendale di quei progetti eliminati in fase di selezione in quanto non coerenti con il modello di business dominante. Infine, Chesbrough individua ulteriori due fenomeni rilevanti che hanno contribuito a rendere tale modello obsoleto e non più adeguato al contesto di riferimento, quali l'eccessivo incremento dei costi di sviluppo interno della tecnologia e l'accorciamento del ciclo di vita dei prodotti.

In tal contesto, fattori come la globalizzazione e la digitalizzazione hanno determinato un inasprimento della competizione tale per cui per molte imprese è divenuto difficile se non

impossibile fare esclusivo affidamento sulle proprie capacità e risorse per soddisfare la domanda.

L'avvento di *Internet* e lo sviluppo dell'*Information and Communication Technology* (ICT) ha messo in risalto la necessità di una maggiore circolazione delle informazioni e di una maggiore implementazione di tecniche di comunicazione. In tale mutato contesto, la disponibilità esclusiva di informazioni non rappresenta più un vantaggio su cui poter basare la propria competitività, al contrario sono la cooperazione e la condivisione di conoscenza a fare da abilitatori al successo aziendale mediante la proposta di un'offerta che sia più veloce e innovativa.

Tutto ciò ha un forte impatto sui processi di sviluppo e sui *business model* aziendali che non possono più fare leva su un modello chiuso e autarchico. Di conseguenza sorge l'esigenza di una chiara inversione di rotta che sancisce il passaggio al nuovo paradigma definito di "*Open Innovation*" (Chesbrough, 2003).

1.2 The "Open Innovation" Era

1.2.1 Il concetto di *Open Innovation*: The paradigm Shift

Le recenti evoluzioni avvenute al sistema economico hanno determinato dei cambiamenti nelle dinamiche aziendali, facendo emergere l'importanza dell'innovazione sempre più considerata *conditio sine qua non* per le imprese di emergere e affrontare il mutato contesto competitivo.

In particolare, Chesbrough rilevando la più che necessaria convergenza del sistema innovativo imprenditoriale da una logica interna e *self-reliant* ad una visione allargata della conoscenza che abbattesse i confini aziendali conia l'espressione "*Open Innovation*" (OI) designando una nuova e rivoluzionaria visione del processo innovativo. Tale filone si è sviluppato in maniera esponenziale a partire da un piccolo *club* di *innovation practioner* attivi nel settore delle tecnologie più avanzate e, allo stesso tempo, da una ristretta comunità di ricercatori in ambito manageriale che hanno dato avvio alla sistematizzazione dei nuovi processi innovativi.

La sua repentina crescita e il considerevole interesse suscitato lo ha reso un tema centrale negli studi di *Management* e *Management* dell'innovazione, riscuotendo sempre più successo quale fattore determinante per la strategia d'impresa, passando da una tematica di rilievo per una ristretta comunità di studiosi ad un vero e proprio *mainstream*⁷ (Capone,2017).

Le teorie economiche precedenti a quella in questione ponevano il proprio *focus* sulla tradizionale visione del vantaggio competitivo di Porter che può essere definito come la base delle performance superiori registrate dall'impresa, in termini di profittabilità, rispetto alla media dei suoi concorrenti diretti nel settore di riferimento, in un arco temporale di medio-lungo termine (Porter, 1980). Una tale filosofia presupponeva che le aziende dovessero adottare delle posizioni di difesa nei confronti dei *competitors* attraverso l'utilizzo di risorse uniche ed inimitabili in modo tale da contrastare le forze competitive lungo la catena del valore attraverso la creazione di forti barriere. Tale visione, a lungo contemplata, si scontra con la progressiva ascesa della ricerca di una sempre più vasta apertura, sul piano strategico e organizzativo, del processo innovativo⁸. Pertanto, l'*Open Innovation* si può definire come quel modello in cui le aziende non si isolano rispetto all'ambiente circostante e agli attori che ne fanno parte, al contrario pongono le basi per interagire e cooperare al fine di ottenere benefici reciproci.

Di fatti l'OI non intende sbarazzarsi delle capacità e delle risorse aziendali, in quanto in tale ottica non si giungerebbe ad un vantaggio, quanto più intende identificare il giusto compromesso tra proprietà e condivisione di idee e conoscenze. (Chesbrough, 2006).

Proprio in virtù di una tale inversione di pensiero, si è ampiamente diffusa l'espressione "*The Paradigme Shift*" per identificare un modello di innovazione che supera i confini aziendali e si realizza mediante lo svolgimento di attività di esternalizzazione da parte dell'impresa di risorse e al contempo di integrazione delle conoscenze proprie con quelle disponibili sul mercato. Si instaurano così delle collaborazioni tra l'azienda e diverse fonti di innovazione, tra cui clienti, fornitori, *competitors*, università, centri di ricerca e *startup*.

⁷ Per comprendere la portata eccezionale di tale fenomeno è bene notare come solo alla fine del 2013 l'espressione "*Open Innovation*" appare nei titoli di 3150 pubblicazioni e nello stesso periodo i principali scritti di Chesbrough, "*Open Innovation: The New Imperative*" e "*Open Innovation: Researching a New Paradigm*" rispettivamente registrano 7300 e 1470 citazioni in *Google Scholar*.

West J., Salter A., Vanhaverbeke W., Chesbrough H. (2014) – "*Open Innovation: The next decade*"- *Research Policy* (*Elsevier*) – Vol (43), Issue (5) – p.805-811.

⁸ Il contributo oggettivo di un modello di innovazione aperta può, sostanzialmente, essere valorizzato solo se integrato all'interno della strategia e dell'organizzazione aziendale. (Spithoven, Vanhaverbeke, Roijackers, 2013).

In tale contesto, è proprio la disponibilità di conoscenza che permette al paradigma di affermare le proprie potenzialità mediante una maggiore permeabilità delle barriere all'ingresso, alimentando sempre più il processo innovativo attraverso una maggiore mobilità dei fattori.

Il tutto determina una rottura del “Circolo Virtuoso” che permetteva alle imprese di agire come *first mover* attraverso ingenti investimenti in R&S che impedivano ad imprese minori di emergere. Al contrario, oggi, con l'adozione di un tale modello non richiede la sussistenza di grandi dimensioni o di abbondanza di risorse per poter innovare, in quanto il tutto avviene mediante collaborazioni e cooperazione tra molteplici soggetti coinvolti nel processo.

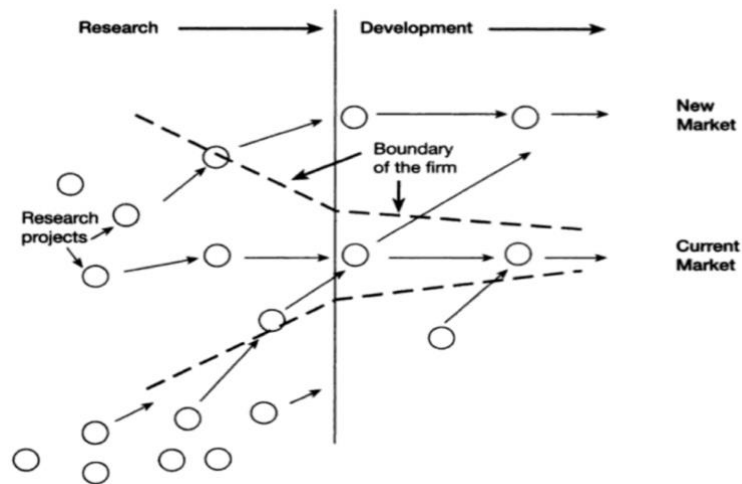


Figura 1.3: “The open innovation funnel” – Chesbrough, H. (2003) – *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*

1.2.2 Le direzioni di apertura: *in e/o out?*

L'*Open Innovation Era* inizia, sostanzialmente, con la presa di coscienza da parte delle imprese di dover individuare nuove modalità per portare le proprie idee sul mercato e quindi nuove modalità di distribuzione dei percorsi di innovazione.

L'emulazione del concetto di innovazione aperta trasforma i confini aziendali in una membrana permeabile che consente alle risorse di spostarsi facilmente tra l'ambiente esterno ed interno dell'impresa.

In tale contesto, Enkel e Gassman (2004) declinano il paradigma di innovazione aperta in tre archetipi principali. Il fattore caratterizzante tale studio, che prende in considerazione un *database* empirico di 125 aziende, risiede nel raggiungimento della consapevolezza che non debba esserci, necessariamente, corrispondenza tra il *locus of knowledge creation* (luogo di invenzione o ricerca), il *locus of innovation* (luogo di attuazione e trasformazione dell'idea in un'innovazione) ed ancora il *locus of commercialization* (luogo di sfruttamento dell'innovazione)⁹.

Analizziamo di seguito i *path* individuati:

1. Il primo processo che prende il nome di “*outside-in process*” è quello che tra tutti ha riscosso maggiormente successo e adozione. Tale modello permette alle imprese di incrementare la capacità innovativa e di arricchire la propria base di conoscenza attraverso interazioni reciproche con i *partner* ed integrazione con *network* e comunità terze.

Le imprese adottando un approccio di *inbound open innovation*, di fatti, monitorano l'ambiente esterno al fine di ottenere risorse da questo mediante attività di cooperazione e forme di partenariato.

2. Il secondo modello è definito “*inside-out process*” che ha come obiettivo principale quello di portare l'innovazione creata all'interno dell'impresa verso l'esterno, attraverso attività di *spin-off* e di *licensing*.

Le imprese che adottano un approccio di “*outbound open innovation*” spostano lo sfruttamento delle innovazioni al di fuori dei confini aziendali, portando le proprie idee sul mercato in un lasso di tempo relativamente minore rispetto a quello necessario nel caso di sviluppo autonomo.

3. Infine, il terzo modello definito “*coupled process*” prevede una combinazione dei due processi precedenti mediante attività di cooperazione, quali attività di sviluppo congiunto della conoscenza, al fine di potenziare il processo innovativo. Uno dei vantaggi derivanti da questo modello è che permette alle imprese di migliorare la propria posizione competitiva e di minimizzare il rischio, riducendo al contempo i costi.

Per cooperare con successo si rende, quindi, necessario una giusta combinazione di dare e avere, per cui la strategia da implementare risulterebbe quella che

⁹ Il fenomeno in questione prende il nome di *decoupling* (disaccoppiamento).

prevede l'accoppiamento dei due processi di *inside-out* ed *outside-in* al fine di giungere ad uno sviluppo congiunto di conoscenza mediante i rapporti con *partner* specifici.

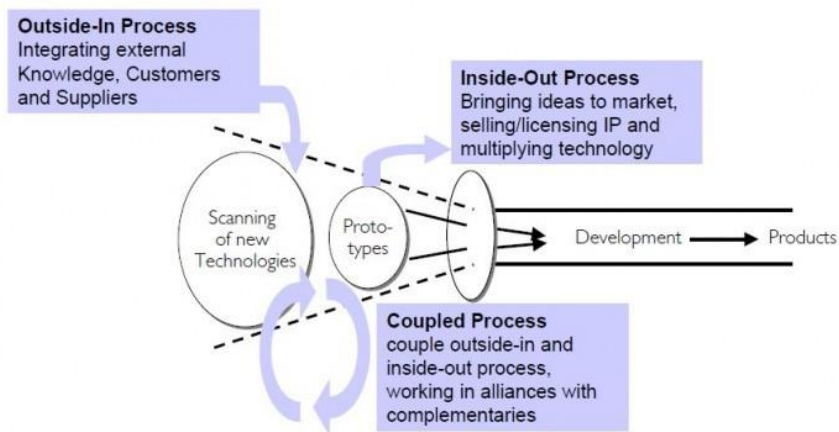


Figura 1.4: “Three archetypes of open innovation processes”- Gassmann, O., Enkel, E. (2004) - *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*

I due autori concludono che le organizzazioni che utilizzano un processo *inside-out* sono prevalentemente interessate al *branding* e alla definizione di *standard*, al contrario quelle che implementano un modello di *outside-in* si focalizzano su attività di integrazione dei fornitori e di co-sviluppo con i clienti. Infine, le aziende che adottano un processo *coupled* assumono una visione prettamente relazionale dell'organizzazione.

Tali approcci possono essere analizzati anche da un punto di vista finanziario, distinguendo in flussi *pecuniary* e *non-pecuniary* sulla base della capacità di ciascuno di generare o meno dei ritorni economici derivanti dall'esternalizzazione di risorse o nel ricorso a fonti di conoscenza esterne (Dahlander, Gann, 2010).

Le variabili principali su cui si basa il modello di *Open Innovation* variano a seconda del particolare percorso attuato. Dalle ricerche effettuate è emerso, infatti, come non tutte le imprese adottano lo stesso processo o comunque non utilizzano tutti e tre i processi in maniera eguale. In particolare, si evince che ogni azienda sceglie un percorso principale al quale integra alcuni elementi degli altri, al fine di massimizzare i vantaggi.

La novità insita nel cambio di paradigma avvenuto risiede nell'ampliamento del concetto di collaborazione prevedendo un approccio *disruptive* che si allontana dalla visione

tradizionale. La nuova idea di collaborazione che guida il fenomeno prevede, di fatti, una molteplicità di attori e di variabili da considerare.

Una prima forma di collaborazione avviene lungo la catena del valore, a monte e a valle, con fornitori e clienti. Il coinvolgimento dei fornitori fornisce, infatti, alle aziende vantaggi competitivi sostanziali sia a livello operativo che strategico. Evidenze empiriche (Wasti et al.)¹⁰ hanno dimostrato l'importanza delle capacità innovative dei fornitori come una determinante principale per ottenere uno sviluppo collaborativo.

Allo stesso modo numerose sono le evidenze empiriche (Peplow et al.)¹¹ a sostegno dell'integrazione con i clienti nel processo innovativo, che spiegano come il consumatore sia passato dall'essere un destinatario passivo dello sviluppo del prodotto al giocare un ruolo proattivo. I consumatori, oggi, sono co-creatori del valore generato dall'impresa in quanto considerati come soggetti competenti agli occhi delle aziende stesse. A tal riguardo, le forme organizzative di collaborazione più diffuse sono:

- *Partnership* o accordi di collaborazione, che si basano su contratti stipulati tra le aziende al fine di realizzare progetti comuni o comunque complementari, che restano indipendenti tra di loro.
- Consorzi tra imprese, che consentono a due o più imprenditori di creare un'organizzazione finalizzata a disciplinare o svolgere alcune fasi della loro attività.
- *Joint venture*, che prevedono lo svolgimento di un affare unico con lo scopo di ridurre i costi e di incrementare la competitività al fine di favorire la ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie.

All'interno di questo processo, si intravede una crescente consapevolezza dell'importanza delle reti di innovazione e di *clusters* innovativi regionali, quali sistemi di aggregazione di aziende appartenenti a settori produttivi diversi al fine di generare innovazione grazie allo scambio di competenze.

Nell'insieme degli attori coinvolti rientrano anche *competitors*, Università e centri di ricerca, soggetti istituzionali ed aziende ad elevato contenuto tecnologico. A tal proposito,

¹⁰ Wasti, Liker, 1997; Wynstra et al., 2001; Boutellier, Wagner, 2003; McCutcheon et al., 1997; Handfield et al., 1999.

¹¹ Peplow, 1960; Enos, 1962; Knight, 1963; Freeman, 1968; Meadows, 1969; Utterback, 1971; Berger, 1975; Boyden, 1976; von Hippel, 1976; Lionetta, 1977; van der Werf 1982; Shaw, 1985; Voss, 1985; Biegel, 1987; Gemünden et al., 1992, 1996; Riggs, von Hippel, 1993 and Slagter, 1994.

uno studio condotto da Chesbrough (2020) analizza l'importanza della scelta dei *partner* aziendali su una scala valutativa che va da 1 a 7. Questo individua come prima fonte di innovazione i dipendenti (5,54) seguiti subito dopo dai clienti (5,17), ruolo altrettanto importante svolgono le Università (4,88) e i fornitori (4,51). Punteggio relativamente basso è attribuito invece ai concorrenti (2,54) dovuto principalmente al timore di condivisione con soggetti un tempo considerati avversari.

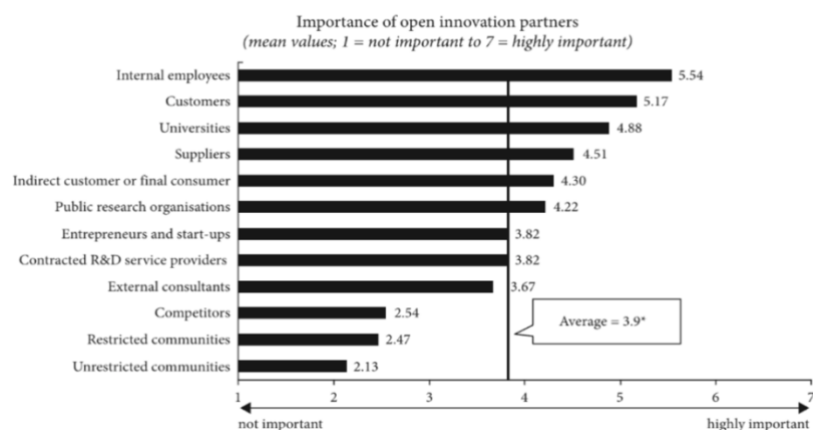


Figura 1.5: "Importance of open innovation partners" - Chesbrough (2020) – "Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business"

Per avere accesso privato all'innovazione, inoltre, molte imprese tendono ad investire in *Corporate Venture Capital*, si tratta di investimenti da parte di grandi aziende consolidate in *startup* o PMI fortemente innovative. L'azienda che investe ottiene una quota di minoranza di capitale sociale che le permette di perseguire obiettivi di presidio e sviluppo di nuove tecnologie. A ciò si aggiungono attività di *spin-off* aziendali, si tratta di iniziative imprenditoriali nella forma di società di capitali dedicate alla valorizzazione commerciale di invenzioni, *know how* e competenze maturate nell'ambito della ricerca accademica.

Lo sviluppo di un modello improntato sull'*openness* ha fatto emergere nuove modalità di accesso alle informazioni, in un simile contesto, è la contaminazione di idee, delle competenze e delle risorse a fare da traino.

L'avvento e lo sviluppo di *Internet* così come l'utilizzo di piattaforme *online* e della *technology intelligence* (Veugelers, Bury e Viaene, 2010) hanno permesso un'ulteriore apertura delle imprese a informazioni, dati e conoscenze facendo in modo che una molteplicità di soggetti venissero in contatto. Un esempio peculiare è dato dall'utilizzo

del *crowdsourcing*¹² quale fonte da cui attingere per innovare. Il termine deriva da *crowd* cioè “folla” e *sourcing* cioè “origine” e fa riferimento all’attività di richiesta di idee, suggerimenti, opinioni rivolta alla folla da parte di un’azienda in vista della realizzazione di un progetto o per la soluzione ad un problema.

Un’ulteriore pratica per l’apertura dei processi d’innovazione è data dal *licensing*, si tratta di un’attività di compravendita di licenze mediante cui il licenziante permette al licenziatario di utilizzare un marchio, i diritti su un’opera di ingegno o di tecnologia sulla base di condizioni stipulate. In tale contesto si distinguono due diverse tipologie a seconda del percorso di innovazione prescelto, si parla di *licensing-in* con riferimento all’acquisizione da parte di un’impresa della proprietà intellettuale proveniente dall’ambiente esterno che permette di ridurre i costi altrimenti necessari per sviluppare le innovazioni desiderate (tipico di imprese che adottano un processo *inbound*), al contrario tramite attività di *licensing-out* un’impresa concede in licenza la proprietà intellettuale sviluppata internamente generando una commercializzazione di idee in mercati differenti, *cross-country innovation*, che permetta all’azienda di generare profitti significativi (tipico di imprese che adottano un modello *outbound*).

A tal riguardo, una categoria di soggetti che assume particolare rilievo è rappresentata dagli intermediari dell’innovazione, si tratta di aziende che forniscono informazioni, conoscenze tecniche, finanziamenti per consentire le transazioni. Questi hanno come principale obiettivo quello di facilitare l’interazione tra le parti coinvolte al fine di generare relazioni efficaci che riducano il dislivello in termini di varietà di conoscenza posseduta e conseguentemente di superare il relativo *mis-matching*, supportando le diverse fasi in cui si articola il processo innovativo, dalla generazione al *go to market*. Il loro ruolo assume particolare rilevanza nell’individuazione di opportunità innovative, facilitando la commercializzazione dei diritti di proprietà intellettuale tra i diversi attori (Aquilani et al., 2014).

È possibile classificare gli intermediari in tre principali categorie, agenti, *broker* e *market maker*. Tra questi un ruolo rilevante è svolto dai *knowledge brokers*, si tratta di operatori

¹² Il termine è stato coniato dal Jeff Howe, redattore di Wired e professore di giornalismo alla Northeastern University, che nel suo articolo “*The rise of Crowdsourcing*” descrive questo concetto come l’affidamento di un’attività, svolta tradizionalmente all’interno, ad una comunità di persone non vincolate dall’organizzazione e che generalmente non si conoscono.

al servizio della conoscenza con lo scopo di ricercare soluzioni alternative a eventuali problemi e di mediare tra i diversi attori, facilitandone il trasferimento di conoscenza.

Da un'analisi effettuata su 29 studi empirici (Durst, Ståhle, Pirjo, 2013)¹³ è emerso come i fattori abilitanti che hanno facilitato l'introduzione e l'implementazione di un processo di innovazione aperta possono essere raggruppati in una serie di dimensioni. Da ciò si evince come aspetti relazionali, persone e *governance* siano centrali nell'adozione di un processo di innovazione aperta. Gli aspetti relazionali fanno riferimento alla fiducia e alla compatibilità con i *partner* nell'attuazione di operazioni collaborative. L'aspetto relativo alla *governance* si riferisce alla necessità di una buona *performance* aziendale interna quale base per intraprendere eventuali rapporti esterni.

Il riferimento alle persone, infine, sottolinea l'importanza delle competenze e delle abilità dei soggetti coinvolti nel processo di innovazione aperta che permettano loro di collaborare con attori di diversa estrazione sociale e professionale.

Tali fattori svolgono un ruolo cruciale nel rendere possibile l'adozione di un modello *open*, in modo particolare permettendo a diversi attori di accomunare virtù e al contempo debolezze.

1.2.3 Vantaggi e barriere all'innovazione aperta

L'esistenza di numerosi studi al riguardo dimostrano che il modello di *Open Innovation* ha suscitato notevole fervore, tuttavia nonostante si possa osservare un *trend* in ascesa nell'adozione di tale paradigma, la sua implementazione non rappresenta un imperativo per ogni azienda che intende innovare.

Ciò accade in quanto l'applicazione di un percorso innovativo aperto può presentare benefici così come limiti anche in base alle caratteristiche e al *core business* dell'azienda adottante.

Analizziamo di seguito quali sono i principali vantaggi e svantaggi che tale modello apporta.

¹³ Durst, Ståhle, Pirjo (2013) – “Success Factors of Open Innovation - A Literature Review” - *International Journal of Business Research and Management* (IJBRM), 4(4).

Con riferimento alle opportunità partiamo con il sottolineare come per un'impresa, una volta individuato un segmento di mercato che intende perseguire, risulti molto più veloce e semplice e in alcuni casi più economico guardare al di fuori dei confini aziendali per appropriarsi di innovazioni e di tecnologie piuttosto che svilupparle internamente (Chesbrough, Crowther, 2006).

Le imprese che adottano un approccio *open* possono, di fatti, beneficiare di una serie di fattori. Primo tra tutti la possibilità di condivisione dei rischi e dei costi in quanto l'utilizzo di tecnologie già collaudate piuttosto che sviluppate internamente riduce al minimo i fattori di pericolo, insito in ciò è una logica chandleriana¹⁴ di sfruttamento delle economie di scopo (Chandler, 1990).

A ciò si aggiunge una riduzione del “*time to market*” che consente un più rapido accesso alle tecnologie disponibili in un determinato settore il che rende necessario una minore tempistica nella realizzazione e successiva commercializzazione dell'idea (Powell, 1998).

La presenza di ampie disponibilità tecnologiche permette alle aziende di giovare di guadagni superiori, incrementando le vendite e di conseguenza i ritorni derivanti dai processi di innovazione nonché valutando in anticipo la profittabilità di potenziali investimenti. Uno studio effettuato da Accenture nel 2015¹⁵ ha dimostrato come le imprese impegnate in attività di OI hanno generato tassi più elevati di crescita del fatturato. Una maggiore collaborazione, difatti, tra grandi aziende e realtà innovative potrebbe far crescere l'economia globale di quasi 1,5 trilioni di dollari e quella italiana di circa 35 miliardi di euro.

In conclusione, l'*Open Innovation* si configura come una nuova strada dinamica per le imprese al fine di accrescere il proprio livello di competitività, rendendo maggiormente accessibili e utilizzabili nuove capacità e tecnologie sviluppate esternamente (Leiponen, 2010; Niosi, 1999).

¹⁴ Alfred Chandler nel suo libro “*Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalisms*” (1990) analizza la nascita e l'evoluzione delle imprese industriali attraverso l'aggiunta al proprio interno di diverse unità indipendenti. Ciò si è reso possibile grazie allo sfruttamento di economie di scala cioè la riduzione del costo unitario di produzione quando la dimensione della singola unità operativa che produce o distribuisce un singolo prodotto e di economie di scopo derivanti dall'utilizzo comune di stessi processi e tecnologie per produrre o distribuire più di un prodotto.

¹⁵ Accenture (2015) – “Studio *Open Innovation*” – disponibile su <https://www.accenture.com/it-it/company-studio-open-innovation> [08/04/2021]

Al contempo, un tale modello non può non presentare limiti e/o barriere insite nella sua implementazione.

Una prima problematica che l'azienda si trova a dover affrontare nell'approcciarsi ad un modello aperto risiede nella preoccupazione di poter perdere le competenze distintive che compongono il proprio vantaggio competitivo. Intraprendere operazioni di collaborazione spinge l'azienda a diffondere sul mercato idee e opportunità interne, apparentemente vantaggiose che potrebbero determinare un acuirsi della concorrenza. Tale timore si esplica nella sindrome del “*not-sold-here*” (NSI), che spinge le imprese a non “cedere i gioielli della corona aziendale” a soggetti terzi per evitare di perdere il controllo sugli stessi (Lichtenthaler, Hoegl, Muethel, 2011).

Ciò implica per le aziende una scelta strategica, che antecede il *got to market*, relativamente a quali risorse valorizzare esternamente e quali custodire al proprio interno, che si esplica nella scelta di uno dei *path* precedentemente menzionati (*inside-out ed outside-in processes*).

Le imprese che intendono innovare potrebbero incorrere in abitudini di *over-search* cioè di smodato ricorso alla ricerca esterna che potrebbe ostacolare la prestazione finale. Una serie di studi ha dimostrato, infatti, come la ricerca esterna è un acceleratore di innovazione che aumenta in maniera esponenziale fino a un dato punto, definito “*tipping point*” oltre il quale le performance tenderanno a decrescere (Laursen e Salter, 2006).

In ciò si rinviene un problema di *absorptive capacity* che considera la conoscenza al centro del processo di innovazione dell'impresa e definisce come questa fluisca e travalichi i confini dell'impresa in termini di risorse, routine e competenze promuovendo la creazione e l'acquisizione di valore. (Cohen e Levinthal, 1990)

Di fatti, la capacità di far leva strategicamente sulle idee interne ed esterne e di portarle sul mercato nel modo più appropriato significa essere in grado di reinterpretare il proprio modello di *business* in un'ottica di “abbondanza delle conoscenze”, tuttavia, le imprese devono saper selezionare e distinguere quale e quante informazioni integrare al proprio interno al fine di evitare una saturazione della stessa.

Il solo riferimento alle tecnologie non risulta sufficiente, in quanto un approccio di OI condivide anche conoscenze relativamente a mercati, clienti e fornitori. Operazioni di collaborazione non possono essere implementate se non sussiste fiducia reciproca tra i

partner nella condivisione di obiettivi strategici e di *performance*, che potrebbe sfociare in iper-controllo delle relazioni e impattare negativamente sui risultati ottenuti (Narsalav et al., 2016).

Un ulteriore limite insito in tale modello è rappresentato dalla sindrome del “*not-invented-here*” (NIH) che fa riferimento al *mindset* culturale aziendale che spinge le imprese a non credere sufficientemente nelle idee provenienti dall'esterno. Tale atteggiamento rappresenta un ostacolo alla corretta implementazione di un percorso di innovazione aperta, per cui sarebbe necessario un cambiamento organizzativo che renda l'ottica di apertura applicabile a tutti i livelli aziendali.

Analizzando la letteratura a disposizione, è possibile affermare che i diversi *business* non necessariamente si debbano adattare ad una logica che sia necessariamente aperta o chiusa, piuttosto le imprese hanno la possibilità di porsi lungo un *continuum* che permetta di esplorare diversi gradi di apertura.

Uno studio empirico condotto da Lazzarotti e Manzini (2009)¹⁶ che ha coinvolto 52 imprese italiane operanti in differenti settori ha fatto emergere la possibilità di identificare quattro differenti livelli di apertura di un'impresa prendendo in considerazione due variabili:

- “*Partner variety*” che indica il numero/tipologia di *partner* con cui l'impresa collabora;
- “*Innovation funnel openness*” che definisce il numero/tipologia dei processi di innovazione che l'azienda apre ai contributori esterni.

¹⁶ Lazzarotti, V., Manzini, R. (2009) – “*Different modes of open innovation: a theoretical framework and an empirical study*” - *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 615–636

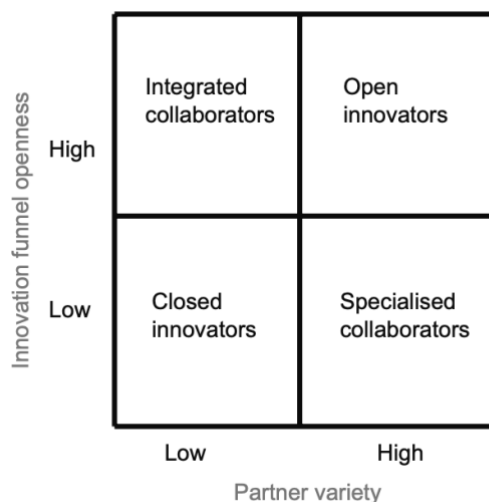


Figura 1.6: “The four modes of open innovation” - Lanzarotti, V., Manzini, R. (2009) - *Different modes of open innovation: a theoretical framework and an empirical study.*

Come è possibile notare dall’immagine, in base al livello (alto o basso) delle rispettive variabili prese in considerazione si distingue tra:

1. *Closed innovators*, tale modello presenta un ridotto numero di *partner* che di innovazioni portate all’esterno, fa principalmente riferimento alle aziende che accedono a fonti esterne di conoscenza per una singola fase del *funnel* d’innovazione e generalmente in collaborazioni binarie.
2. *Specialised collaborators*, il modello presenta un elevato numero di *partner* e un basso livello di esternalizzazione delle innovazioni, corrisponde ad aziende che sono in grado di operare con una molteplicità di attori concentrando, tuttavia, le collaborazioni su un una sola fase del processo innovativo.
3. *Integrated collaborators*, il modello in questione presenta un ridotto numero di *partner* e un alto livello di esternalizzazione delle attività, di fatti è tipico delle aziende che tendono a portare all’esterno dei confini aziendali tutte la attività del processo innovativo collaborando con pochi e limitati attori.
4. *Open Innovators*, infine, tale modello corrisponde alle aziende che sono capaci di gestire un numero elevato di relazioni che prevedono il coinvolgimento di tutte le attività del processo innovativo attraverso l’esternalizzazione a una molteplicità di *partner*.

Da tale analisi è emerso come le aziende reagiscano in maniera diversa alla possibilità di adottare un approccio all'innovazione aperto, considerando oltre che i *partner* e la scelta delle fasi anche gli approcci organizzativi e gestionali per implementare tale apertura. Sulla base dei risultati ottenuti è stato possibile verificare come i modelli che si collocano ai poli opposti con vantaggi e limiti estremi, (*open* e *closed*) siano relativamente più diffusi e applicati, nonostante i due modelli intermedi possano offrire molti benefici riducendo gli svantaggi.

Il messaggio di fondo da cogliere in tale analisi è che nessuna delle modalità è migliore delle altre, l'approccio deve essere scelto in base al grado di coerenza del *business* aziendale con i contesti strategici, organizzativi e manageriali al fine di ottenere un giusto equilibrio tra costi e benefici.

Il modello di innovazione aperta si concretizza, quindi, come un approccio orientato alla collaborazione in cui la conoscenza rappresenta la merce di scambio nella rete di relazioni inter-organizzative.

1.3 Ecosistemi dell'innovazione: *new ecology of competition*

1.3.1 Contesto, peculiarità e ripartizioni: una panoramica generale

Dall'analisi finora condotta si evince come ci si allontana sempre più dalla visione tradizionale del modo di fare innovazione, superando la sua concezione classica di sistema chiuso. Ad oggi, infatti, l'apprendimento reciproco e la nascita di relazioni interaziendali ha determinato un'evoluzione del modello di *business* in cui l'innovazione rappresenta un *asset* necessario per garantire il benessere economico e sociale tramite lo sfruttamento di nuovi input e stimoli.

Il prototipo di processo innovativo, di fatti, implica un numero sempre più elevato di attori coinvolti e appare sempre più frammentato rispetto al passato, un modello in cui la collaborazione destinata al perseguimento di obiettivi personali non è più sufficiente, evidenziando la necessità di rapporti solidali e duraturi che permettano uno sviluppo congiunto di conoscenze e di apprendimento reciproco al fine di ottenere un mutuo miglioramento.

Il futuro delle organizzazioni dipenderà in gran parte dalla loro abilità di stabilire e mantenere relazioni in co-evoluzione con un *network* di altri contributori allo scenario economico (Moore, 1996). È evidente come si renda necessario una revisione dei classici rapporti diadici approdando verso forme di più ampia collaborazione tra imprese, in cui la condivisione e la creazione di conoscenze sia strutturata.

Alla base di tale evoluzione vi è il concetto di “*knowledge-based economy*” che prende piede a partire dagli anni Ottanta con lo scopo di evidenziare l’importanza delle nuove tecnologie di informazione e comunicazione emergenti (Harris, 2001). Le sue origini sono, infatti, da rinvenire nella presa di coscienza che il benessere economico sia fortemente dipendente dalla conoscenza e conseguentemente dalla sua applicazione (Leone, Laursen, 2011).

Dalla crescita di inter-connettività tra le imprese è derivata la nascita, negli ultimi anni, di nuove modalità di condivisione e accesso alle conoscenze che valicano i confini aziendali mediante le quali le organizzazioni diventano membri di comunità all’interno delle quali si sviluppano fitte reti e legami di dipendenza reciproca generando una “*new ecology of competition*” (Rivette, Kline, 1999).

In tale ottica, il maggiore cambiamento di mentalità che può essere apportato oggi è quello di concepire le organizzazioni non più come strutture gerarchiche integrate verticalmente, piuttosto come partecipanti in un mondo di complessi sistemi in evoluzione (Moore, 1998).

Il concetto di sistema di innovazione è, oggi, uno degli argomenti più dibattuti tra ricercatori e studiosi in virtù delle diverse sfaccettature che questo assume con riferimento alla sua dinamicità di evoluzione sia a livello nazionale che regionale e nel più generale contesto di crescita economica.

Un sistema economico è definito come tutti i fattori economici, sociali, politici, organizzativi e di altro tipo che influenzano lo sviluppo, la diffusione e l’uso dell’innovazione (Edquist, 1997), in cui ruolo fondamentale è svolto dall’apprendimento quale condizione fondamentale per lo sviluppo dell’innovazione e mantenimento delle relazioni tra gli attori del sistema.

Numerosi sono stati i contributi sviluppati in relazione ai diversi contesti di applicazione, tra i quali il concetto di *national innovation system* (NIS), *technological innovation system*, *regional system of innovation* (RIS) ed *innovation network*.

Il NIS fa riferimento a dinamiche a livello nazionale dell'innovazione ad un complesso di attori e istituzioni direttamente connessi alla generazione e appropriazione dell'innovazione tecnologica. Il *focus* sul contesto nazionale non fa esclusivo riferimento alla collocazione geografica, ma comprende la condivisione di lingua, cultura, norme e politiche.

L'attenzione viene posta su tre gruppi principali di attori quali istituti di ricerca e università che forniscono conoscenza e i governi che svolgono un ruolo di coordinamento.

La motivazione che spinge ad enfatizzare tale approccio risiede nel fatto che oggi lo sviluppo tecnologico richiede molte risorse e presenta un elevato livello di rischio. Per superare tali ostacoli gli attori devono cooperare gli uni con gli altri e creando relazioni basate sulla fiducia reciproca e l'interazione (Chung, 2002).

Inoltre, particolare attenzione è stata posta, oltre che a livello nazionale, anche a livello regionale su *cluster* e regioni al fine di individuare le reti di organizzazioni e attori che interagiscono intorno a una particolare area ad alta intensità tecnologica. (Carlsson e Stankiewicz, 1991).

La variante dei sistemi di innovazione tecnologica (TIS) si concentra sulla comprensione di come funziona il sistema di innovazione attorno a una particolare tecnologia, con riferimento ad ambiti tecnologici maturi o all'emergere e alla diffusione di innovazioni nuove (Bergek et al., 2015).

Nell'ultimo decennio, infine, è sorto un nuovo *framework* concettuale di sistema dell'innovazione che si esplica nei sistemi di innovazione a livello regionale (RIS) introdotto da Cook (1997) definito come sistema fondato su regole condizionate da fiducia, affidabilità, scambi ed interazioni di tipo cooperativo tra gli attori dell'innovazione.

Tale approccio nasce dalla concezione secondo cui lo stato-nazione ha perso la sua importanza nell'economia globalizzata a favore dello stato-regione, considerando le

regioni come centri più dinamici e riflessivi degli Stati in relazione allo sviluppo innovativo e alle attività economiche in generale. (Ohmae, 1996).

L'eccessiva mole di studi che sono stati condotti negli ultimi anni su tali agglomerazioni improntate all'innovazione ha generato una serie di definizioni che tentano di spiegare il sistema locale innovativo, in particolare secondo Freeman (1987, p.1)¹⁷:

“... the network of institutions in the public and private sectors whose activities and interactions initiate, import, modify and diffuse new technologies”

In tale ambito hanno acquisito sempre più valore gli *innovation networks* quale insieme raggruppato e compatto di risorse che possono essere attivate e mobilitate attraverso attività innovative svolte da imprese collegate tra loro, al fine di creare maggiore valore. Come evidenziato da Powell ed altri studiosi (1996) la fonte dell'innovazione in settori nei quali la base di conoscenza è complessa e le risorse di competenza sono disperse, non risiede all'interno delle singole imprese, ma nei *network* di relazioni tra organizzazioni.

Ulteriore sviluppo sulla letteratura dell'innovazione è rappresentato dal concetto di ecosistema che riprende quanto analizzato dagli studi sui sistemi e i *network* dell'innovazione ampliandone la visuale.

Il termine ecosistema è stato introdotto per la prima volta dall'ecologo inglese Tansely nel 1953, per intendere un'unità che considera l'interazione dei suoi componenti con l'ambiente fisico circostante. Si tratta di un sistema con un'organizzazione interna e gerarchica, in cui le diverse parti dipendono l'una dall'altra per l'accesso alle risorse che costituiscono la base per il sostentamento del sistema stesso.

Nel tempo, tale concetto è stato applicato ad una moltitudine di contesti ed ambiti di studio differenti da quello di origine. In tale sede analizzeremo la sua applicazione in un'ottica aziendale, di fatti tale concetto è stato utilizzato come metafora nella letteratura del *management* con riferimento agli ecosistemi dell'innovazione.

Analogamente ad un ecosistema biologico caratterizzato da un insieme di relazioni tra le specie viventi, l'ambiente e le risorse, il cui obiettivo è quello di mantenere il sostentamento di tale equilibrio, in un *innovation ecosystem* le dinamiche relazionali si

generano tra i partecipanti il cui obiettivo è quello di generare e condividere l'innovazione tecnologica.

Tale concetto prende piede attraverso i contributi di Adner (2006, p.99), il quale sostiene che “un *innovation ecosystem* rappresenta gli accordi di collaborazione attraverso cui le imprese combinano la loro offerta individuale in una soluzione coerente e adatta al cliente” o ancora “un *innovation ecosystem* consiste di agenti economici e relazioni economiche così come di parti non economiche come la tecnologia, le istituzioni, le interazioni sociologiche e la cultura” (Mercan e Goktas, 2011, p. 102).

È evidente come dalle definizioni esistenti emergano gli stessi punti di analisi, l'attenzione è posta sulla collaborazione, sugli attori e sulla co-evoluzione:

“An innovation ecosystem is the evolving set of actors, activities, and artifacts, and the institutions and relations, including complementary and substitute relations, that are important for the innovative performance of an actor or a population of actors” (Granstrand O., Holgersson M., 2020, p.3)

Da tale definizione emerge come un ecosistema dell'innovazione includa un sistema di attori e artefatti con relazioni collaborative (complementari) e competitive (sostitutive).

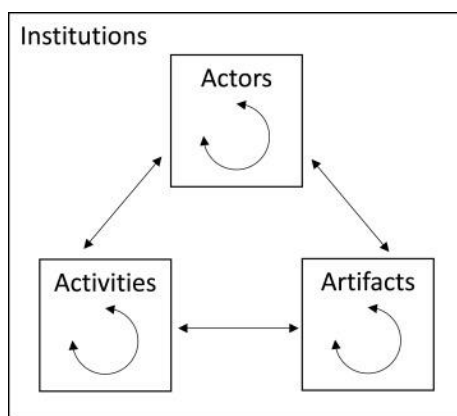


Figura 1.5: "Illustrazione della definizione di ecosistema dell'innovazione" - O. Granstrand, M. Holgersson (2020) - "Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition" - Elsevier

L'immagine raffigura il prototipo di ecosistema dell'innovazione in cui le frecce rappresentano le relazioni, all'interno delle entità possono generarsi relazioni complementari e sostitutive, così come tra i tipi di entità possono sorgere relazioni trasformative, esternalità e diritti di proprietà. Le istituzioni svolgono un ruolo di

coordinamento, espressione delle norme che regolano le modalità di svolgimento delle relazioni.

Gli ecosistemi dell'innovazione sono in parte considerati una reazione alla teoria della creazione del valore e del *focus* sulla competitività dominante nella letteratura precedente che si è successivamente spostato verso una visione maggiormente collaborativa.

Un approccio che sostiene in egual modo entrambi le visioni è quello del *business ecosystems* sviluppato da Moore (1993, p.76) sostenendo che “in un *business ecosystems* le aziende sviluppano congiuntamente capacità intorno ad una nuova innovazione: lavorano in modo cooperativo e competitivo per supportare nuovi prodotti, soddisfare le esigenze dei clienti e incorporare il prossimo ciclo di innovazioni”.

Affinché le aziende possano co-evolvere, devono trovare modi per allineare le loro visioni, in modo che la ricerca e gli investimenti per lo sviluppo si sostengono a vicenda e che gli investimenti di capitale e processi operativi sono sinergici.

Un ecosistema aziendale può essere concepito come una rete di nicchie (attori) interdipendenti e che a loro volta dipendono da un'organizzazione centrale, nicchie più o meno aperte in base al grado con cui si legano a diversi contributori. Tale ecosistema presenta, infatti, il vantaggio di potersi aprire all'intero mondo di potenziali partecipanti. Questa visione appare ancora, però, azienda-centrica in quanto pone l'accento su come sia l'impresa a plasmare gli ecosistemi attraverso la propria *leadership* che, secondo Moore, deriva dallo sfruttamento di *asset* intangibili quali la fiducia e l'innovazione. I diversi attori sviluppano relazioni sulla base di specifiche attività di *business* allineandosi alle direttive dell'impresa *leader*. Il ruolo di *leadership* è fondamentale per poter coordinare e stimolare i partecipanti (Moore, 2006).

La caratteristica distintiva degli ecosistemi dell'innovazione è da rinvenire nel fatto che a differenza di altre tipologie di *networks*, come *clusters*, *innovation networks*, *industry networks*, tale costrutto include concettualmente sia le attività a monte (produzione) che quelle a valle (utilizzo), tale visione presenta un aspetto non lineare in quanto include relazioni sia verticali che orizzontali tra i diversi attori. Il fenomeno in esame si distingue anche da quei modelli orientati alla creazione di valore come *value networks* o costellazioni, focalizzandosi principalmente sull'appropriazione e l'uso del valore (Erkko, Llewellyn, 2014).

L'utilizzo dell'analogia dell'ecosistema ha portato negli ultimi anni alla proliferazione di concetti e teorie ad essa correlati, suscitando sempre maggiore interesse nell'identificazione delle somiglianze e nelle divergenze tra le differenti *label* di ecosistema.

In sintesi, il concetto che sottende tutte le definizioni finora trattate è sostanzialmente lo stesso, considerare le imprese come parte di un più ampio ambiente esterno. Difatti, i principi basilari che risultano ricorrenti sono gli stessi in tutte le forme di ecosistema trattate in letteratura, quale insieme eterogeneo di partecipanti che co-evolve mediante l'attuazione simultanea di pratiche collaborative e competitive, in una prospettiva di creazione e appropriazione di valore, in cui un ruolo fondamentale è svolto dalle tecnologie informatiche e di comunicazione.

Capitolo 2

Open Innovation, una particolare declinazione: il caso Open Banking

2.1 Digital disruption: un nuovo modo di fare banking

2.1.1 Evoluzione dei *financial services*: industry overview

La profonda evoluzione del modello di *business*, discussa precedentemente, ha rappresentato una vera e propria rivoluzione intersettoriale che ha determinato mutamenti tecnologici dirompenti caratterizzanti l'intero sistema economico. Negli ultimi anni si è assistito, infatti, alla trasformazione digitale quale espressione di una più generale evoluzione dei contesti di riferimento e delle esigenze dei consumatori, che ha dato luogo ad un cambiamento nella domanda di beni e servizi in tutti i settori economici.

Non risulta immune a tale *disruption* il settore finanziario che vive profondi mutamenti con riferimento ai soggetti operanti, ai servizi implementati e ai modelli di *business* su cui si basano, ai mercati di riferimento nonché ai rapporti con i consumatori.

L'innovazione nel settore bancario è, quindi, parte di una più ampia trasformazione che travolge l'intera economia.

Le cause principali, che sono alla base della digitalizzazione del sistema creditizio, sono da rinvenire in una serie di provvedimenti normativi, determinanti tecnologiche ed economiche che si sono verificati sia all'interno che all'esterno del settore nel corso degli ultimi anni (Argentati, 2018). Tra queste emergono la globalizzazione che ha abbattuto i limiti geografici e culturali preposti da un sistema economico chiuso, favorendo così l'incremento dei flussi di informazioni e di conoscenze e simultaneamente determinando un corrispondente incremento dei mercati e dei settori serviti dal sistema bancario. A ciò si aggiunge la disintermediazione creditizia che rappresenta il punto di avvio di un progressivo processo di ridimensionamento dei ruoli tradizionali, che porterà alla nascita di nuovi soggetti operativi e servizi offerti all'interno del tradizionale contesto bancario. Le banche tenderanno, difatti, di rispondere alle mutate esigenze mediante una particolare diversificazione delle attività svolte che affiancano quelle originarie.

Tuttavia, il *leitmotiv* che caratterizza in maniera prevalente tale evoluzione è rappresentato dalla variabile tecnologica che modifica la struttura e le relazioni di mercato.

L'innovazione tecnologica è, al contempo, causa e soluzione dell'affermarsi di un nuovo ecosistema competitivo. Essa, infatti, se da un lato rappresenta la causa della comparsa di *new comers* innovativi quale potenziale minaccia, capaci di attrarre parte della clientela e di quei servizi una volta prerogativa dei tradizionali istituti di credito, dall'altro lato connota la leva strategica da implementare per far fronte alla competizione stessa¹⁸.

Si profila, in tal modo, uno scenario sempre più caratterizzato da immediatezza, semplicità e automazione delle operazioni svolte che permetta, mediante adeguate strategie, un allineamento tra il contesto competitivo, le esigenze dei consumatori e le spinte all'innovazione.

Per comprendere la portata dirompente del mutamento tecnologico del settore creditizio risulta utile effettuare una breve introduzione del settore, del ruolo svolto all'interno del sistema economico e del graduale progresso dei *financial services* negli anni.

¹⁸ Le variabili citate verranno approfondite nel prosieguo della trattazione.

Il sistema finanziario si compone di tre elementi, i mercati finanziari, gli strumenti finanziari e le istituzioni finanziarie. Queste ultime svolgono un ruolo di massima importanza producendo e offrendo servizi e, al contempo, garantendo il corretto funzionamento dei mercati finanziari. Il ruolo principale svolto dagli intermediari è quello di rappresentare meccanismi per il trasferimento dei fondi da coloro che hanno disponibilità finanziarie in eccesso (operatori in *surplus*) a coloro che hanno bisogno di fondi (operatori in *deficit*), per cui il loro operato ha un ruolo rilevante sull'economia in generale. I principali intermediari creditizi sono le banche quali società autorizzate all'esercizio dell'attività bancaria consistente nella raccolta del risparmio e nell'esercizio del credito, a cui si affiancano altre istituzioni quali società assicurative, fondi comuni di investimento, banche di investimento e società finanziarie.

A partire dagli anni Sessanta del secolo scorso le istituzioni finanziarie si sono trovate ad affrontare drastici cambiamenti nell'ambiente di riferimento, in cui la tecnologia informatica avanzava in maniera esponenziale determinando un cambiamento dell'offerta, a ciò si affiancava un aumento dei tassi di interesse e dell'inflazione che causava un cambiamento della domanda ed una regolamentazione più stringente. Appare evidente, in tale contesto, come il vecchio modo di "fare *business*" non appariva più remunerativo in quanto i servizi e le attività svolte non risultavano soddisfacenti per la clientela.

Per sopravvivere nel mutato contesto economico, le banche hanno adottato un processo di "*financial engineering*" che ha prodotto un miglioramento della tecnologia informatica e delle comunicazioni, meglio conosciuto come *Information technology* (Mishkin et al. 2019, p.126).

Una delle prime innovazioni che ha rivoluzionato l'offerta dei servizi è stata l'introduzione delle carte di credito, la cui origine viene fatta risalire al periodo precedente alla Seconda Guerra Mondiale durante il quale si istituzionalizzava il meccanismo del pagamento con addebito in conto e si generava una sostanziale dematerializzazione che permetteva ai clienti di effettuare pagamenti senza l'utilizzo dei contanti. A causa dell'eccessivo costo unitario necessario per ciascuna transazione, l'affermazione e la diffusione di tale tecnologia si ha solo verso la seconda metà del '900 con la creazione dei primi due programmi di carte di credito, ovvero, *BankAmericard* (originariamente

introdotta da *Bank of America* e oggi gestita dal circuito *Visa*) e *MasterCharge* (gestito da *Interbank Card Association*, oggi *MasterCard*).

Tale strumento di pagamento prevede un addebito dal fondo del titolare che avviene successivamente all'acquisto, generalmente ad una data predeterminata e costante. Inizia, dunque, è l'agevolazione finanziaria concessa al titolare che può effettuare acquisti che eccedono la reale disponibilità di denaro presente sul suo conto corrente collegato alla data dell'effettiva spesa, anche per questo detta "carta a saldo".

Il successo prodotto dalle carte di credito ha, nel tempo, permesso l'affermarsi di un'ulteriore innovazione finanziaria rappresentata dalle carte di debito (oggi conosciute come POS, *Point of Sale*), esse, diversamente dalle prime, concedono un prestito che prevede l'addebito dal conto del titolare con valuta del giorno dell'acquisto.

Ciò apporta vantaggi sia in termini di ridotti oneri di utilizzo sia in termini di più agevoli modalità di fruizione, permettendo così un'offerta di servizi comuni a costi ridotti e in forma automatica (Guaitani, 2001).

Le innovazioni tecnologiche hanno portato, successivamente, allo sviluppo di tecnologie fortemente all'avanguardia che hanno completato il passaggio da un'interazione fisica del cliente con gli operatori allo sviluppo di servizi totalmente elettronici. Ne è esempio la nascita dei primi ATM (*Automated Teller Machine*) avvenuta a Londra nel 1967, si tratta di sportelli automatici che consentono di effettuare operazioni a costi di transazione notevolmente ridotti, disponibili 24 ore al giorno in qualsiasi parte del mondo, adattandosi alle esigenze e comodità dei consumatori.

A partire dagli anni Duemila, la progressiva diffusione dell'informatica a basso costo e lo sviluppo di *Internet* ha permesso alle banche di consentire operazioni di pagamento digitale mediante moneta elettronica (*e-money*), rientrano in questa categoria tutte le tipologie che impiegano la tecnologia NFC¹⁹ o *contactless*.

Tale *modus operandi* consente agli utenti di svolgere transazioni di sportello mediante l'utilizzo di tecnologie più o meno avanzate, quali *personal computer* o apparecchiature telefoniche direttamente dalla propria abitazione, il tutto attraverso piattaforme digitali che annullano i vincoli di tempo e di spazio, ponendosi come obiettivo principale l'ottimizzazione della *customer experience* garantendo rapidità e comodità.

¹⁹ NFC (*Near Field Communication*) è un sistema mediante il quale due device si connettono tramite un sistema wireless, permettendo un flusso bidirezionale di informazioni trovandosi a ridotta distanza tra loro.

L'operatività in remoto e i canali distributivi dei servizi bancari attraverso comunicazione a distanza si sono progressivamente affiancati a quelli tradizionali, senza in ogni modo sostituirli, designando il passaggio ad un modello di banca multicanale che ha permesso alle stesse di rivedere la propria *value proposition* in un'ottica *user friendly* orientata cioè a facilitare al cliente l'accesso al servizio e al contempo a soddisfare le esigenze della banca stessa (Omarini, 1999).

Si distingue tra una serie di servizi offerti quali, ad esempio, *internet banking*, *phone banking*, *mobile banking*, sportelli *bancomat* e chioschi multifunzione.

L'espressione *internet banking* è stata spesso sostituita da termini quali *home banking*, *banca online*, *web bank*, tuttavia il concetto sottostante è analogo e delinea la possibilità di utilizzare i servizi bancari mediante *internet* permettendo al cliente di accedere alla pagina *web* della banca mediante codici identificativi personali al fine di avere informazioni su saldi e movimentazioni contabili e di effettuare numerose operazioni.

Il *phone banking* è un servizio che permette di svolgere le medesime attività del precedente senza, tuttavia, collegarsi ad una rete *Internet*, il tutto avviene mediante un numero verde (gratuito o a tariffazione ripartita) che permette di affiancare al servizio da remoto l'assistenza di un operatore specializzato in una determinata fascia oraria.

Il *mobile banking*, analogamente ai precedenti, offre le stesse operazioni bancarie mediante l'utilizzo di un'*app* e di uno *smartphone*.

Queste tre categorie rientrano nella più generale definizione di *remote banking* che rappresenta la soluzione telematica dell'*electronic banking* con una modalità di erogazione del servizio a elevato contenuto tecnologico ed informatico che avviene presso il domicilio dell'utente o comunque presso un luogo diverso dallo sportello bancario (Neri, 2000).

Si definisce, infine, chiosco multimediale una struttura installata all'interno delle banche con il solo scopo di svolgere consulenza e fornire informazioni anche a distanza tramite collegamenti audio-video. Si tratta di meccanismi altamente sofisticati di cui si prevede uno sviluppo esponenziale in futuro, potendo contare sul vantaggio della riduzione degli oneri di gestione.

Risulta opportuno sottolineare come, nonostante i servizi bancari siano evoluti e con loro le stesse modalità di fruizione, l'essenza dell'operazione bancaria riguarda oggi, come

allora, il trasferimento di una mole di informazioni rilevanti ai fini del rapporto banca-cliente, con la differenza che nella realtà attuale il trasferimento si dematerializza permettendo così alle banche di snellire i propri processi operativi. Possiamo definire il fenomeno dell'applicazione del digitale al settore finanziario mediante lo sfruttamento di tecnologie innovative per l'erogazione di servizi, utilizzando un solo termine, ovvero, "Fintech" nato dalla crasi tra le parole *Finance* e *Technology*.

2.1.2 Le tecnologie alla base del cambiamento: da *technology enabled* a *technology driven*

Nel contesto appena richiamato, risulta evidente come il mondo delle banche stia subendo una profonda trasformazione, risultato di una serie di fattori endogeni ed esogeni al settore stesso. Collegata a questi è la continua crescita dei volumi di informazioni da dover gestire che ha, difatti, generato la necessità di adozione da parte delle imprese di sistemi tecnologici avanzati dell'informazione e della comunicazione che permettessero una più agile e rapida esecuzione delle attività.

In risposta al cambiamento, le banche intraprendono un percorso che prevede tre *step* principali. Tali istituzioni, infatti, inizialmente tentano di rispondere alla competizione adattando la domanda e l'offerta di servizi e sviluppando nuovi canali digitali, successivamente configurano le proprie infrastrutture rendendole maggiormente modulari e flessibili in modo tale da permettere l'assimilazione di nuove tecnologie ed infine le più avanzate istituzioni adottano posizioni strategiche attraverso ingenti investimenti in tecnologie che comportano cambiamenti alla propria struttura organizzativa (Cuesta et al., 2015).

Si evince come la tecnologia rappresenti un fattore abilitante fondamentale del processo di evoluzione del sistema bancario, tra queste hanno riscosso maggiormente successo le tecnologie *Cloud Computing*, *IoT*, *blockchain* e l'utilizzo dei *Big Data*, connessioni *multidevice* che permettono di fornire al cliente un'esperienza completa con informazioni accessibili sempre e ovunque (Panetta, 2017). Direttamente correlato allo sviluppo di nuove tecnologie è, infatti, lo spostamento del *focus* sulla personalizzazione del prodotto o servizio offerto al cliente che generi maggiore interazione al fine di fidelizzare e creare un vantaggio competitivo duraturo.

Analizziamo di seguito le tecnologie abilitanti:

1. Il *Cloud Computing*, o nuvola informatica, secondo il NIST (2011)²⁰, è un modello per abilitare l'accesso diffuso ad un insieme condiviso e configurabile di risorse di elaborazione quali archiviazione, elaborazione e trasmissione dati tramite *Internet*. L'erogazione del servizio avviene su richiesta da parte di un fornitore a un cliente finale, mediante la scelta di uno tra i tre livelli disponibili.

Il primo livello è quello del *Software as a Service (SaaS)*, in questo caso il fornitore possiede sia l'infrastruttura sia l'applicazione venduta sotto forma di servizio al consumatore. Il secondo livello è quello della *Platform as a Service (PaaS)*, la caratteristica principale di questo tipo di nuvola è quella di fornire delle interfacce per la programmazione delle applicazioni (API), in questo caso il fornitore possiede l'infrastruttura, al consumatore è attribuita la facoltà di creare in proprio o acquisire presso terzi le applicazioni. Infine, il terzo livello, è quello dell'*Infrastructure as a service (IaaS)*, in questo caso il fornitore possiede solo l'infrastruttura di calcolo non avendo alcun vincolo relativamente alla tecnologia utilizzata per lo sviluppo dell'applicazione.

Tale tecnologia permette l'acquisizione di vantaggi, quali l'innovazione agile che aumenta l'efficienza e la produttività nella fornitura di servizi, offre maggiore sicurezza riducendo il rischio legato alle tecnologie ed al crimine finanziario ed infine apporta benefici economici in termini di riduzione dei costi di transazione.

2. L'*Internet of Things (IoT)*, è l'espressione utilizzata per descrivere l'estensione della connessione *Internet* ad una molteplice tipologia di oggetti, i *wearable devices*, cioè dispositivi dotati di un microprocessore interno (indossabili dall'utente) che usano la rete per comunicare dati. I servizi finanziari possono trarre dei vantaggi dall'IoT, derivanti dal fatto di possedere un insieme di informazioni che vengono raccolte nei momenti importanti della vita dei consumatori, quelli di acquisto, che ne registrano abitudini e consumi permettendo di utilizzarli in maniera più precisa e intelligente per sviluppare, per esempio, previsioni e intraprendere conseguenti azioni adattive. I dati, dopo essere stati trasmessi, vengono analizzati e, difatti, riescono a delineare

²⁰ Mell P., Grance T. (2011) – “*The NIST Definition of Cloud Computing*” – *National Institute of Standards and Technology – Special Publication 800-145*.

in modo sempre più preciso le abitudini del consumatore permettendo così di adeguare le offerte di servizi e di generare risparmi di gestione sulla base delle informazioni raccolte.

3. La tecnologia *Blockchain* è una particolare declinazione della tecnologia DLT (*Distributed Ledger Technology*), quale insieme di sistemi facenti riferimento a un registro distribuito, che consente l'accesso e la possibilità di apportare modifiche al suo interno da parte di più nodi di una stessa rete. Tali registri sono aggiornati solo dopo aver ottenuto il consenso dovuto e l'aggiornamento della transazione avviene ad ogni nodo della rete, ciò rende ogni operazione indelebile e non modificabile mediante l'utilizzo di una rete *peer-to-peer*, in cui ogni attore può fungere sia da *client* che da *server* e può sia ricevere che attuare uno scambio di dati (Nofer et al., 2017).

La tecnologia *blockchain* si forma di una serie di dati accumulati in blocchi e collegati tra loro come nodi in una rete che consente di gestire informazioni in maniera aperta e condivisa. I principali vantaggi derivanti dalla sua applicazione si individuano in termini di maggiore trasparenza essendo i processi condivisi con tutti i partecipanti al *network*, maggiore fiducia, consentendo alle parti di collaborare e di giungere ad accordi più facilmente, maggiore automazione attraverso la creazione di *smart contracts*²¹ e conseguente riduzione dei costi di transazione, maggiore interoperabilità tra le diverse catene che creano una rete interconnessa. L'avvento di tale tecnologia cambia la logica di *governance*, in quanto il processo decisionale prevede il consenso di tutti i partecipanti che godono di uguali informazioni. In ciò risalta la differenza rispetto alla detenzione del "libro mastro" custodito da un'unità centrale, per la raccolta delle informazioni, manomettibile e falsificabile.

La tecnologia *blockchain*, dunque, segna il passaggio dal *ledge* (libro mastro) al *decentralized ledge* (decentralizzazione dell'informazione) e ancor di più al *distributed ledge* (condivisione dell'informazione).

²¹ Gli *smart contract* o contratti intelligenti, sono protocolli informatici che facilitano, verificano o fanno rispettare la negoziazione o l'esecuzione di un contratto, permettendo talvolta la parziale o la totale esclusione di una clausola contrattuale. Essi definiscono le regole di un accordo, allo stesso modo di un contratto tradizionale. La differenza sostanziale consiste nella presenza nel *software* delle funzioni *if/then*, le quali rendono automatico il pagamento al verificarsi di una determinata condizione.

L'applicazione di tali tecnologie assume valenza strategica, capace di riorganizzare la struttura, i processi aziendali e gli assetti delle istituzioni bancarie.

In modo particolare l'innovazione tecnologica ha svolto un ruolo primario nella trasformazione delle istituzioni finanziarie incidendo sul *core business*, modificando le relazioni e dando origine a nuovi paradigmi e a nuove figure. Si assiste, difatti, ad un ridimensionamento del sistema banco-centrico che modifica il ruolo degli operatori preesistenti e comporta una scomposizione della catena del valore dell'attività creditizia. In passato tutte le fasi della catena del valore erano gestite dalla singola impresa bancaria caratterizzata da un modello di integrazione verticale che iniziava con la creazione dello specifico *asset* e terminava con la sua estinzione. L'avvento della digitalizzazione, tuttavia, ha modificato la struttura dominante che, oggi, si configura come sempre più orientata a forme di de-integrazione in cui la singola banca gestisce una pluralità di attività produttive e distributive, con la conseguente specializzazione su particolari fasi del processo produttivo. Ciò determina, di conseguenza, la possibilità di ripartire i processi tra unità differenti non necessariamente appartenenti allo stesso sistema aziendale (Scannella, 2011).

Le innovazioni tecnologiche hanno, quindi, ridotto le barriere all'ingresso del settore creditizio, incrementando la competizione sui servizi offerti da nuovi operatori quali *fintech*, *startup* innovative e *big tech* che approcciano il mercato bancario e in modo particolare quello dei servizi di pagamento con modalità innovative. Lo scenario competitivo subisce, dunque, una profonda trasformazione che porterà gli operatori tradizionali a riorganizzare il proprio assetto strategico.

2.1.3 Le determinanti normative: PSD2 e GDPR

L'evoluzione del sistema bancario, che accelera a ritmi sempre maggiori, vede le sue fondamenta nelle innovazioni tecnologiche e nei provvedimenti legislativi che ne modificano le regole di mercato.

Si afferma una tendenza globale alla regolamentazione bancaria volta ad enfatizzare la sicurezza, l'innovazione e la concorrenza di mercato che si esplica nell'entrata in vigore il 13 gennaio 2016 della Direttiva Europea sui servizi di pagamento PSD2 (*Payment*

Services Directive 2)²² che abroga la direttiva precedente PSD (*Payment Service Directive*).

La direttiva sui servizi di pagamento (PSD) è stata introdotta nel 2007 con l'obiettivo di estendere la competizione a livello Europeo a soggetti sia bancari che non e di garantire la sicurezza dei consumatori (Noctor, 2018). Successivamente, nel 2012 in seguito alla revisione da parte della Commissione Europea di tale direttiva, è emerso come i pagamenti rappresentino uno dei principali ostacoli alla crescita futura del commercio *online* e si è constatato come il mercato dei pagamenti dell'UE risulti ancora eccessivamente frammentato. Inoltre, la precedente direttiva risultava incoerente rispetto al sorgere di nuovi operatori e servizi determinando un vuoto giuridico in tal senso (Valcke et al. 2015).

La PSD2 si presenta, quindi, come un aggiornamento della precedente normativa ampliandone i confini e introducendo novità in termini di ruoli, responsabilità e attori coinvolti rappresentando un passo fondamentale verso il processo di sviluppo di un mercato unico dei pagamenti in Europa.

I principali obiettivi posti in essere dalla direttiva sono:

1. Incrementare la competizione nel settore dei pagamenti, abbassando le barriere all'entrata;
2. Garantire maggiore sicurezza nelle transazioni;
3. Rafforzare i presidi a protezione di diritti e interessi dei consumatori.

Con riferimento al primo obiettivo, la principale novità è la possibilità per i clienti delle banche di usare *provider* di soggetti non bancari per la gestione delle proprie finanze, in tal senso la direttiva si propone di eliminare il dominio dei tradizionali istituti di credito sui dati dei consumatori. La PSD2 introduce l'obbligo, previo consenso dell'utente, di condivisione delle informazioni con soggetti terzi, i cosiddetti TPP (*Third Party Providers*) che operano in qualità di fornitori di servizi di pagamento. Al fine di soddisfare i consumatori sempre più esigenti, grazie al supporto tecnologico, la direttiva

²² Direttiva del Parlamento e del Consiglio Europeo 2015/2366/UE del 25 Novembre 2015 relativa ai servizi di pagamento nel mercato interno, che modifica le direttive 2002/65/CE, 2013/110/CE e 2013/36/UE e abroga la direttiva 2007/64/CE (PSD)

propone soluzioni alternative e più economiche per l'accesso al mercato di nuovi operatori.

A livello operativo, la PSD2 introduce tre nuove categorie di fornitori di servizi di pagamento, rispettivamente i PISP (*Payment Initiation Service Providers*), AISP (*Account Information Service Providers*) e CISP (*Card Issuers Service Providers*).

I PISP offrono a soggetti terzi la possibilità di disporre, per conto dell'utente, un pagamento a valere su un conto intrattenuto presso altri intermediari, consentendo cioè di effettuare pagamenti *on line* attraverso un *software* che funge da ponte tra il sito *web* e la piattaforma di *online banking* della banca del pagatore che contribuisce ad offrire ai clienti un'offerta sempre più flessibile. Gli AISP, invece, permettono a soggetti terzi di accedere alla banca del consumatore per ottenere informazioni relative al suo conto, ciò si traduce in vantaggi in termini di una gestione più semplice ed efficace delle proprie finanze che possono essere visibili su una sola piattaforma. Banche e nuovi operatori, potranno offrire ai propri clienti un servizio di '*money management*' che integra dati su saldi, transazioni, tipologie di spese di tutti i loro conti di pagamento e conti correnti, permettendo la profilazione per fini commerciali e creditizi. Infine, i CISP sono operatori che emettono carte di debito appoggiate a conti di istituti terzi, verificandone la disponibilità dei fondi e permettendo la finalizzazione di pagamenti a favore di esercenti, il vantaggio concesso in questo caso si rinviene nella possibilità di incrementare la fidelizzazione del cliente puntando sulla *brand equity*²³ della carta (Cicioni, Correnti, 2018).

Tale processo di creazione di nuovi *players* prevede il trattamento dei dati dei consumatori, i quali vengono utilizzati per generare offerte coerenti con le necessità dei clienti e personalizzate. Questi nuovi operatori hanno il compito di bilanciare gli interessi tra gli attori tradizionali e i *new comers* mediante sistemi che permettano lo scambio di dati tra entità non direttamente correlate.

Il secondo obiettivo è, invece, perseguito mediante l'introduzione della SCA (*Strong Customer Authentication*) con il fine di migliorare la protezione delle transazioni mitigando eventuali rischi di frodi o di altri abusi. La direttiva prevede l'obbligo di autenticazione a due o più fattori in fase di pagamento del cliente, generalmente

²³ La *brand-equity*, che letteralmente significa patrimonio o valore della marca, è una risorsa intangibile dell'impresa che si fonda sulla conoscenza della marca da parte di un determinato mercato o *target* di consumatori.

classificati come “conoscenza” cioè informazioni che solo il cliente conosce (PIN, *password*, domande di sicurezza), “possesso” ovvero qualcosa che solo l’utente possiede (carta, telefono, *token*) e “inerenza” cioè qualcosa che contraddistingue l’utente (impronta digitale, riconoscimento facciale, impronta vocale) tra loro indipendenti, in quanto la violazione di uno non compromette l’affidabilità degli altri.

Relativamente alla protezione dei dati, la PSD2 prevede il trattamento di dati personali per la prevenzione e individuazione di tentativi di frode, vietando agli operatori TPP di archiviare dati o informazioni relativi a pagamenti sensibili o di archiviare dati per scopi diversi da quelli legalmente previsti. La direttiva intende equilibrare le esigenze in termini di sicurezza nelle transazioni e quelle di frequente fruizione dei servizi.

L’ultimo obiettivo, infine, ha lo scopo di bilanciare i diritti dei consumatori e gli interessi degli operatori, espandendo la direttiva in modo da proteggere gli utilizzatori anche quando una delle parti non faccia parte dell’Area Economica Europea.

L’autenticazione si applica, in genere, alle transazioni “*two-legs*” cioè pagamenti in cui pagatore e beneficiario siano entrambi residenti nell’area Euro e la transazione avviene in euro, tuttavia sono previste delle eccezioni per le transazioni “*one-leg*” relative a pagamenti in valuta diversa dall’euro in cui uno dei due soggetti sia residente al di fuori della Zona Economica Europea.

I *Third Party Providers* sono obbligati all’iscrizione al Registro Elettronico Centrale, gestito dall’Autorità Bancaria Europea, questi a differenza degli operatori tradizionali, non sono assoggettati alle regole in termini di vigilanza, il che rende le operazioni di raccolta di informazioni ed elaborazione delle stesse relativamente più flessibili.

Si assiste, dunque, a un cambiamento radicale rispetto al tradizionale paradigma delle attività bancarie, le informazioni e i dati da queste derivanti diventano accessibili a soggetti esterni, autorizzati allo svolgimento di operazioni analoghe a quelle degli istituti bancari.

A livello internazionale è osservabile come il Regno Unito, nonostante la fuoriuscita dall’Unione Europea, abbia espresso il desiderio di preservare la compatibilità dei servizi bancari, tesi che avvalorava il forte momento di slancio che la condivisione dei dati vive,

instaurando un *Open Banking Work Group* con lo scopo di definire gli *standard* tecnici comuni relativi alla base di un modello bancario sempre più aperto.

Italia, Germania e Belgio adottano dei protocolli comuni che concedono a piccole banche e terze parti l'accesso a dati e informazioni di account già a partire dai primi anni del Novecento.

Negli Stati Uniti l'assenza di un approccio alla gestione dei dati ha fatto sorgere una serie di innovatori *fintech* e *partnership* che consentono ad imprese bancarie e non di competere sul mercato finanziario, spianando la strada verso la PSD2. Analogamente l'India ha registrato un notevole incremento di realtà innovative, l'Autorità Monetaria di Singapore ha stabilito una divisione *fintech* al fine di supervisionare il processo in crescita, infine l'Australia sta considerando programmi analoghi a quelli intrapresi da Europa e Gran Bretagna (McKinsey, 2017).

L'impatto maggiore determinato dalla direttiva PSD2 è, quindi, l'introduzione di nuovi *player* di mercato, che acquistano sempre maggiore rilievo, potendo soddisfare le esigenze dei consumatori mediante offerte agili che si adattino alle loro esigenze sempre più orientate a servizi istantanei e *online* grazie ai dati di cui entrano in possesso.

In relazione al trattamento dei dati personali, l'Unione Europea intende fornire un livello coerente di protezione delle persone fisiche rimuovendo gli ostacoli alla circolazione delle informazioni. Per fare ciò si è reso necessario, al fine di evitare disparità di trattamento nel mercato interno, la redazione di un Regolamento per la protezione dei dati, GDPR (*General Data Protection Regulation*), applicabile a livello europeo in caso di assenza o poca chiarezza delle disposizioni nazionali.

Il quantitativo di dati e informazioni raccolti ed elaborati è andato crescendo nel tempo in concomitanza con l'avvento delle evoluzioni tecnologiche e della globalizzazione. Si rende, quindi, necessario un quadro normativo più solido rispetto al passato, a tal proposito l'Unione ha dichiarato come si renda "*opportuno, dunque, che le persone fisiche abbiano il controllo dei dati personali che li riguardano e che la certezza giuridica e operativa sia rafforzata tanto per le persone fisiche quanto per gli operatori economici e le autorità pubbliche*" (Tortora, 2018, p.4)²⁴.

²⁴ Tortora A. (2018) – "Il nuovo regolamento europeo per la protezione dei dati (GDPR) e la figura del Data Protection Officer (DPO): incidenza sulla attività della pubblica amministrazione" – Rivista di diritto amministrativo – N.5-6/2018 disponibile su www.amministrativamente.com

Il Regolamento sulla protezione dei dati n. 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016, è entrato in vigore il 4 maggio 2016 ma è stato attuato solo a partire dal 25 maggio 2018. Questo si sostituisce alla precedente direttiva 95/46/CE²⁵ che, in virtù delle divergenze in termini di applicazione della stessa ai membri dell'UE, ha determinato un divario nei livelli di protezione.

Il GDPR intende, superare i limiti evidenziati, mediante garanzie in termini di diritti e trasparenza nei confronti degli operatori economici, offrendo lo stesso livello di diritti, obblighi e responsabilità sia per i titolari che per i responsabili del trattamento, assicurando un continuo monitoraggio dei dati e la previsione di sanzioni, nei casi necessari, attraverso la cooperazione tra le autorità garanti del controllo nei diversi Stati. I principi guida del Regolamento fanno espresso riferimento alla liceità, la correttezza e la trasparenza nella trattazione dei dati dell'interessato. In particolare, la liceità assume valore in relazione alle finalità preposte, secondo cui i dati devono essere raccolti per determinate finalità, espresse e legittime e successivamente elaborati in maniera compatibile con tali finalità.

Centrale, in tal senso, è la definizione stessa di dati per i quali il Regolamento identifica qualsiasi dato personale quale nome, immagine, voce, codice fiscale ecc.

La normativa si applica a qualsiasi operazione di trattamento, diffusione, limitazione che abbia ad oggetto dati personali, tutelando gli interessati residenti nella zona Euro indipendentemente dal luogo di attuazione del trattamento. Il GDPR si inserisce all'interno di una più ampia riforma in materia di tutela della *privacy*, con l'obiettivo di armonizzare la regolamentazione di tutti gli Stati membri offrendo una disciplina uniforme ed omogenea. L'intento è quello di sviluppare un mercato unico digitale, attraverso la creazione e la promozione di nuovi servizi, applicazioni, piattaforme e *software*.

Tali normative se da un lato comportano nuovi obblighi e oneri per l'adeguamento alla regolamentazione, dall'altro generano importanti novità, si assiste, infatti, ad una rivoluzione del settore dei pagamenti e del modello di erogazione dei servizi che prevede

²⁵ Direttiva del Parlamento e del Consiglio Europeo 95/46/CE del 24 Ottobre 1995 relativa alla tutela delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati.

una più ampia scelta di operazioni effettuate a costi inferiori con la finalità di massimizzare la *customer experience*.

In ciò si delineano tre linee di tendenza, quali la disintermediazione del mercato dei pagamenti, favorita dalla PSD2; la maggiore propensione verso la *data monetization* quale raccolta ed elaborazione delle informazioni da parte degli intermediari per lo svolgimento delle proprie attività; ed infine lo sviluppo del fenomeno di *open banking* che si avvale di soluzioni API per la condivisione di servizi e prodotti sviluppati da terze parti, destinato a trasformare profondamente le banche tradizionali che non potranno contare più sul rapporto banca-cliente, capace di generare in passato un valore aggiunto, ma dovranno competere con nuove e innovative realtà che si inseriscono nel mercato con una *compliance* ed infrastrutture meno rigide.

2.2 Open Banking: un nuovo paradigma operativo

2.2.1 Fattori abilitanti e caratteristiche

Abbiamo finora delineato la cornice entro la quale il settore bancario si muove, che gradualmente sta evolvendo, modificando i propri assetti al fine di adeguarsi ad un mutato contesto di riferimento di cui l'innovazione, la tecnologia, la condivisione, la normativa ne rappresentano i *pillars* più rilevanti.

L'innovazione tecnologica e digitale è stata spesso accreditata da Porter (1985) come avente implicazioni strategiche significative per le imprese, spostando il panorama competitivo e cambiando le dinamiche di mercato in un settore.

Difatti, la recente ondata di digitalizzazione e liberalizzazione normativa che ha travolto il sistema creditizio ha dato avvio ad un nuovo *framework* operativo che getta le basi per un più radicale processo di *un-bundling* del settore, il modello in questione prende il nome di *Open Banking* quale pratica collaborativa delle istituzioni bancarie di condividere informazioni mediante API tra due o più parti non affiliate al fine di fornire funzionalità avanzate al mercato (McKinsey, 2017).

Nello specifico, due sono stati i fattori abilitanti. Da un lato, il settore bancario prevedeva già una pluralità di operatori e l'innovazione normativa ne ha accentuato l'estensione dando origine a un processo di moltiplicazione dei soggetti operanti, quali figure che si affiancano agli enti creditizi e in alcuni casi li sostituiscono. Dall'altro lato, il fattore che ha concorso alla definizione della struttura del mercato è stato il processo di consolidamento che ha determinato la creazione di un mercato unico europeo dei pagamenti SEPA (*Single Euro Payments Area*) a cui aderiscono i ventotto Paesi dell'UE che consente al cittadino, all'impresa, alla Pubblica Amministrazione e ad ogni altro operatore economico di inviare e ricevere pagamenti in euro da un unico conto mediante l'applicazione di procedure e prassi uniformi.

La nascita di nuovi operatori indotta dall'introduzione della PSD2 ha promosso nuovi servizi che prevedono l'accesso, garantito dall'intermediario possessore del conto, da parte di soggetti terzi ai conti del cliente. Si parla in tal senso di servizi bancari, orientati ad una logica di apertura nei confronti degli operatori emergenti con il fine di promuovere lo sviluppo dei pagamenti in mobilità (Argentati, 2018).

Presupposto dell'*Open Banking* è la dotazione di infrastrutture tecnologiche che permettano un'interazione efficace tra banca, soggetti terzi e clienti, in un'ottica in cui gli operatori collaborano al fine di migliorare l'offerta di servizi e le relazioni con i clienti. Un ruolo di primaria importanza è svolto dalle APIs o *Application Programming Interfaces*, quali sistemi che consentono la comunicazione tra banche e quei soggetti terzi che richiedono l'accesso ai conti dei propri clienti, agevolando la condivisione di risorse, informazioni e conoscenze.

Un'interfaccia di programmazione dell'applicazione (API), in termini elementari, è un modo per due applicazioni di interagire tra loro attraverso una rete utilizzando un linguaggio comune che entrambe capiscono (Jacobson et al., 2012).

Per comprendere la reale apertura di tali tecnologie, è bene distinguere le API in private e pubbliche o aperte. Le private si caratterizzano per la possibilità di utilizzo interno o esterno ai confini aziendali, in caso di utilizzo interno queste integrano i diversi sistemi esistenti consentendo lo scambio di dati tra i diversi reparti aziendali rendendo la collaborazione e la comunicazione tra *team* più agile. Allo stesso modo possono essere utilizzate per fornire risorse aziendali e informazioni al pubblico esterno attraverso

un'integrazione con i *partner* aziendali e consentendo a terze parti di utilizzare tali dati per sfruttare opportunità di *cross-selling* e *up-selling*²⁶ nei confronti dei clienti.

Le API pubbliche o aperte, invece, sono accessibili da tutti tramite accordi contrattuali basilari e l'accettazione dei termini e delle condizioni per l'utilizzo, ciò consente di creare economie digitali e piattaforme per lo sviluppo di applicazioni imponendo una tariffa per l'utilizzo delle API stesse.

Tali applicazioni permettendo a interfacce, servizi e applicazioni di connettersi e di condividere il contenuto hanno la caratteristica di essere interoperabili, il che ha il vantaggio di ridurre i costi della tecnologia.

Negli ultimi decenni si è assistito all'emergere di modelli di *business* che si allontanano dalla tradizionale integrazione verticale dell'azienda introducendo un approccio più piatto, inclusivo e incentrato sulla creazione di valore (Gawer, 2009). In questa tendenza si rispecchia la nascita del *platform business model* che ha come *focus* la piattaforma quale strumento che utilizza la tecnologia per connettere persone, organizzazioni e risorse in un ecosistema interattivo in cui è possibile scambiare valore. Un simile approccio segue due obiettivi principali, quello di riunire *know-how* di diverse aziende e connettere utenti e fornitori, in tale ottica le API sono le risorse mediante le quali la condivisione ha luogo, svolgendo il ruolo di moderatore delle attività tra le parti e di riduzione dell'incertezza operando quale protettore della piattaforma.

L'introduzione di un'apposita regolamentazione e l'apertura delle API per i servizi di pagamento e di informazioni sui conti correnti delle banche offrono l'opportunità per queste ultime di implementare un nuovo modello organizzativo all'interno del settore bancario centrato sull'utilizzo di piattaforme. Diffusa è l'espressione "*Banking-as-a-Platform*" ad indicare il nuovo approccio che le banche dovrebbero adottare per modificare le regole della concorrenza, che si sostanzia nella gestione della crescita e dello sviluppo della piattaforma stessa investendo sulle tecnologie e applicazioni che sono al centro della loro *value proposition*.

²⁶ L'espressione *cross-selling* è la pratica usata nelle attività di *marketing* che consiste nell'offrire a un cliente un prodotto o servizio supplementare rispetto a quello oggetto di acquisto. Con il termine *up-selling* ci si riferisce alla pratica di offrire ad un cliente un bene o servizio più complesso e articolato rispetto a quello inizialmente scelto.

L'*Open Banking* si sostanzia, quindi, come un approccio di *business* incentrato sulla piattaforma nel quale dati, processi e funzionalità sono resi disponibili in un ecosistema di banche, clienti, sviluppatori di terze parti e società *Fintech* (Zachariadis; Ozcan, 2017). Come altri, anche il settore bancario sperimenta il successo della logica di *marketplace*²⁷, in cui i clienti possono usare una sola interfaccia per accedere a prodotti e servizi offerti da una pluralità di operatori, che si adattano alle esigenze del consumatore designando un approccio olistico alle loro necessità.

Il modello di *business* orientato alla piattaforma *online* favorisce l'interazione tra uno o più operatori economici e pone le basi per l'affermazione di un nuovo modo di fare banca, adottando meccanismi di collaborazione mediante l'offerta di servizi personalizzati anche attraverso *provider* esterni.

Storicamente, infatti, il sistema bancario si è dimostrato statico e poco proattivo al cambiamento, tuttavia, l'*Open Banking* è destinato a evolvere tale scenario, determinando una vera e propria mutazione genetica del settore bancario che impone agli attuali *player* di mercato di rinnovare se stessi e le proprie offerte rispondendo alla competizione che minaccia di aggredire la catena del valore dei servizi finanziari ed espandendo la generazione e la distribuzione del valore mediante ecosistemi esterni.

Il modello "*Closed Banking*" si caratterizza per confini di mercato chiari e delineati e relazioni *one-to-one* tra il cliente e la banca, che configura organizzazioni verticistiche e *business model* autarchici a livello di sviluppo e distribuzione del prodotto o servizio. In tal contesto, il vantaggio competitivo è incentrato prettamente sul *know-how* dell'intermediario.

Si delinea, dunque, un passaggio ad un modello di "*Open Banking*" in cui i confini del mercato diventano più permeabili, il tutto dovuto alla presenza di ecosistemi che generano una rete di creazione di valore tramite modelli di business orientati verso una logica "*share*" in cui predominano le interazioni e la condivisione di dati e informazioni tra gli *stakeholder* che rappresentano i nodi della rete. Il vantaggio competitivo si fonda sul *know-where*, cioè sulla conoscenza del collocamento dei vari attori coinvolti nei processi di creazione di valore.

²⁷ I *marketplace* indicano il luogo in cui avvengono scambi commerciali, in particolare indica il sito *internet* per la compravendita di beni o servizi la cui caratteristica è quella di radunare sotto uno stesso marchio le merci di diversi produttori, venditori, aziende. Con riferimento al contesto delineato, il modello *marketplace* è un ecosistema di prodotti e servizi di diversi fornitori che condividono caratteristiche simili presentati al cliente come un insieme di offerte.

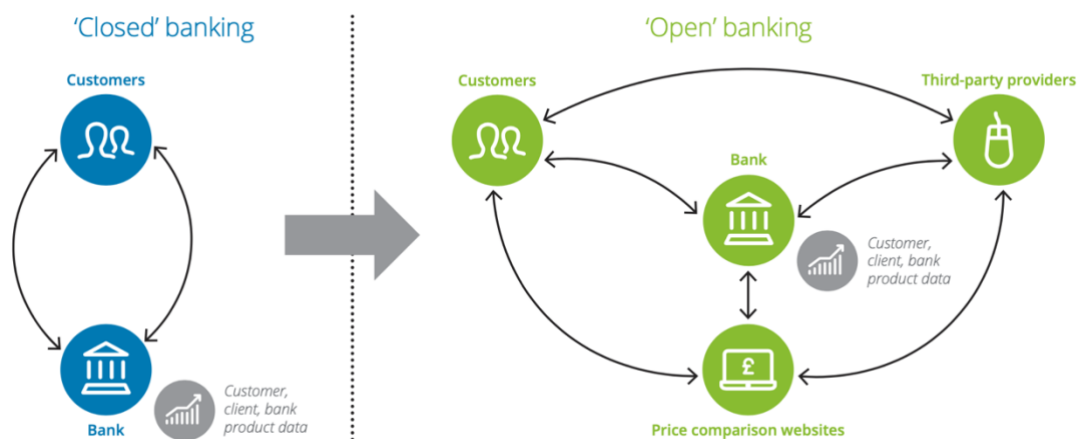


Figura 2.1 “The opening up of customer transaction data” – *How to flourish in an uncertain future* (Deloitte Analysis, 2017)

Gli operatori tradizionali dovranno sfruttare i propri vantaggi basati sulla conoscenza del settore, sulla fiducia dei consumatori e sull’ampiezza dell’offerta in un’ottica collaborativa per creare nuovi servizi a valore aggiunto che soddisfino le mutate esigenze della propria base clienti o di target ancora non raggiunti, facendo leva su innovazioni tecnologiche capaci di migliorare la *customer experience*. Non si tratta, infatti, di sola innovazione tecnologica ma a cambiare è anche l’approccio nei confronti del cliente che passa da semplice ricettore di servizi a corrispondente da ascoltare e supportare in maniera sempre più dinamica.

2.2.2 Open Banking in Italia

La rivoluzione dell’*Open Banking* ha avuto origini e ripercussioni differenti in ogni Paese, infatti, se in alcuni è derivata dalla necessità di sottostare alla normativa vigente, in altri, invece, nasce dalla consapevolezza e dalla comprensione delle opportunità e dei benefici che derivano dall’implementazione di un modello *open*.

In Italia a partire dal 14 settembre 2019, in virtù della direttiva PSD2 emanata a livello europeo, tutte le banche hanno dovuto rendere disponibili le proprie API a soggetti terzi (TPP), tuttavia molte hanno richiesto un periodo di proroga di 18 mesi ritenendosi non pronte all’adeguamento delle novità indotte dalla direttiva stessa. Il sistema bancario europeo e in modo particolare quello italiano sono da sempre i più regolamentati, per cui la combinazione di regolamentazioni a supporto di un mercato sempre più aperto e

l'avanzamento di nuovi *player* ha messo in discussione il futuro di molte banche, che rischiano di perdersi nel tentativo di adeguarsi alla normativa, rimandando il rinnovamento dei processi e delle strutture che si rende necessario per fronteggiare l'evoluzione.

Oggi, una buona parte dei consumatori si dice propensa ad abbandonare la propria banca per testare modalità e soluzioni innovative in termini di efficienza oltre che di costi, infatti, dai risultati della *survey* condotta da KPMG (2018)²⁸ emerge come più del 70% della popolazione italiana considera, oramai, i GAFA (*Google, Apple, Facebook, Amazon*) quali fornitori di servizi bancari.

Per far fronte a ciò le banche italiane sono sempre più orientate ad una logica aperta e guardano in maniera positiva un simile approccio, tuttavia se molte sono attive nella corsa al ridimensionamento dei propri modelli organizzativi e investono in strategie innovative, altre restano indietro generando un *gap* che difficilmente si riuscirà a colmare. Si profila, con il passare del tempo, una possibile spaccatura del mercato a cui si aggiunge la circostanza per la quale molte banche investono in soluzioni di *open banking* solo per poter essere riconosciute come *innovators*, pur non presentando un vero e proprio piano che porti alla generazione di valore. Da dati diffusi risulta, infatti, che nel 2020 circa il 27% degli istituti bancari italiani non presentava una pianificazione adeguata²⁹.

La priorità per le banche, in sintesi, deve essere quella di generare valore concreto che permetta di ottenere ritorni economici e di risolvere problemi operando come fornitori di terze parti, al fine di trarre vantaggio dall'approccio aperto.

Nonostante i numerosi elementi che hanno contribuito alla diffusione di un nuovo scenario competitivo, l'Italia si presenta arretrata rispetto ai principali paesi europei in tema di digitalizzazione dei pagamenti. Oggi, infatti, il 60% dei pagamenti avviene ancora tramite contanti a fronte di una media europea pari al 34%³⁰. L'introduzione della direttiva PSD2, tuttavia, ha contribuito all'introduzione di novità, tramite le quali si

²⁸ Capaccioni P. (2018) – “*Digital Banking- L'evoluzione delle aspettative dei clienti tra rivoluzione digitale, sfide regolamentari e nuovi competitor*” - KPMG Advisory

²⁹ Balestreri G. (2021) – “*Tink: L'open banking cresce, ma in Italia troppi investono solo per definirsi innovativi*” – *Business Insider Italia* disponibile su <https://it.businessinsider.com/tink-lopen-banking-cresce-ma-in-italia-troppi-investono-solo-per-definirsi-innovativi/> [27/03/2021]

³⁰ Cicioni G., Correnti G. (2018) – “*PSD2: A game changer?*” – KPMG

attende un incremento di utilizzo di *device* mobili che porterebbe la popolazione italiana a diventare progressivamente più digital.

L'obiettivo che si prefigge l'*Open Banking* di rendere i servizi finanziari più accessibili in maniera digitale assume particolare rilevanza se si guarda al mutamento di contesto causato dalla diffusione del *virus* Covid-19 che ha incrementato le distanze sociali, generando la necessità delle imprese di accelerare la transizione degli operatori verso la trasformazione digitale dei prodotti e dei servizi.

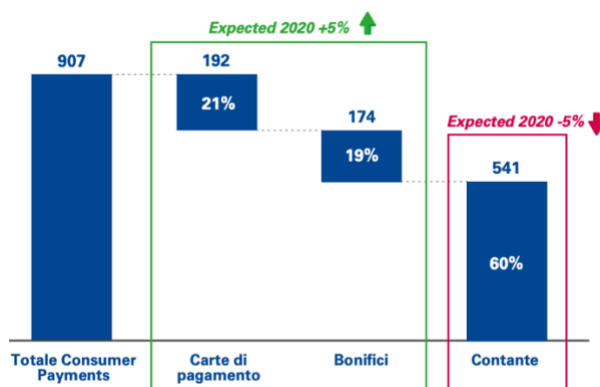


Figura 2.3: "Consumer Payments 2017" – "PSD2: a game changer?"- (elaborazione KPMG sui dati Euromonitor, 2018)

2.3 Ruoli emergenti, sfide e opportunità

Tra i fattori determinanti il cambiamento strutturale del settore bancario, un ruolo primario è attribuito all'utilizzo di tecnologie dirompenti che danno vita a nuove forme di attività e nuovi soggetti capaci di mettere in discussione il ruolo predominante svolto finora dagli intermediari bancari. Identificare un'unica categoria, in tal senso, risulta poco agevole in quanto a incombere sul mercato del credito sono tutte quelle realtà che mediante l'utilizzo di innovazioni tecnologiche, offrono servizi finanziari già esistenti massimizzando l'efficienza o ne creano di nuovi.

La trasformazione subita dal mercato del credito ha il suo effetto principale nella frammentazione della catena del valore ad opera di tali operatori che facendo leva su vantaggi quali automazione dei processi e tecnologie innovative riescono a sottrarre clientela ai *player* tradizionali. Il tutto assume rilevanza sia per gli *incumbents* in quanto un inasprimento della concorrenza ha come effetto quello di erodere i margini di profitto e la redditività delle imprese bancarie, sia per la clientela in quanto viene meno il rapporto banca-cliente sostituito da un'esperienza trasversale che accompagna il consumatore

attraverso una relazione *anytime, anywhere* e consente di usufruire di prodotti e servizi in maniera istantanea e facilmente accessibile, e sia infine per le dinamiche di mercato condizionate dall'agire di diversi operatori che disarticolano la filiera bancaria in aree di *business* precedentemente presidiate solo dalle banche. Questi ultimi, puntano sull'esperienza offerta al cliente attraverso la personalizzazione del servizio, offrendo maggiore velocità e convenienza con lo scopo di ridurre alcuni dei punti deboli delle operazioni bancarie. Infatti, mentre le precedenti innovazioni miravano a servizi selezionati all'interno dell'offerta complessiva di una banca, questi nuovi operatori stanno prendendo di mira le relazioni principali con i clienti delle banche cercando di catturare l'interfaccia del cliente stesso.

L'apertura dei dati bancari comporta, dunque, una minaccia intrinseca di mercificazione per le banche esistenti, consentendo ai clienti di passare da un fornitore all'altro sulla base delle offerte più convenienti con la conseguente migrazione dei profitti. Questo perché potenzialmente consente a terze parti di possedere la relazione principale con il cliente, consentendo l'accesso alle informazioni contenute presso gli *account* di diversi fornitori tramite un'unica interfaccia che non è necessariamente di proprietà di intermediario tradizionale.



Figura 2.4: “Nuovi player emergenti” - “Everyday Bank: un percorso già intrapreso e necessario” (survey Accenture, 2014)

Secondo un'analisi di Accenture (2014)³¹, circa il 30% dei ricavi bancari è da considerarsi a rischio entro il 2020. L'industria finanziaria, anche a seguito della crisi che ha colpito l'economia mondiale, fatica a trasferire valore e supporto alla clientela che determina la nascita di nuove esigenze non più soddisfatte dalle banche. Appare, quindi, evidente il

³¹ Antonietti A., Amodio G., Antonini L., Norzi D. (2014) – “Everyday Bank: un percorso già intrapreso e necessario” – in “Looking Forward- La trasformazione digitale” - Accenture Vol(8), 52-59

rischio che il settore corre in termini di disintermediazione ad opera di nuovi concorrenti e di operatori tradizionali che offrono servizi “*low cost*” potendo beneficiare essi stessi di costi minori.

Una seconda sfida che le banche devono affrontare è il rischio di perdere la propria reputazione a causa di rischi relativi alla sicurezza delle transazioni e condivisione di informazioni che avvengono con terze parti. Le banche sono fornitrici di servizi fiduciari nei confronti dei clienti per cui la reputazione è strettamente connessa all’affidabilità che un utente percepisce, è pertanto interesse dell’intermediario adottare logiche di *governance* che limitino danni ad opera di soggetti terzi.

Nell’ottica delineata, quindi, le banche devono pensare strategicamente sfruttando i vantaggi competitivi di cui godono per valutare gli scenari competitivi che si andranno a delineare. Si prevede un riposizionamento all’interno del settore con operatori che ne usciranno vincenti e altri che invece non adeguandosi al mutato contesto mediante investimenti interni al fine di raggiungere un posizionamento competitivo siano destinate a perdere quote di mercato e quindi a soccombere.

La sfida più grande per il settore bancario, in quest’era di interruzione, sarà liberarsi dagli schemi e dal livello di *comfort* del passato e accettare le realtà del nuovo mercato digitale, sono le non banche che stanno fissando le aspettative per la nuova generazione di consumatori bancari. Le istituzioni finanziarie devono essere in grado di fornire e rendere facile la navigazione su una piattaforma digitale senza soluzione di continuità che vada oltre una piattaforma bancaria miniaturizzata (Marous, 2018).

Dietro i rischi finora considerati, tuttavia, si celano anche delle opportunità in una logica che non vede perdenti ma solo vincitori. Difatti, crescente è la consapevolezza che i cosiddetti *incumbents* possano, in realtà, rivelarsi degli importanti alleati per gli operatori tradizionali attraverso il passaggio da un’ottica competitiva ad una più proficua di collaborazione, o meglio di *co-opetition* in cui collaborazione e competizione tra i diversi attori coesistono. Così facendo i nuovi operatori ottengono vantaggi in termini di acquisizione della base clienti delle banche a cui poter offrire i propri servizi, mentre gli intermediari colmerebbero il *gap* tecnologico che ne rappresenta la principale frizione nella competizione.

Le banche, dunque, possono espandere la propria offerta di prodotti e servizi sfruttando la condivisione dei dati e possono migliorare la distribuzione dei servizi attraverso piattaforme digitali di soggetti terzi. Con l'*Open Banking*, cioè, le banche possono importare servizi e prodotti di altri soggetti e possono esportare, sfruttando le proprie API, i propri servizi finanziari ai soggetti con cui collaborano seguendo i percorsi di *Open Innovation*. Ciò consente al cliente di scegliere tra un numero elevato di servizi secondo un approccio orientato alla personalizzazione dell'offerta.

Un'ulteriore opportunità, infine, è rappresentata dalla possibilità di mitigazione dei rischi con riferimento alla scelta del *partner* in termini di sicurezza nelle transazioni (Gozman et al., 2018).

L'implementazione di un approccio aperto all'interno del settore bancario, quindi, se da un lato aumenta potenzialmente la concorrenza consentendo confronti tra *account* detenuti presso diversi fornitori, dall'altro permette agli operatori storici di migliorare la fedeltà e il coinvolgimento dei clienti, sfruttando tali dati per fornire un'esperienza più personalizzata e sviluppare nuove proposte innovative.

Il modello di mercato delineato consentirebbe ai clienti di utilizzare un'unica interfaccia bancaria per accedere a prodotti e servizi di una moltitudine di attori e di disporre di una panoramica olistica che permetterebbe una gestione e ottimizzazione delle loro finanze. Condizione necessaria, affinché le banche possano beneficiare delle opportunità derivanti dall'applicazione di tale *framework*, è rinnovare la cultura della banca cambiando il *mindset* aziendale ed uscendo dagli schemi tradizionali.

Alla luce dei cambiamenti e delle novità che hanno colpito il settore creditizio, si vuole portare all'attenzione uno specifico quesito, ovvero: "In che modo l'implementazione di una strategia "open" costituisce la soluzione prioritaria per le istituzioni finanziarie al fine di conservare e perpetuare i vantaggi competitivi posseduti?"

Capitolo 3

“The future is open”

3.1 Il bisogno di reinventarsi: evoluzione o rivoluzione?

Il contesto competitivo emergente rappresenta per le banche tradizionali una vera e propria rivoluzione di portata epocale che impatta sui modelli di *business* e che ne mette a rischio la stabilità, modificando la struttura e le relazioni del mercato.

In tale quadro, è possibile rinvenire il più antico concetto di “distruzione creatrice” enucleato da J.A. Schumpeter, padre dell’economia dell’innovazione, il quale sostiene che il dinamismo e la novità derivino dalla competizione non basata sui prezzi, piuttosto dipendente da fattori tecnologici e organizzativi e quindi dalla capacità di creare prodotti o servizi in maniera distinta.

Il processo innovativo secondo Schumpeter si presenta profondamente discontinuo o “per salti” in quanto ogni stadio è diverso da quello precedente e caratterizzato da “distruzione creatrice”, espressione utilizzata per indicare come per passare da uno stadio all’altro sia necessario distruggere dapprima il passato. L’economista austriaco introduce questo concetto in relazione alla sua visione dinamica e innovativa del sistema capitalistico ponendo attenzione sulla figura dell’imprenditore, quest’ultimo, nel tentativo di espandere le proprie quote di mercato, è alla costante ricerca di nuovi prodotti o più efficienti metodi di produzione. Se il suo sforzo ha successo si verifica un mutamento dello scenario economico mediante l’introduzione di nuovi mercati e contemporaneamente si verifica una perdita di profitti per i soggetti produttori delle merci che vengono soppiantate dalle innovazioni.

Le fasi di sviluppo, dunque, avvengono attraverso cambiamenti rivoluzionari della struttura economica, distruggendo quella esistente e creandone una nuova (Magatti, 1987).

Spostando il *focus* di analisi sul sistema bancario è possibile osservare come questo subisca un processo di distruzione in cui rivoluzione tecnologica, regolamentazione e

disintermediazione dell'attività creditizia spingono a favore di un inasprimento della concorrenza generando vinti e vincitori, infatti, le banche passano dal totale controllo delle informazioni sui consumatori che consente loro di dominare il mercato quali unici fornitori di servizi tradizionali bancari ad una più generale apertura del mercato mediante la condivisione e il trasferimento dei dati consentendo l'accesso da parte di soggetti terzi. In tale contesto fattori quali la contrazione dei profitti, il cambiamento del comportamento dei clienti, l'aumento esponenziale dell'uso di dispositivi mobili, la digitalizzazione e l'aumento della concorrenza esercitano pressioni sul settore bancario. Si assiste così al fenomeno che alcuni sottolineandone la velocità e la distruttività considerano una vera e propria "rivoluzione" e che altri evidenziandone la fondatezza definiscono una "evoluzione". Nel complesso, il rapido sviluppo della tecnologia semplifica l'ingresso nel mercato di nuovi operatori e alimenta la concorrenza tra operatori consolidati ed i cosiddetti *newcomers*. Tuttavia, è proprio dalle crisi che sorgono nuove opportunità che accompagnano il sistema verso l'ingresso in una nuova epoca.

Il paradigma di *Open Banking* delinea il passaggio da un vecchio regime istituzionale di opacità a una maggiore apertura e trasparenza (Currie, Gozman e Seddon, 2017). Il concetto di base consiste nell'abilitare le organizzazioni a scomporre le loro proposte di valore in servizi, funzionalità e dati e nel generare contemporaneamente nuove forme di distribuzione e capacità di assistenza avanzate per i servizi offerti.

Il cambio di paradigma che ne deriva fa sorgere la necessità per le istituzioni finanziarie tradizionali di ridefinire il proprio ruolo all'interno dell'ecosistema cogliendo le occasioni di apertura fornite dall'*Open Banking* nell'accesso a nuovi *pool* di profitti e di crescita.

Per realizzare ciò è necessario che le istituzioni adottino un approccio olistico e che scelgano tra possibili alternative non mutuamente esclusive. In prima analisi, le istituzioni cercherebbero di attuare una strategia di difesa e reagire alle sfide per proteggere il proprio attuale modello di *business* attraverso tre *path*:

- *Core Digitalization* ovvero un miglioramento dei processi per la produzione di prodotti e servizi ripensati in un'ottica orientata al cliente;
- Usare canali di vendita e fornitura dei servizi diretti e *online* in aggiunta a quelli tradizionali;
- Implementare una strategia di apertura e collaborazione con gli attori degli ecosistemi innovativi al fine di comprendere le esigenze attuali dei consumatori.

L'utilizzo di un tale modello implicherebbe il mantenimento dello *status quo* che non è tuttavia compatibile con l'ipotesi di incremento dei ricavi e profitti futuri, per cui per gli *incumbents* sarebbe ipotizzabile passare ad una strategia di offesa, mantenendo il modello di *business* principale e al contempo sviluppare *business* alternativi ripensando al portafoglio di prodotti e servizi offerti, attraverso il paradigma di *Open Banking* che va oltre il semplice scambio di informazioni e richiede soluzioni che consentono il collegamento di attori con esigenze differenti a vantaggio del settore finanziario (Deloitte, 2018).

Da un'analisi³² condotta su cinque iniziative di *Open Banking* attraverso venticinque interviste è emerso come la creazione e la distribuzione dei servizi siano i fattori principali per comprendere il fenomeno e sulla base di queste due dimensioni è possibile individuare ed individuare quattro ruoli generici nella catena del valore del *retail banking*, di seguito riportati.

1. *Integrator*, in tale ruolo l'offerta è creata e distribuita esclusivamente dalla banca, con il risultato che i servizi e i prodotti offerti sono riuniti sotto uno stesso marchio e l'esperienza del cliente è interamente controllata dall'istituzione stessa. Attualmente, la maggior parte delle banche svolge il ruolo di integratore controllando l'intera catena del valore, risulta quindi la norma prevalente nel settore bancario.
2. *Producer*, in questo caso la creazione e la distribuzione dell'offerta sono attribuite a due diverse parti, infatti, la banca crea il servizio mentre un soggetto terzo lo distribuisce al cliente finale. Il ruolo di produttore è sempre più esplorato dalle banche al giorno d'oggi come dimostrano le collaborazioni e le sponsorizzazioni di acceleratori, incubatori e *hackathon* diffusi in tutto il mondo. Si tratta, tuttavia, di un processo in fase embrionale e in larga parte sperimentale in quanto "aprirsi" comporta molte sfide. La gestione del business prevede sistemi di *legacy*, elevati livelli di *compliance*, posizioni interne spesso divergenti, quali elementi specifici delle banche ma che non si applicano, invece, a soggetti terzi. Si istituzionalizza,

³² Gozman D., Hedman J., Olsen K. S. (2018) – “*Open Banking: Emergent Roles, Risks & Opportunities*” – Association for Information Systems Electronic Library -Research Papers 183 – disponibile su https://aisel.aisnet.org/ecis2018_rp/183?utm_source=aisel.aisnet.org%2Fecis2018_rp%2F183&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

quindi, il ruolo di integratore e/o produttore che la banca deve necessariamente svolgere per attuare i ruoli successivi (punti 3 e 4).

3. *Distributor*, in tale ruolo le banche che decidono di aprirsi e di estendere la propria presenza sul mercato digitale, offrono servizi di soggetti terzi mediante i propri canali di distribuzione.
4. *Platform*, in questo ultimo caso le banche operano come piattaforme potendo svolgere attività di *peer-to-peer* ovvero facilitano le attività di altri operando come intermediari. Il significato di piattaforma non è analogo a quello utilizzato in ambito IT piuttosto è caratterizzato da una banca che opera come facilitatore nell'interazione tra propri clienti e terze parti offrendo servizi di abbinamento di parti, sicurezza, *Know Your Customer (KYC)*³³ o *Anti Money Laundering (AML)*³⁴. L'attuale panorama competitivo in relazione all'affermazione dell'era di rete appare sempre più definito da piattaforme, tuttavia per il settore finanziario questo fenomeno è ancora in fase di prematuro sviluppo in relazione all'implementazione della già disposta normativa PSD2.

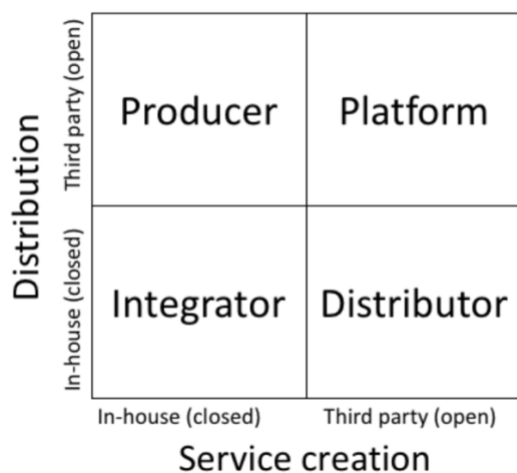


Figura 3.1: “Taxonomy of roles in banking” – “Open Banking: Emergent Roles, Risks & Opportunities” (2018)

Le banche sono poste di fronte a nuovi quesiti strategici relativi allo sviluppo dei propri *core business* e alla posizione da adottare lungo la catena del valore, dovendo ripensare alla propria *value proposition* in un'ottica chiara e aperta.

³³ KYC o “Conosci il tuo cliente” è un processo utilizzato dalle aziende per verificare l'identità dei propri clienti valutando eventuali rischi o intenzioni illegali nel rapporto con lo stesso.

³⁴ AML o antiriciclaggio si intende l'azione preventiva alla lotta al riciclaggio di beni, denaro o altre utilità.

“The continued success of banking organizations... is dependent on their ability to reinvent themselves by providing new and different services and creating new and different ways to lend and to manage assets” (Greenspan, 2000 tratto da The future of banking pag.3)

Nello specifico si rende necessario, per quelle istituzioni che intendono affrontare la sfida posta dallo sviluppo dell'*Open Banking*, adottare una serie di cambiamenti strutturali e strategici quali primo tra tutti saper anticipare le esigenze del consumatore. Le banche dispongono già delle informazioni necessarie per prevedere i comportamenti dei clienti, per cui mediante integrazioni di informazioni con fonti nuove e diverse possono ampliare la propria prospettiva raggiungendo una visione completa delle necessità, anticipando i bisogni non ancora formalmente espressi.

Il secondo cambiamento su cui fare leva riguarda la creazione di ecosistemi digitali, mediante lo sviluppo di *business model* orientati alla collaborazione con soggetti terzi e che offrono nuovi servizi, *time to market* ridotti e migliore esperienza per il cliente finale. Inoltre, relativamente al *business* si individua il modello di ricavi da adottare e quello che sembrerebbe maggiormente allettante è rappresentato dal modello *revenue sharing* derivante dalla collaborazione tra banche e terze parti nella creazione di un prodotto o servizio di cui condividono i ricavi.

Ulteriore aspetto da considerare è rappresentato dalla creazione di *engagement* del cliente e successivo controllo del *feedback*, la creazione di una relazione stabile e duratura con il cliente rappresenta, infatti, la sfida principale per gli operatori del settore che devono essere in grado di garantire l'esperienza promessa durante l'intera *customer journey*³⁵. La base su cui costruire una strategia aperta adeguata, infine, è quella di adottare una rinnovata cultura aziendale, le banche devono modificare il proprio *mindset* orientandosi verso una struttura organizzativa che garantisca il processo di rinnovamento (PWC, 2018).

³⁵ L'espressione "*customer journey*", letteralmente "il viaggio del consumatore", è usata nel campo del *marketing* per indicare il percorso e tutti i punti di contatto tra un consumatore e un marchio, un prodotto o un servizio, includendo oltre che i momenti di interazione diretta tra cliente e azienda, anche i contatti indiretti. In tal modo le aziende osservano attraverso gli occhi dei consumatori che permette di migliorare l'esperienza nel complesso e percepire il reale vantaggio offerto.

Dalla combinazione degli elementi considerati, dunque, le banche possono delineare la strategia più adatta da adottare per percorrere la via della trasformazione dei servizi finanziari verso la banca del futuro.

Nel mondo dei servizi finanziari ogni decisione sul modello di *business* strategico deve essere pianificata con un approccio agile e flessibile, prevedendone l'implementazione successiva che si rende cruciale per un cambiamento efficace.

3.2. *Business Model shift: da product a customer-centric*

Negli ultimi anni l'impatto di fattori macroeconomici quali la deregolamentazione, l'aumento della concorrenza, i cambiamenti tecnologici hanno gradualmente mutato le esigenze dei consumatori che convergono verso la ricerca di servizi e prodotti sempre più vantaggiosi e digitali e conseguentemente la necessità per le aziende di soddisfarli. In un ambiente sempre più dinamico in cui le barriere all'ingresso diventano più labili, la concorrenza si inasprisce e la scelta per i consumatori si espande, per cui gli operatori economici sono costretti a trasformarsi per restare competitivi e avere successo.

In generale, la centralità del cliente enfatizza il posizionamento del cliente al centro dell'organizzazione e la conseguente progettazione delle attività e dei processi attorno ad esso, fondamentale risulta in tal contesto comprendere, interpretare e soddisfare i bisogni dei consumatori con l'obiettivo di massimizzare simultaneamente l'efficienza e l'efficacia a livello del cliente stesso (Sheth et al. 2000).

Storicamente le aziende hanno incentrato i propri modelli organizzativi in un'ottica *product-centric*, hanno concentrato la propria attenzione e i propri sforzi sui prodotti con il fine di ridurre i costi di produzione mediante il raggiungimento di economie di scala, hanno puntato alla produzione ottimale di un numero di prodotti sempre maggiore e hanno guadagnato così quote di mercato. In sostanza, mentre negli anni passati l'efficienza della produzione aveva priorità massima, in seguito ai continui sviluppi del mercato e della tecnologia le stesse aziende hanno avvertito l'esigenza di adottare processi incentrati sui clienti e di favorire una maggiore interazione di questi ultimi con le imprese. Il tutto, di conseguenza, ha favorito la diffusione e la conoscenza di dati e di informazioni relativi ad ogni aspetto dei consumatori e ha generato una visione olistica degli stessi.

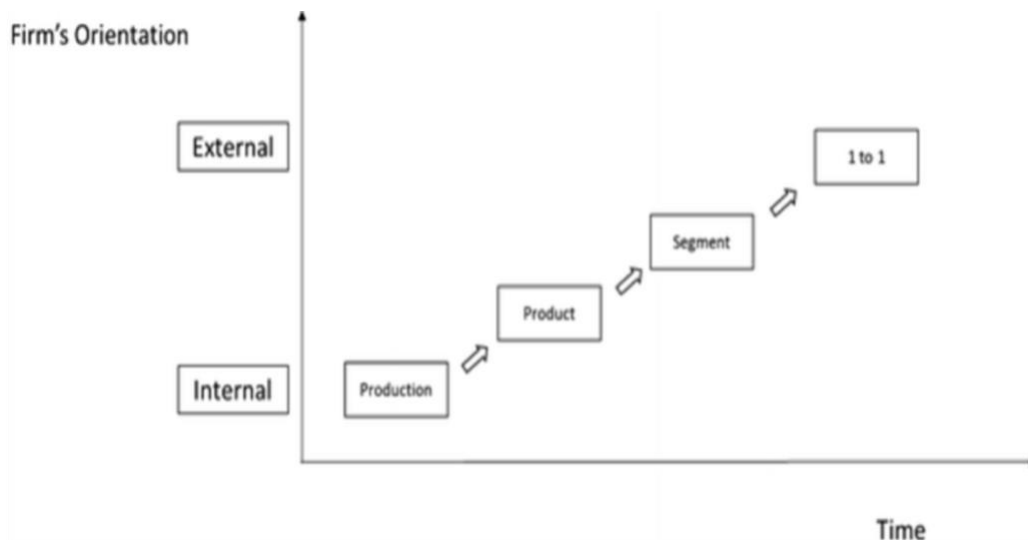


Figura 3.2: “Evolution of customer centricity” – “The changing face of Customer Centricity” (2016)

Il prototipo ideale di organizzazione incentrata sul cliente prevede che tutte le attività funzionali siano integrate ed allineate per fornire valore superiore al cliente, ciò contrasta con un tipico esempio di azienda incentrata sul prodotto che si organizza intorno a *silos* funzionali e che distingue la propria offerta per categorie e linee differenti di prodotto, che vengono rese disponibili al cliente, senza prima averne analizzato le esigenze.

Per passare da un modello incentrato sul prodotto ad uno orientato al cliente si rende necessario un cambiamento della struttura organizzativa, la sfida, dunque, nasce dalla circostanza che le differenze sono profondamente radicate in incentivi, *background*, interessi e priorità dei compiti. L'evoluzione prevede, infatti, il sorgere di figure di coordinamento informale o l'integrazione di funzioni come *key account managers* con lo scopo di controllare tutte le attività di contatto con i clienti (Shah et al., 2006).

Uno studio di Payne e Frow (2005)³⁶ ha esaminato un certo numero di dirigenti di CRM³⁷ e ha individuato cinque processi generici, che seguono, essenziali per un'azienda incentrata sul cliente.

1. Il processo di sviluppo della strategia che include sia una strategia aziendale che una strategia basata sul cliente.

³⁶ Shah D., Rust R. T., Staelin R., Day G. S. (2006) – “The path to customer centricity” – *Journal of Service* – Vol(9), Issue(2) – p.113-124.

³⁷ Il CRM o *Customer Relation Management* è il processo di gestione delle relazioni con i clienti con lo scopo di permettere alle aziende il mantenimento di relazioni in modo continuativo.

2. Il doppio processo di creazione del valore, per i clienti e per l'azienda stessa, che è al cuore del processo di scambio.
3. Il processo di integrazione multicanale che racchiude tutti i punti di contatto con il cliente.
4. Il processo di gestione delle informazioni che include le funzioni di raccolta e analisi dei dati.
5. Il processo di valutazione delle prestazioni che lega il lavoro dell'impresa alla sua *performance*.

Ognuno di tali percorsi richiede coordinamento inter-funzionale che rappresenta una sfida per molte aziende. In questo nuovo modello aziendale, la conoscenza dei bisogni e delle aspettative dei consumatori risulta centrale nei processi decisionali per cui le strutture aziendali devono essere agili e flessibili nell'adattarsi al cambiamento. Oggi, infatti, segmentare la clientela e personalizzare l'esperienza sulla base dei *target* individuati non risulta più sufficiente, quanto più per competere è necessario stabilire delle offerte individuali, definite *ad hoc* per lo specifico cliente. Un'indagine condotta da KPMG (2019)³⁸ individua sei *driver* fondamentali nella costruzione di una solida relazione con il cliente capaci di impattare positivamente sull'*advocacy*, inteso come miglioramento del *Net Promoter Score*³⁹ e sulla *loyalty*. Il primo pilastro è rappresentato dalla personalizzazione dell'esperienza del cliente creata su misura per il singolo individuo sulla base delle specifiche esigenze, con il fine di produrre una relazione emotiva. In ciò si riscontra un secondo obiettivo, ovvero quello di saper essere empatici, conoscere e comprendere le aspettative del cliente al fine di generare un rapporto coinvolgente che ispiri fiducia. La fiducia è un elemento fondamentale del terzo pilone rappresentato dall'integrità intesa come la capacità dell'azienda di adottare comportamenti consoni e credibili mantenendo le promesse fatte per non deludere le aspettative. Queste ultime rappresentano il quarto pilastro che prevede la capacità delle aziende di saper anticipare e conseguentemente gestire e coordinare le esigenze dei consumatori al fine di rendersi competitivi sul mercato. Un punto delicato, inoltre, risulta la capacità di risoluzione dei

³⁸ KPMG (2019) – “Eccellenza nella *Customer Experience*”- disponibile su

<https://home.kpmg/it/it/home/insights/2019/10/eccellenza-nella-customer-experience-2019.html>

³⁹ Il *Net Promoter Score* o NPS è un parametro utilizzato per misurare la fedeltà in un rapporto impresa-cliente, con l'obiettivo di individuare il punteggio di soddisfazione del cliente facile da utilizzare nel confronto tra aziende.

problemi riducendo al minimo la possibilità di *feedback* negativi da parte del cliente per il quale l'esperienza deve constare di processi semplici e chiari che minimizzino il tempo e lo sforzo richiesto per l'attuazione.

Le banche sono considerate pioniere della digitalizzazione dei servizi che ne ha rapidamente cambiato la forma e la modalità di utilizzo, il settore bancario vive, infatti, profondi cambiamenti che offuscano i confini tra le stesse. Fornire valore superiore ai clienti e coinvolgerli nella creazione congiunta dello stesso assume, quindi, importanza assoluta.

L'*Open Banking* e la digitalizzazione hanno lasciato il potere nelle mani dei consumatori, ampliando il ventaglio di fornitori di servizi da cui attingere, molti dei quali nuovi e più innovativi che offrono una gamma di prodotti e servizi agili e convenienti. Le aspettative dei consumatori sono elevate e molti di questi sono relativamente aperti all'utilizzo di API fornite da soggetti non tradizionali per accedere ai propri servizi bancari, il che mette gli operatori storici in una posizione di relativo svantaggio. Anche in seguito alla crisi finanziaria che si è verificata negli scorsi anni, le banche faticano a trasferire valore aggiunto ai propri clienti che inevitabilmente sviluppano nuove esigenze non pienamente soddisfatte, lasciando dei *gap* che verranno sopperiti dai *new comers* maggiormente innovativi e digitali.

In tale contesto, una soluzione per le banche finalizzata al mantenimento della competitività risiede nell'offrire al cliente un'esperienza personalizzata che si adatti alle esigenze specifiche del singolo e che lo accompagni durante tutta la *customer journey*, difatti, i clienti richiedono una relazione continua con informazioni accessibili ovunque e in maniera istantanea (Accenture, 2015). Lo scopo è quello di creare *customer engagement* attraverso maggiori interazioni banca-cliente mediante i canali prescelti rafforzando le relazioni al fine di fidelizzare il *target* di consumatori di riferimento così come attrarne di nuovi.

Una grande opportunità per le banche, oggi, è rappresentata dalla possibilità di combinare il vantaggio competitivo posseduto che consiste nell'elevata quantità di dati e informazioni sulle transazioni e le abitudini di spesa dei propri clienti con lo sfruttamento della tecnologia mediante l'utilizzo di strumenti di comunicazione. Così facendo, tali istituzioni possono influire sui momenti "decisivi" della vita dei consumatori, ovvero

possono aiutarli e supportarli nelle decisioni di acquisto al fine di creare interazioni ed esperienze concrete.

Come risultato della crescente digitalizzazione, si registra un *upgrade* rispetto alla tradizionale versione di *customer-centricity* che vede il cliente come punto focale della strategia e dell'organizzazione delle istituzioni e si delinea l'approdo verso una "*customer-centricity 2.0*" con la quale i consumatori saranno in grado di avere il controllo del prodotto e della dimensione del canale distributivo dei servizi finanziari loro offerti. I clienti saranno, in sostanza, capaci di gestire in maniera efficiente i propri *assets* finanziari sulla base dei loro specifici bisogni in qualsiasi momento, luogo e/o *device*. Mettere il cliente "*in control*" riflette, sostanzialmente, una risposta ai suoi bisogni ed esigenze per operare in un crescente e connesso ecosistema digitale in cui i dati dei consumatori vengono scambiati tra operatori tradizionali e non nello svolgimento di operazioni e transazioni.

Negli anni le politiche di *privacy* e di gestione dei dati dei consumatori è diventata sempre più estesa prevedendo richieste di autenticazione e autorizzazione quali identità digitali esterne alla banca finalizzata a consentire ai clienti di gestire a proprio piacimento i diritti di accesso a informazioni personali. Questo rende la *customer experience* una risorsa cruciale per qualsiasi banca che sarà fortemente influenzata dalle possibilità di accesso a tali dati. Per *customer experience*, si intende la somma delle esperienze, delle sensazioni, delle emozioni e dei ricordi che il cliente matura nei confronti del *brand* o nel caso specifico dell'istituzione di riferimento, con il fine ultimo di creare esperienze d'acquisto piacevoli che rimangano impresse nella mente dei consumatori e che siano in grado di influenzare i suoi futuri comportamenti. In questo senso, per le banche risulta doveroso essere in grado di condizionare i consumatori attraverso la propria proposta di valore con lo scopo di trasmettere fiducia ai propri clienti in virtù della quale saranno disposti alla concessione e condivisione di dati personali.

Il *trend* sottostante il fenomeno di *Open Banking* si individua nel crescente controllo attribuito al cliente nella scelta delle terze parti a cui affidare i propri dati e nella semplicità d'uso dei servizi di questi ultimi (ABE, 2017), ne deriva di conseguenza che il consumatore non è più destinatario ultimo dei servizi incapace di valutare le

componenti dell'offerta ma è un consumatore scaltro, esigente e soprattutto attivo nel processo di creazione e distribuzione.

La *customer empowerment* influenza il modo in cui le banche vengono percepite dal cliente, studi empirici⁴⁰ hanno difatti dimostrato come l'orientamento al cliente sia significativamente correlato alla *performance* aziendale, in modo particolare se questo viene integrato nelle varie fasi del processo "*The New Product Development*" o NPD⁴¹ simulando una sorta di democrazia in cui la banca di comune accordo con i clienti analizza e sviluppa prodotti e servizi. In tal senso, sono i clienti a dover trarre vantaggio dall'offerta per cui a loro spetta, in ultima analisi, la scelta di cosa produrre (Fuchs, Schreier, 2010).

In sintesi, per rispondere alla sfida che si trovano a dover affrontare, le banche dovranno evolvere il proprio *status quo* cogliendo l'opportunità di rafforzare la propria relazione con i clienti disponendo di vantaggi competitivi importanti, tra cui la fiducia di cui godono presso i consumatori che rappresenta la base dell'operatività della banca, l'ampia conoscenza del settore di riferimento che gli permette di cogliere in anticipo segnali di cambiamento tramite le azioni dei propri consumatori ed infine la vasta base di clienti e di disponibilità finanziarie che un istituto bancario possiede.

3.3 Platform Economy: il nuovo paradigma della banca-piattaforma

La recente ondata di digitalizzazione che ha colpito l'industria bancaria e in modo particolare il settore dei servizi di pagamento ha creato nuove opportunità sia per i nuovi entranti di acquisire quote di mercato sia per le banche tradizionali di ripensare alla propria posizione e alla *value proposition* offerta ai clienti. In questo contesto, gli intermediari possono, difatti, scegliere di abbracciare il cambiamento interagendo con un ecosistema di operatori e fornitori di servizi o di difendere il proprio posizionamento focalizzando i propri sforzi sullo sviluppo di alternative strategiche competitive, non

⁴⁰ Kirca A., Jayachandran S., Bearden W. (2005) – "*Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance*" – *Journal of Marketing* – Vol(69), Issue(2) – p. 24-41

⁴¹ Con tale espressione comunemente ci si riferisce al processo completo mediante il quale un prodotto viene introdotto sul mercato, le fasi vanno da *concept* iniziale fino al prodotto finito.

essendo contemplata la possibilità di restare inermi in un mondo che invece si presenta fortemente dinamico e competitivo.

Le tecnologie digitali oggi hanno raggiunto un livello di ubiquità e di sofisticazione che rende necessari cambiamenti nelle strutture organizzative che evolvono oltre i tradizionali modelli verticalmente integrati approdando verso sistemi maggiormente flessibili e inclusivi. Si assiste, infatti, al passaggio dai *pipeline business model* alla nascita dei *platform business model* che introducono un approccio più piatto e incentrato sull'innovazione e sulla creazione di valore.

Per comprendere come l'ascesa delle piattaforme stia modificando il contesto competitivo è d'obbligo esaminare in che modo queste differiscono dal modello tradizionale. Il modello *pipeline* o anche "tubatura" ha dominato a lungo l'economia industriale e ciò crea valore controllando una serie lineare di attività in cui gli *inputs* o materie prime, partendo da un'estremità della catena del valore attraversano una serie di fasi che li trasformano in *outputs* o prodotti finiti. Si genera, dunque, un flusso lineare di valore che è assimilabile a quello dell'acqua che scorre nelle tubature, da cui deriva il nome (Parker et al., 2016).

La piattaforma, intesa come modello e non come infrastruttura tecnologica, ha lo scopo di facilitare le interazioni tra un elevato numero di partecipanti che possono assumere la forma di transazioni a breve termine, come lo scambio tra acquirente e venditore, o può comportare la formazione di relazioni di lungo periodo tra gli attori che collaborano per migliorare le rispettive *performance*. Una prima distinzione consiste, quindi, nel fatto che i *business* tradizionali hanno lo scopo di creare valore per i clienti finali mediante la produzione e il conseguente *go to market*, al contrario le piattaforme non posseggono mezzi di produzione in quanto le uniche risorse sono rappresentate dalla conoscenza e dai contributi dei partecipanti, il loro obiettivo è pertanto quello di creare e facilitare i mezzi di connessione. Le piattaforme, dunque, non creano un prodotto o servizio finale ma sollecitano l'interazione, per cui il *focus* è oltre che sul consumatore anche sul produttore. Una seconda distinzione consiste sul tipo di vantaggio competitivo ricercato, le *pipeline* competono attraverso il possesso e il controllo di risorse e proprietà intellettuale ricorrendo, in tale caso, alla visione secondo cui *bigger is better*⁴². Le piattaforme, invece,

⁴² Storicamente, il possesso di risorse e proprietà intellettuale sono state prerogative delle sole imprese *leader*, affermate e di grandi dimensioni, da qui la visione secondo cui "più grande è, meglio è".

puntano sulla capacità di gestione delle interazioni di scambio di valore che avvengono all'interno dell'ecosistema, il vantaggio competitivo è rappresentato, quindi, dalla gestione di grandi quantità di dati e informazioni. Il valore non viene più creato attraverso dei processi lineari che organizzano il lavoro internamente, ma attraverso l'interazione tra utenti e risorse nell'ecosistema. Centrale in questo nuovo *pattern* è, difatti, la concezione di una piattaforma che utilizza la tecnologia per connettere persone, organizzazioni, risorse con il fine di scambiare valore, facilitando le interazioni tra il lato della domanda ovvero dei consumatori e il lato dell'offerta ovvero dei produttori e fornitori di servizi, creando così un mercato multiforme (Zachariadis, Ozcan, 2017).

Nei modelli tradizionali, le aziende raggiungono il potere di mercato controllando risorse, aumentando l'efficienza e respingendo le sfide, l'obiettivo è quello di massimizzare l'efficienza produttiva attraverso il raggiungimento di economie di scala che permettono un volume di vendita elevato con ridotti costi medi unitari. Una volta innescato il meccanismo, si entra in un circolo vizioso per cui si fissano prezzi più bassi a discapito dei *competitors* il che permette di incrementare ulteriormente i volumi e di ridurre i prezzi generando monopoli. Il motore di questo sistema è rappresentato dalle economie di scala dal lato dell'offerta. Al contrario, la forza trainante dei modelli *platform* è costituita dalle economie di scala dal lato della domanda, meglio conosciute come *network externalities* o effetti rete. Tali esternalità descrivono l'impatto che il numero di partecipanti ha sull'utilità di ciascun utente della piattaforma, cioè il vantaggio marginale che questi ottengono aumenta all'aumentare del numero di soggetti che operano nella stessa. Le aziende che ottengono volumi maggiori, in termini di partecipanti attratti, riescono ad offrire un valore medio più elevato per transazione. Quanto maggiore, dunque, è la rete tanto maggiore sarà la corrispondenza tra domanda e offerta sulla base della disponibilità di un maggior numero di dati (Van Alstyne et al., 2016).

Il *Five-Forces Model* di Porter prevede l'esistenza di cinque forze che contribuiscono a incrementare la competizione quali la minaccia di nuovi concorrenti, il potere contrattuale dei fornitori, il potere contrattuale dei clienti e la minaccia di prodotti sostituiti da fronteggiare mediante l'implementazione di adeguate strategie. Tale modello considera negativamente le forze esterne sostenendo la necessità di innalzare barriere contro esse, tuttavia, non si tiene conto degli effetti e del valore apportato dalle esternalità. Il potere

di fornitori e clienti, che potrebbe essere minaccioso nel modello tradizionale, rappresenta invece una risorsa sulle piattaforme.

Nel generale contesto delineato, l'arena bancaria si presta sempre più a paradigmi digitali che rendono l'offerta modulare e adattabile alle mutate esigenze dei consumatori. Si assiste alla progressiva diffusione anche nel mondo dei pagamenti digitale della *platform economy* o *platformisation*, intesa come adozione di nuovi modelli operativi che integrano su una sola piattaforma differenti soluzioni di acquisto a vantaggio dei consumatori. Tale *pattern*, guidato dalla logica di apertura indotta dalla PSD2 e dall'introduzione del paradigma di *Open Banking*, rappresenta un vero e proprio cambio di concezione all'interno del mercato finanziario che supera la tradizionale visione competitiva per approdare verso forme di cooperazione mediante cui intermediari tradizionali e nuove realtà innovative interagiscono e collaborano all'interno della piattaforma valorizzando i rispettivi vantaggi.

Un'analisi effettuata da IBM *Institute for Business Value* in collaborazione con *Oxford Economics*⁴³ intervista 850 dirigenti bancari e dei mercati finanziari sugli impatti e le strategie che potrebbero avere maggiore successo in risposta alle mutevoli correnti che in questi anni si profilano. Dai dati è emerso che il 70% dei dirigenti intervistati considera le piattaforme e gli ecosistemi che le sostengono come innovazioni dirompenti nel contesto bancario che guidano il cambiamento nelle catene del valore tradizionali del settore, il 69% riconosce che tali strutture stanno interrompendo i modelli operativi delle organizzazioni e creando nuove opportunità, di contro, solo il 38% dei banchieri vede l'interruzione come una minaccia incombente. Complessivamente, quasi quattro quinti degli intervistati a livello globale afferma che l'adozione del *platform business model* sarà di aiuto per le istituzioni nel raggiungimento di una differenziazione sostenibile e identifica nella redditività, nell'innovazione e nell'accesso ai mercati le prime aree a cui sarà apportato vantaggio.

⁴³IBM *Institute for Business Value*, *Oxford Economics* (2018) – “Banking on the platform economy”- disponibile su <https://www.ibm.com/downloads/cas/8RQVD7RN>

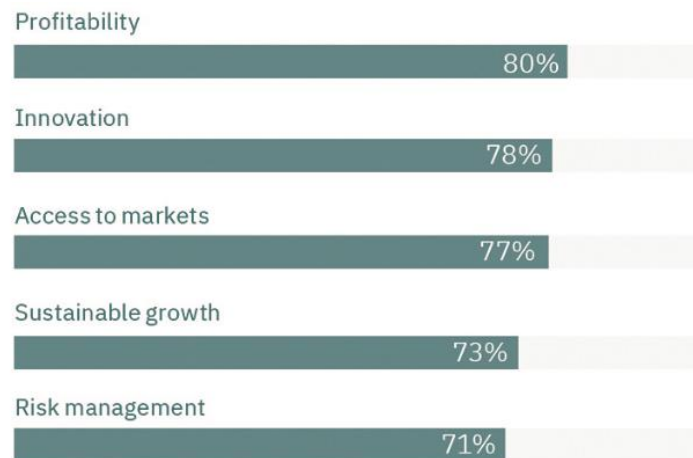


Figura 3.3: “Benefits for banks from embracing platform business models” – IBM Institute for Business Value & Oxford Economics survey (2018)

Quasi la totalità, circa il 90%, prevede che l’adozione delle piattaforme diventerà crescerà nel tempo generando impatti positivi sui vari aspetti dell’attività bancaria.

Il fenomeno *Open Banking* mediante l’apertura delle API delle banche a soggetti terzi (TPP) e la condivisione dei dati offre l’opportunità di implementare un modello di *business* orientato alla piattaforma, per il quale è stato coniata l’espressione “*Banking as a Platform*” (BaaP). Tale nuovo paradigma richiede alle banche di ridisegnare il proprio *business model* abbracciando l’innovazione che proviene dall’esterno attraverso l’apertura dei dati e dei servizi a *partner* esterni. Le banche devono, dunque, rivedere il proprio ruolo di intermediari finanziari e fornire strumenti e sistemi automatizzati finalizzati a offrire beni e servizi nuovi su tutti i lati della piattaforma. In qualità di proprietari, le banche dovranno assumersi la responsabilità dell’affidabilità e la sicurezza del servizio offerto, assumendo il ruolo di re-intermediari che consiste non solo nella facilitazione delle transazioni ma anche nel fornire un adeguato livello di fiducia alle parti di mercato coinvolte nelle operazioni.

Il passaggio ad un’economia API aperta rende necessario individuare il grado o livello di apertura che si intende fornire in relazione a quattro figure quali utenti *demand-side* anche definiti utenti finali, utenti *supply-side* quali sviluppatori di applicazioni, i fornitori che rappresentano il punto di contatto degli utenti con la piattaforma e gli *sponsor* che esercitano il diritto di proprietà decidendo chi può partecipare alla stessa. Le scelte

effettuate danno origine a differenti strategie da adottare per esercitare diversi gradi di apertura (Eisenman et al., 2008).

All'interno della piattaforma ogni istituzione può svolgere i quattro ruoli che seguono, distinti ciascuno con propri attributi e funzionalità.

1. Gli “*Integrators*” che innovano consentendo la fusione di prodotti e servizi sfruttando le API, si tratta di ruoli aperti e flessibili tali da consentire una perfetta integrazione e automazione delle attività richiedendo solidi meccanismi di *governance*.
2. I “*Providers*” che abilitano gli altri partecipanti alla piattaforma sviluppando e fornendo prodotti e servizi *end-to-end*. Nell’offrire l’infrastruttura di *core banking* agli altri partecipanti hanno bisogno della capacità di abilitare sia i processi aziendali che tecnologici per la gestione della piattaforma.
3. Gli “*Specialists*” che si concentrano su attività specifiche generando valore condivisibile tra tutti i partecipanti alla piattaforma. Questi sfruttano una base di conoscenza specializzata e necessitano di conoscenze aziendali, tecnologiche e tecniche.
4. Gli “*Orchestrator*” che abilitano la piattaforma consentendo ai partecipanti di interagire al fine di creare valore reciproco. Questi operano, generalmente, su più piattaforme e necessitano di ampia conoscenza del mercato.

Le piattaforme cambiano la natura della concorrenza poiché le aziende, in generale, tenderanno a facilitare le interazioni tra produttori e consumatori per acquisire valore di mercato. La piattaforma più attraente sarebbe, quindi, quella con le proposte di valore che si presentano più allettanti per i clienti su entrambi i lati del mercato e che mira a migliorare le esternalità di rete e la fidelizzazione dei clienti.

In questo contesto, la capacità di coinvolgere i clienti con esperienze migliori agisce da controincentivo a passare a piattaforme differenti, difatti, maggiori saranno le opportunità di creare valore aggiunto per i clienti e minore sarà la possibilità che questi abbandonino la stessa generando un effetto di “*lock-in*” del cliente. Si rende necessario una buona gestione del grado di apertura da implementare al fine di massimizzare le esternalità di rete e di acquisire una solida base clienti, in questo senso le banche dovrebbero essere in grado di far conciliare le richieste dei consumatori con servizi ed esperienze uniche, non

diversamente riscontrabili sul mercato o su altre piattaforme. Al fine di evitare la perdita di fiducia da parte dei clienti, le banche devono utilizzare i dati di cui sono a disposizione per tracciare le preferenze e coinvolgere i clienti con offerte compatibili con le loro esigenze, ancor prima che queste vengano esternalizzate.

Ciò assume particolare importanza se si pensa a come i consumatori abbiano sempre mostrato un certo grado di inerzia e viscosità nei confronti delle proprie banche di riferimento, situazione che viene ribaltata dall'entrata in vigore della PSD2 e dello stesso *Open Banking* che in virtù della maggiore trasparenza e apertura di cui sono portatori, incoraggeranno il movimento e il dinamismo (Zachariadis, Ozcan, 2016).

Le banche dovranno essere capaci di adattarsi ai cambiamenti in atto e accettare il divorzio dal tradizionale settore bancario, pertanto, si rende necessaria una nuova cultura aziendale che spinga l'intermediario a operare al di fuori delle proprie zone di *comfort*, cercando spazi sul mercato dove, pur non essendo direttamente legate al processo bancario, potrebbero sviluppare alternative valide e coerenti con il contesto esterno. Il concetto di banca viene ridefinito e, a sua volta quello del *banking*, orientandosi verso metodi di servizio nuovi e innovativi, verso una maggiore interazione con i clienti e interfacciandosi con nuovi attori che entrano nel mercato. Il futuro delle banche è dunque una piattaforma integrata di idee, processi, tecnologia e informazioni che offre servizi a valore aggiunto che coprono in toto le esigenze dei consumatori, mantenendo i vantaggi competitivi di cui gode quali base clienti, capacità di investimento e di acquisizione di nuove competenze. Si determina, quindi, un'integrazione dei tradizionali *asset* bancari con le occasioni offerte dal nuovo paradigma "BaaP" per fornire alle banche un vantaggio nella competizione. La piattaforma rappresenta il primo passo verso un modello di *Open Banking* che nel lungo termine permetterà alle banche di diventare più scalabili, veloci e sicure attribuendo maggiore controllo ai clienti.

3.4 *Coopetition*: competizione, collaborazione o entrambe?

Dall'analisi svolta finora è emerso come il settore finanziario stia attraversando una radicale trasformazione del proprio paradigma, risultato delle nuove e più esigenti richieste dei consumatori sempre più orientate alla personalizzazione finanziaria dei

prodotti e dei servizi, degli effetti della globalizzazione che pone enfasi sullo sviluppo di nuove tecnologie e strutture automatizzate e digitali e come conseguenza delle regolamentazione che si propone di accrescere il livello di competizione all'interno del mercato favorendo l'ingresso di nuovi operatori altamente specializzati nella fornitura di servizi ad elevato valore tecnologico.

Da un lato le banche si caratterizzano per la credibilità nei confronti dei clienti, per la sicurezza e la solidità dei servizi forniti, dall'altro i *new comers* si profilano per la semplicità e l'agilità dei processi offrendo un'esperienza trasparente che supera i problemi di asimmetria informativa insediati nelle tradizionali istituzioni. Tali nuovi soggetti, grazie alla capacità di fornire servizi su misura alle aspettative e alle esigenze dei consumatori, approfittano dello sviluppo tecnologico e offrono servizi aggiuntivi o concorrenti a quelli delle banche a costi ridotti, in quanto dispongono di gerarchie piatte e di strutture che permettono di adattarsi facilmente al cambiamento (Grewe et al. 2016). Nonostante il conflitto per la supremazia sembri la soluzione più efficace per contrastare queste potenze incombenti sul mercato, vi sono una serie di variabili da tenere in considerazione che ampliano il ventaglio di alternative disponibili per far fronte a tale circostanza.

Malgrado, in prima analisi, siano le banche ad apparire sconfitte, analizzando meglio il contesto si percepisce come queste due realtà si necessitano vicendevolmente, infatti, le banche si sono rese conto del potenziale dirompente dei nuovi *competitors* e della loro capacità di innovare che è assente nelle loro strutture, mentre i *Fintech* necessitano del portafoglio clienti e delle infrastrutture possedute dalle banche. Si crea, così, una situazione di cooperazione e concorrenza simultanea che sfocia in una strategia di "coopetizione" che combina i vantaggi di entrambe e colma le rispettive lacune (Fonseca, Meneses, 2020). La *coopetition* o coopetizione è definita come un processo strategico paradossale, in cui gli agenti economici creano valore attraverso rapporti di cooperazione e contemporaneamente competono per catturare parte del valore creato (Bouncken et al. 2015).

"The best partner for your company, a strategic alliance is, for the time, their strongest competitors" (Gnyawali & Park, 2009, p. 312). Di norma, difatti, un concorrente si presta

ad essere il migliore alleato in quanto condivide le stesse minacce ed opportunità, disponendo di risorse complementari ai suoi concorrenti.

Il paradosso insito nell'ideale di *coopetition* è rappresentato dalla circostanza per la quale le parti coinvolte nel rapporto, se da un lato sono indotte a competere al fine di raggiungere posizioni più favorevoli e di prevalere acquisendo maggiori quote di mercato, dall'altro, invece, sono incentivate a cooperare per incrementare le dimensioni del mercato stesso.

In generale, le principali motivazioni che spingono a stringere alleanze strategiche tra concorrenti sono l'accesso a risorse o nuovi mercati, la condivisione della conoscenza, lo sviluppo di nuovi prodotti e nuove tecnologie e la collaborazione finalizzata a combattere una minaccia comune. Con riferimento ai rapporti tra banche e *Fintech*, le prime sono spinte dalla crescente digitalizzazione mentre le seconde dal raggiungimento di economie di scala e di una solida base clienti, ed entrambe devono combattere un nemico più forte rappresentato dalle “*Big Tech*”. Questi ultimi, anche indicati con connotazione negativa GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) sono le più grandi aziende che dominano il mercato mondiale dell'IT che hanno acquisito quote di mercato anche al di fuori dei *core business* iniziali, estendendosi verso i settori ad alto contenuto di processo, tra cui quello finanziario. In confronto, i classici modelli di servizi bancari non risultano più efficienti, in termini sia economici in quanto prevedono elevati costi di transazione che ne accrescono il costo finale, sia dal punto di vista della *customer experience* in quanto non risultano abbastanza semplici ed efficaci e pertanto corrono il rischio di apparire sempre più marginali agli occhi dei consumatori. Le economie di scala e di scopo e gli ingenti investimenti in tecnologia fanno di questi *player* i più temuti concorrenti, spingendo le banche ad accrescere il proprio valore attraverso *partnership* con realtà *Fintech* (Giugovaz, 2018).

I benefici che deriverebbero per le istituzioni bancarie dallo sfruttamento di alleanze strategiche sono in primo luogo l'assorbimento di *know-how* tecnologico dai propri alleati che rappresenta la principale lacuna delle banche, nell'ambito di tale condivisione delle conoscenze una seconda motivazione che spinge a cooperare è rappresentata dall'agilità nei processi che i *Fintech* trasmettono alle banche nella risoluzione di problemi e nella rispondenza alle esigenze dei clienti. Un ulteriore beneficio, infine, è da rinvenire nel segmento di riferimento di tali nuovi operatori, rappresentati da nicchie specifiche di

mercato dell'attività bancaria, offrendo la possibilità alle istituzioni di colmare la loro assenza in determinati settori. Viceversa, i benefici che deriverebbero alle realtà *Fintech* dalla scelta di attuare alleanze si rinvergono nell'ampia conoscenza del settore posseduta dagli *incumbents* nonché la solida base di clienti fidelizzati a cui poter mirare.

Secondo uno studio condotto da PWC (2017)⁴⁴ l'85% delle istituzioni finanziarie già stabilite sul mercato prevedeva di incrementare le alleanze con *Fintech* nei successivi tre/cinque anni intimoriti dalla possibilità che parte delle proprie attività potessero essere messe a rischio. Analogamente un altro studio svolto dal *World Fintech Report 2018*⁴⁵ ha rilevato come il 75.5% delle realtà innovative intende collaborare con gli *incumbent* e solo il 6% di essere acquisito da altri operatori finanziari tradizionali.

Malgrado entrambe le parti riconoscano i vantaggi derivanti dalla collaborazione, non si assiste ad una perfetta cooperazione tra pari, al contrario, molti lottano per ottenere la propria fetta di mercato e di clienti. Per cui, fintanto che non si decida di accogliere l'idea che la collaborazione rappresenta una situazione di vantaggio reciproco, entrambe le parti restano concorrenti. Si tratta, tuttavia, di una competizione destinata ad avere breve durata se si considera come gli investimenti delle istituzioni in innovazione e tecnologie, seppur ingenti, non impedirebbero lo sviluppo e il proliferarsi di nuove realtà tecnologiche e, analogamente, sarebbe quasi impossibile per questi ultimi eliminare la concorrenza degli istituti bancari. La soluzione più ovvia e profittevole risiede nell'adozione di strategie collaborative e a tal riguardo è possibile distinguere le quattro differenti tipologie di collaborazioni tra banche e *Fintech* (Hatami, 2018), di seguito riportate.

1. “*The Channel*”, quale modello attraverso cui le banche promuovono la vendita di prodotti dei *partner* alla propria base clienti. In questo modo gli intermediari tradizionali traggono vantaggio offrendo un prodotto o servizio innovativo in tempi ridotti e con bassi investimenti, la parte associata si avvantaggia avendo accesso ai clienti della banca e incrementando la propria credibilità, i clienti sono soddisfatti potendo usufruire di un'offerta innovativa e di cui possano fidarsi.

⁴⁴ PWC *Global Fintech Report* (2017) – “Ridisegno dei confini: crescente influenza delle Fintech sui Servizi Finanziari” disponibile su <https://www.pwc.com/it/it/industries/fintech/docs/fintech.pdf>

⁴⁵ *World Fintech Report* (2018) disponibile su <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/02/world-fintech-report-wftr-2018.pdf>

2. “*The supplier*”, in questo caso l’impresa tecnologica agisce esclusivamente da fornitore del prodotto o servizio che viene offerto dalla banca a proprio nome. In tale modello la banca ha la possibilità di esplorare nuove proposte con i clienti e si rende più flessibile potendo sfruttare di costi ridotti. Il rischio, tuttavia, risiede nell’assenza di esclusività in quanto il fornitore potrebbe collaborare con altre banche.
3. “*The satellite*”, questa soluzione prevede, invece, che la banca acquisisca l’impresa *Fintech* consentendole, tuttavia, di restare autonoma. Così facendo, questa può godere del capitale e della clientela bancaria e a sua volta l’intermediario si avvantaggia dall’investimento innovativo pur mantenendo la propria struttura e operatività interna.
4. “*The Merger*”, si tratta del più tradizionale modello di acquisizione, da parte della banca, di realtà innovative completamente integrate all’interno della propria struttura che permette di offrire servizi basati sul *know-how* tecnologico di cui entra in possesso.

In conclusione, *l’Open Banking* può essere considerato un’opportunità per le banche per diversificare e innovare la propria offerta, l’apertura delle API rappresenta il cuore della rivoluzione ma il vero valore aggiunto è che ogni banca o istituto finanziario può accedere a molte fonti di dati che generano un grande volume di informazioni disponibili e preziose per rimodellare i propri modelli di *business* e per intensificare il livello di *engagement* nei confronti dei propri clienti. L’integrazione tra banche e *Fintech* su piattaforme all’interno di ecosistemi aperti è, quindi, una vantaggiosa soluzione per le banche al fine di aumentare l’innovazione, ampliare l’offerta, ottenere una crescita elevata e tornare a competere nell’arena del mercato. La formazione di *partnership*, in tal senso, rappresenta il modello più efficace per ottenere un’iniezione di innovazione digitale che possa permettere alle grandi istituzioni di beneficiare delle opportunità e neutralizzare le minacce che la nuova ondata di apertura ha portato con sé. A corollario di ciò, infine, un ruolo fondamentale è svolto dalla trasparenza che mira a creare un’economia più stabile ed equa, più competitiva ed efficiente e più in contatto con le reali esigenze delle persone che pone le basi per la creazione di un nuovo modo per le banche di creare valore attraverso interazioni equilibrate tra tutti gli *stakeholder*. Essere trasparenti incorpora

incentivi, costi e conseguenze che rendono sia le banche che i clienti consapevoli che il futuro è incerto, che “il futuro è aperto” (Sironi, 2020)⁴⁶.

Capitolo 4

Gruppo Sella: “Innovativi per tradizione”

4.1 Context overview

L’esordio della globale transizione del mercato bancario verso un modello di *business* più agile e aperto è da identificarsi nell’introduzione e successivamente nell’applicazione della Direttiva Europea relativa ai servizi di pagamento PSD2. A partire dall’entrata in vigore di quest’ultima, si sono susseguiti una serie di rinnovamenti e cambiamenti che hanno accelerato il passaggio a stadi innovativi e tecnologici più avanzati e hanno generato modelli commerciali e relazionali che distaccandosi dalla tradizione passata individuano nella digitalizzazione dei servizi, nella disintermediazione dell’industria e nei rapporti collaborativi e/o cooperativi tra le parti, i principali *markers* dell’inizio di una nuova era.

Difatti, il fenomeno in questione risulta di recente, se non recentissima, manifestazione presentando come prima data di pura attuazione il 14 Settembre 2019, con un margine di proroga fino al 31 Dicembre 2020. Entro questa scadenza, le banche europee avrebbero dovuto conformarsi alle nuove regole e introdurre o integrare i nuovi servizi disciplinati dalla direttiva che offre uno scenario *open* accessibile a terze parti attraverso la messa a disposizione di API al fine di permettere lo scambio di informazioni e dati e una maggiore sicurezza nella comunicazione degli stessi.

In questo nuovo emergente contesto, sono molti i cambiamenti dinamici da tenere in considerazione affinché ciascuna banca sia in grado di realizzare un proprio piano strategico che sia coerente con i propri punti di forza e di debolezza, nello sviluppo della

⁴⁶ Paolo Sironi (2020) – “The Big Picture: An interview with Paolo Sironi” – API friends - disponibile su <https://apifriends.com/digital-strategy/interview-with-paolo-sironi/>.

propria versione del futuro. In tale visione, le aspettative sono quelle di una banca aperta digitale, multiservizio e multicanale che sia in grado di trovare il giusto equilibrio tra il mantenimento dei propri punti di forza e la capacità di rendersi flessibile al cambiamento, sapendo osservare per fornire una esperienza superiore ai propri clienti.

Da un'analisi ⁴⁷ effettuata su 100 banchieri *senior* e 100 dirigenti *Fintech* con lo scopo di delineare il probabile futuro delle banche *retail* è emerso che il 27% dei dirigenti indica quale principale limite allo sviluppo la mancanza di esperienza nella gestione del rischio e il 25% suggerisce la mancanza di capitale sufficiente da investire. In questo senso le banche rappresenterebbero il complemento a uno dei nuovi *players* disponendo di denaro, copertura di mercato e clienti.

Nello specifico il mondo bancario italiano, rispetto ad altri paesi europei è risultato maggiormente favorevole all'interazione tra differenti prestatori di servizi, orientandosi verso rapporti e soluzioni di natura cooperativa nello sviluppo di nuove interfacce, attraverso apposite *partnership* con *Fintech*, sviluppando internamente o acquistando società ad alto contenuto tecnologico. L'evidenza di una maggiore propensione alla collaborazione si sostanzia nella presa di coscienza da parte di entrambi i soggetti di poter avvantaggiarsi e farsi spazio in un contesto nuovo, per determinati punti di vista inesplorato, sfruttando i rispettivi vantaggi e minimizzando le criticità, in una sola parola "*Fintegration*".

Nel contesto delineato, tante sono state le istituzioni che si sono adoperate per restare al passo con il dinamico processo evolutivo che caratterizza il settore bancario, tuttavia un caso emblematico è rappresentato da Banca Sella. Quest'ultima nasce a Biella nel 1886 per opera di Gaudenzio Sella inizialmente con lo scopo di esercitare il commercio bancario sotto forma di sconti, anticipazioni, conti correnti e compra vendita di valori ma solo successivamente, nel 1965, modifica la ragione sociale in società per azioni denominata "Banca Sella S.p.A". Nel corso degli anni prosegue il proprio sviluppo sotto la guida degli esponenti della famiglia Sella e inaugura filiali sul territorio nazionale fino a raggiungere quota 300 nei primi anni del Duemila, a partire dai quali attraverso

⁴⁷ "The disruption of banking" (2015) – *The Economist Intelligence Unit* (EIU) disponibile su <https://eiperspectives.economist.com/technology-innovation/disruption-banking/white-paper/disruption-banking?redirect=TRUE>.

acquisizioni e fondazioni di nuove società partecipate, l'intermediario assume la forma di Gruppo bancario la cui capogruppo è rappresentata da "Banca Sella *Holding*" attualmente presente sul territorio svizzero con banche specializzate sulla clientela "*private*". Oggi il Gruppo Banca Sella si presenta come una realtà articolata, composta da più di venti società disperse localmente e operanti su diversi segmenti di mercato, offrendo servizi e prodotti bancari e finanziari. Le banche all'interno del Gruppo sono sei, di cui quattro in Italia e una all'estero mentre ammontano a 365 le filiali presenti sul territorio nazionale ed estero (Spagna, UK, Svizzera, UAE, Romania, India).

Il vantaggio del Gruppo risiede nella polifunzionalità che è stato in grado di adottare nella conciliazione dei benefici della specializzazione con la scala globale di fornitura del servizio, che permette di soddisfare le esigenze individuali attraverso l'offerta di soluzioni *ad hoc*, studiate e costruite in maniera conforme al profilo del singolo consumatore. Tuttavia, ciò che ai fini dell'analisi qui condotta risulta di rilevante importanza è la lungimiranza di cui gode l'intermediario nell'anticipare e promuovere l'innovazione, in tal contesto è necessario sottolineare come il Gruppo sia stato il primo a livello nazionale a percepire le potenzialità del servizio *e-commerce*, accettando di gestire le transazioni a livello europeo in collaborazioni con due grandi colossi americani, Microsoft e Yahoo, nel progetto *E-Christmas* nel 1998. Il Gruppo è stato agile nel comprendere il mutato contesto che il settore di riferimento avrebbe attraversato, e che per controbilanciare la forte discontinuità si rendeva necessario un percorso orientato all'intraprendenza e all'innovazione, a tal riguardo si riportano le parole del CEO della società Pietro Sella (2013): «*L'innovazione è il vero motore dello sviluppo economico, in qualunque Paese e in qualunque campo*».

La banca, infatti, oltre ad eccellere nel tradizionale settore del risparmio e nel *private banking* si presenta come *leader* nel comparto innovazione e ricerca mediante la creazione di strumenti tecnologici per una più agile e flessibile gestione delle finanze personali anche attraverso l'offerta di canali telematici di *internet* e *mobile banking* che hanno riscontrato ampio consenso da parte della clientela. Oggi, la banca considerata un punto di riferimento per l'economia digitale, vede il proprio successo nell'intuizione avuta rispetto all'importanza degli stimoli innovativi e tecnologici che avrebbero rappresentato una opportunità senza precedenti per chi fosse stata in grado di attuarli. La visione del Gruppo è guidata dall'idea che le banche devono porsi come facilitatori,

promotori e motore stesso del cambiamento, cosa che Banca Sella fa, sostenendo da un lato coloro che si aprono in ritardo alle potenzialità della nuova frontiera digitale e al contempo lavora su soluzioni d'eccellenza per coloro che, invece, operano già da tempo su tale fronte.

Le potenzialità del Gruppo sono facilmente individuabili se si focalizza l'attenzione sulla continua evoluzione tecnologica e digitale portata avanti dall'intermediario, difatti la caratterizzazione della banca è da individuare nella presenza di una logica "open" all'interno del proprio DNA. Questo è stato il primo istituto di credito che ha registrato l'apertura verso BOT e fondi di terzi negli anni Ottanta, ha creato un sito *internet* seguito da servizi di *internet banking* e *home banking* tramite appositi *devices* e ha dato origine al primo conto corrente *online* italiano verso la fine degli anni Novanta. Successivamente, con la nascita dei primi *smartphone*, si profila una svolta ulteriore rappresentata dalla creazione della prima *app* italiana per operare sul proprio conto corrente da remoto. Il più recente cambiamento che ha visto ancora una volta Banca Sella muoversi anzitempo è rappresentato dalla creazione di *Sellalab* e *Fintech District*, quali ecosistemi dell'innovazione volti a facilitare lo sviluppo di processi di *Open Innovation* e della trasformazione digitale. Al tutto si affianca la nascita della prima piattaforma di *Open Banking* italiana che guida l'istituto verso modelli organizzativi e *mindset* culturali maggiormente orientati all'apertura offrendo soluzioni di rete sempre più diffuse attraverso l'abbattimento di barriere all'ingresso. L'impresa promuove, difatti, un ecosistema innovativo aperto per contribuire allo sviluppo sostenibile e al sostegno all'imprenditorialità operando su differenti segmenti quali quello di banca commerciale e *retail*, servizi di *private* e *wealth management*, *investment banking*, sistemi di pagamento, *open banking* e servizi di *information technology*.

IL GRUPPO BANCA SELLA INNOVATIVI PER TRADIZIONE



Figura 4.2: “Innovativi per Tradizione” (2020) - “La banca come software: i nuovi scenari nell’era dell’Open Banking”

La banca presenta, quindi, una storia imprenditoriale dinamica, proattiva e capace di cogliere il giusto *timing* attraverso una modalità operativa co-creativa e aperta al cambiamento, alla contaminazione positiva mediante esperienze esterne in una logica di *Open Innovation*. Il ruolo di pioniere svolto dal Gruppo nelle innovazioni che sono state introdotte, e più in generale della *disruption* digitale che ha caratterizzato il settore ha suscitato particolare interesse e ammirazione in chi scrive. È proprio nell’intraprendenza dimostrata e nella capacità di anticipare il cambiamento piuttosto che adeguarsi ad esso che si rinvengono le principali motivazioni che hanno portato alla decisione di analizzare in profondità il Gruppo, non volendosi limitare ad una mera osservazione e descrizione dello stesso. Non meno rilevante ai fini della scelta è stata la reale conformità del caso oggetto di studio alla letteratura riportata nei precedenti capitoli con il fine di fornire un’attenta discussione sulle strutture organizzative e sulla modalità di attuazione adottate che, difatti, ne hanno determinato il successo e la prosperità lì dove molti altri hanno fallito. Il *focus* principale sarà, quindi, proiettato ad analizzare i punti di forza che caratterizzano l’azione del Gruppo in termini di adeguamento e di risposta ad una realtà complessa e dinamica attraverso i cambiamenti strutturali e culturali implementati.

4.2 SellaLab: questione di *Open Innovation*

La rivoluzione digitale a cui si è assistito a partire dai primi anni del Duemila non accenna a fermarsi, travolge settori e industrie, stravolge metodologie di lavoro e processi

organizzativi. Oggi l'innovazione è parte integrante del sistema bancario che ha dovuto rinnovare e in alcuni casi reinventare i propri modelli di fronte alla forza travolgente di fenomeni quali la spinta innovativa di nuove tecnologie informatiche, lo *shift* nelle esigenze dei consumatori, l'introduzione di apposite normative e la conseguente sfida competitiva. Si delinea, così, un contesto caratterizzato dalla velocità e dall'agilità delle transazioni, dalla flessibilità e dalle capacità di adattamento in cui l'elemento chiave è da rinvenire nell'innovazione stessa. Le banche e le altre istituzioni finanziarie vengono proiettate in un mondo apparentemente estraneo alla propria *routine* in cui l'aspetto tecnologico assume un ruolo di primaria importanza, tale per cui chi ne è privo è destinato a soccombere. In questo contesto, una soluzione favorevole è rappresentata dal modello di *Open Innovation* che permette alle banche di essere competitive sul neonato mercato di riferimento altamente concorrenziale. Tale paradigma permette alle aziende di acquisire competenze tecnologiche e *know-how* instaurando relazioni e *partnership* con altre società determinando il passaggio dalla logica tradizionale di sapere accentrato e di difesa patologica del proprio patrimonio di conoscenze (CI) ad una nuova concezione che vede nella condivisione attraverso flussi in entrata e in uscita di conoscenza (OI) il motore primo dell'innovazione. Come è stato precedentemente analizzato, i confini delle imprese diventano sempre più labili includendo tutte le parti della catena del valore con cui si relazionano all'interno del processo di creazione di nuove idee e successiva implementazione delle stesse. Il risultato che ne deriva è quello di formazioni di ecosistemi innovativi che funzionano in maniera analoga ai sistemi biologici in cui gli organismi instaurano relazioni che danno vita a scambi di energia e di materia. Centrale in tale ottica è l'assunzione di un modello di piattaforma che presenta il vantaggio di favorire le relazioni e gli scambi, ponendosi come intermediario e abilitatore tra le parti dell'ecosistema direttamente coinvolte.

In tale direzione si è mosso il Gruppo Sella che nel 2013 ha dato vita a SellaLab quale piattaforma d'innovazione il cui principale obiettivo si rinviene nella volontà di dare impulso al ciclo innovativo del gruppo contribuendo, al contempo, allo sviluppo del sistema imprenditoriale del proprio territorio. Si tratta di una delle più avanguardiste forme di implementazione di modelli aperti a livello nazionale che si avvantaggia della piattaforma quale mezzo di convergenza e redistribuzione del sapere rivolta ad imprese, *fintech* e *startup* che vengono supportate nell'adozione di processi di *open innovation* e

di trasformazione digitale. Tra i primi tentativi di creazione di poli d'innovazione e di acceleratori verticali d'impresa, la società opera in relazione con le piccole e medie imprese del settore finanziario con le quali lavora principalmente su due aspetti fondamentali, quello culturale e quello tecnico. In relazione al primo la piattaforma intende trasmettere e sviluppare con le imprese l'idea secondo cui per innovare si rende necessario il giusto *mindset* attraverso processi che facilitino l'avvio di un percorso di evoluzione e trasformazione a livello culturale, raggiunto il quale si ammette l'accesso della stessa ad una serie di servizi e piani d'innovazione realizzati su misura per ciascuna impresa.

L'idea che fa da perno all'elaborata struttura del gruppo è quella per la quale per innovare si rende necessario un approccio orientato all'apertura e alla collaborazione quali caratteristiche essenziali che consentono di migliorare i propri servizi e di mettere in continua discussione il proprio operato, difatti l'*openness* è un connotato intrinseco, una propensione trasversale insita nel patrimonio genetico della società. Difatti, Sellalab accoglie all'interno del proprio ecosistema quelle imprese che intendono avviare un approccio aperto e strutturato verso l'innovazione attraverso l'offerta di percorsi di accelerazione, definizione di strategie e *matching* tra parti differenti. Il tutto muove dalla consapevolezza che la determinazione di un adeguato percorso di crescita di imprese nelle prime fasi del proprio ciclo di vita richiede l'instaurazione di apposite connessioni con imprese consolidate nel settore che presentano *business* analoghi o simili. La diretta conseguenza di un approccio cooperativo in tal senso, come precedentemente analizzato, è rinvenibile in una mutua vittoria per le parti coinvolte le quali possono approfittare dei benefici della condivisione e al contempo ridurre le criticità e minimizzare i rischi. Tale strategia *win-win*, difatti, da un lato permette alle *startup* di usufruire dell'esperienza goduta dalle grandi imprese e viceversa a queste ultime viene indicata una nuova prospettiva e una lente diversa attraverso cui leggere il mutevole contesto. Al fine di offrire ai propri clienti un'esperienza a maggior valore che sia in grado di accompagnarle in ogni aspetto della propria crescita, Sellalab ha stretto partnership con Dpixel quale incubatore certificato che affianca *team* imprenditoriali altamente tecnologici nel supporto ai processi di sviluppo e innovazione. In particolare, lo scopo della *partnership* è quello di creare appositi percorsi per *startup* che si differenziano in funzione dello stadio di sviluppo al quale appartengono:

1. Pre-accelerazione, tale percorso si riferisce a coloro che avendo un'idea concreta e sufficiente motivazione intendono dare vita a una *startup*.
2. Incubazione e accelerazione, in questo contesto il riferimento è a quelle *startup* che hanno già un proprio modello di *business* sul quale si lavora al fine di definire una struttura adeguata a interfacciarsi con possibili finanziatori.
3. *Matching startup-impresa*, tale processo è volto all'individuazione di profittevoli rapporti collaborativi mediante un continuo *scouting* di imprese e prodotti selezionati sulla base della relativa compatibilità.
4. *Advisory* e *M&A*, tale servizio è riferito a *startup* e *scaleup* che necessitano di assistenza e supporto specializzato nelle operazioni di fusione e acquisizione, nella raccolta di capitali o per il raggiungimento della quotazione in borsa.

SellaLab riesce così ad essere parte di ogni fase della vita dell'impresa, creando una relazione continuativa nel tempo che coinvolge e cattura il cliente stimolando un senso di familiarità e di appartenenza che sfocia in un incremento di fiducia in essa riposta.

Al fine di permettere una maggiore divulgazione di conoscenza in tal senso SellaLab in collaborazione con Copernico, quale piattaforma di spazi di lavoro interconnessi e di *coworking*, ha dato origine nel 2017 al Fintech District con sede nel cuore del distretto finanziario di Milano. Tale iniziativa nasce dalla volontà di favorire lo sviluppo di una piazza finanziaria nazionale al pari di quelle internazionali, il cui obiettivo è quello di fungere da ponte tra i principali operatori *fintech* con il fine di permettere il sorgere di relazioni commerciali e industriali attirando investimenti profittevoli (Fintechdistrict.it). Tale ecosistema riunisce soggetti che operano nell'ambito della finanza innovativa contribuendo, in tal modo, allo sviluppo del sistema di imprese italiane e ad una maggiore educazione finanziaria attraverso l'adozione di modelli di *open innovation* caratterizzati da condivisione di competenze e messa in comune di *best practice* da adottare.

Con riferimento a quanto finora detto, è possibile rinvenire i pilastri fondamentali su cui poggia il *network* nella messa a disposizione di sistemi tecnologici che abilitano nuovi *business model* e modelli organizzativi; la disponibilità di *know-how* attraverso flussi di informazioni rese disponibili dai partecipanti; la reperibilità di capitali per finanziare nuove idee e progetti attraverso il coinvolgimento di *venture capital*, di incubatori e di *business angels*.

Ai fini dell'analisi condotta ciò che primariamente rileva è il ruolo svolto dal Fintech District e in generale da SellaLab nell'individuazione e successiva cernita delle realtà più innovative e profittevoli con cui entrare in contatto, permettendo al Gruppo di anticipare i propri concorrenti e di raggiungere un ruolo di primo piano nel rivoluzionamento dei processi bancari e del settore stesso. In tal contesto, appare rilevante l'adozione di una corretta strategia che permetta alle banche di catturare il valore creato all'interno dell'ecosistema attraverso la centralizzazione dell'innovazione evitandone la dispersione. Il Gruppo Sella svolge, difatti, un ruolo focale all'interno del proprio *network* che gli permette di ovviare al *trade-off* che si crea tra generazione e acquisizione di conoscenze permettendo il suo ingresso nel neonato mondo dell'*Open Banking*.

4.3 Il caso Fabrick

4.3.1 *Company profile*

Il 2020 rappresenta il punto di partenza di un nuovo paradigma per l'industria finanziaria rappresentato dalla rivoluzione *Open Banking* che vede le banche nel prossimo futuro sempre più come piattaforme collaborative in grado di offrire servizi personalizzati e digitali. In ciò la rivoluzione digitale e quella innovativa hanno determinato importanti cambiamenti tali da imporre alle aziende un capovolgimento radicale dei modelli di *business* tradizionalmente implementati, ridisegnando ruoli e confini dei settori interessati. Con riferimento all'industria bancaria, il cambiamento ha riguardato oltre che l'offerta dei servizi alla clientela anche lo stesso rapporto banca-cliente dando vita a nuove opportunità per quegli istituti in grado di saperle cogliere. In tal senso Banca Sella è stata in grado di comprenderne le potenzialità *disruptive* in modo particolare asserendo che il futuro del *banking* è da individuare nell'*open innovation* e quindi in quell'innovazione che non si ferma all'interno dell'azienda superandone i confini e che si arricchisce attraverso la condivisione di idee e *know-how* esterni (EconomyUp, 2018). In questa cornice nasce Fabrick, su iniziativa del Gruppo Sella, quale prima piattaforma italiana di *Open Banking* con lo scopo di facilitare l'aggregazione e il coordinamento di un numero sempre maggiore di interfacce di programmazione e di servizi tra le varie parti

dell'ecosistema digitale finanziario. Diffusa è la consapevolezza tra le banche di doversi aprire all'innovazione, tuttavia molte necessitano di supporto nell'attuazione di questo nuovo paradigma attraverso strategie e soluzioni modulari, flessibili e integrabili con i propri sistemi informativi interni al fine di raggiungere maggiore competitività. È proprio in questo scenario che si inserisce Fabrick ponendosi come *partner* strategico e abilitatore tecnologico che accompagna le istituzioni nel processo di adozione di *Open Banking* mediante ausilio nella trasformazione culturale e organizzativa e al contempo fornisce alle *Fintech* gli strumenti per potersi integrare e cooperare con le banche nella realizzazione di servizi e prodotti per i clienti finali (Fabrick, 2018). La piattaforma mira a creare un mondo collaborativo e aperto tra banche, imprese e società *Fintech* in ossequio allo scenario avviato dalla direttiva PSD2, quale ecosistema in cui tutti gli agenti possano fornire e ricevere valore. In tal senso non si tratta di un semplice luogo di sviluppo e innovazione, quanto più proprio in virtù dell'eterogeneità dei suoi partecipanti rappresenta un punto di incontro favorevole alla contaminazione culturale tra istituti di credito e società tecnologicamente avanzate. Nello specifico la piattaforma opera adottando una visione aperta, favorendo la cooperazione e la co-creazione di servizi e prodotti innovativi tra più parti e permette a questi di innovare e di rimanere competitivi sul mercato. Sulla base di ciò Fabrick ha sviluppato un'articolata offerta di soluzioni possibili per i propri clienti identificabili in concrete politiche di sostegno alle banche ai fini di un corretto adeguamento e conformità alla nuova direttiva, la fornitura di sistemi di pagamento online mediante lo sfruttamento e condivisione delle API in possesso, così come l'offerta di programmi per la formazione di servizi bancari digitali e innovativi ed infine attività di consulenza strategica per le aree di *innovation management*, *business intelligence* e *customer experience*.

Il Gruppo Sella ripone grande fiducia e pertanto investe nel paradigma di *Open Banking*, rappresentando il primo istituto di credito che, già nel 2017 e ancora prima dell'introduzione della direttiva PSD2, ha reso disponibili le proprie API ad aziende e terze parti. Il Gruppo intende, attraverso l'implementazione di un modello *platform-based* di poter assicurare i maggiori vantaggi sia alle aziende che possono in tal modo sfruttare la totale automazione dei processi di gestione contabile (VIBAN⁴⁸) e sia per le terze parti

⁴⁸ VIBAN o Virtual Iban è un servizio lanciato da Banca Sella che consente alle imprese di automatizzare e digitalizzare il processo di riconciliazione dei pagamenti. Si tratta del primo nativo di *Open Banking* reso fruibile esclusivamente tramite API con il vantaggio di minimizzare eventuali errori e di ridurre i costi.

che possono, in questo modo, costruire nuovi modelli in modo pratico e veloci, espandendo il novero dei servizi a valore aggiunto per i propri clienti finali.

Si tratta, quindi, di una soluzione che consente di connettere tecnologia, capacità di creare servizi innovativi e conformità normativa, al fine di generare una consulenza a 360 gradi che permette di ridurre il *time to market*, di rispondere alle esigenze del cliente finale ed in ultimo di essere conformi alle normative. In modo particolare la società svolge il doppio ruolo di abilitare le banche ad esporre le proprie API, cioè il lato passivo o *compliance* e sia di sostegno alle banche che intendono collegarsi ad altri istituti per consentire le attività di *account aggregation*⁴⁹ e *payment initiation*⁵⁰.

Nella sua veste di facilitatore e abilitatore di forme di collaborazione tra banche, realtà *corporate* e società *Fintech*, Fabrick ha richiesto e ottenuto l'autorizzazione da parte di Banca D'Italia a operare come Istituto di pagamento. Nello specifico la società svolge il ruolo di Prestatore del servizio di informazione sui conti (AISP) e di Prestatore del servizio di disposizione di ordini di Pagamento (PISP) consentendo la prima, previo consenso del cliente, di accedere ai dati di conto corrente e di pagamento, mentre la seconda consente di inizializzare il trasferimento di denaro facendo da tramite tra il pagatore e il suo conto, così come previsto dalla direttiva. Tuttavia, Fabrick non si limita alla mera ottemperanza delle norme e supera lo schema tradizionale allargandone i confini a "quarte parti". In questo senso, operando come fornitore di tecnologie abilitanti per le terze parti offre ai nuovi *player* modalità più flessibili, rapide ed agili per muoversi in un contesto nuovo, il riferimento è principalmente a quei soggetti che sentono il bisogno di cogliere le opportunità derivanti dall'applicazione della PSD2, pur non essendo in possesso di licenze o che sono esterni al sistema finanziario.

⁴⁹ L'*Account Aggregation* è il servizio, fornito dagli AISP, che abilita l'accesso alle informazioni sui multipli conti dei clienti che permette di analizzare i comportamenti di spesa e consumo aggregando i dati raccolti da diverse banche su una sola piattaforma.

⁵⁰ Il *Payment Initiation* è il servizio, fornito dai PISP, che su autorizzazione del cliente concede a favore dello stesso il servizio di disposizione del pagamento, autorizza il pagamento dal conto del titolare a un soggetto terzo fungendo da ponte tra questi.

4.3.2 Struttura operativa

Con riferimento alle modalità di funzionamento, la piattaforma presenta un'architettura modulare capace di soddisfare le necessità di tutte le parti coinvolte che mediante credenziali proprie sono autorizzate all'eccesso al portale e alle API disponibili, di proprietà di soggetti terzi alla piattaforma che si occupa di renderne comprensibili e omologare la comunicazione e i protocolli.

I due pilastri fondamentali su cui poggia l'intero sistema operativo della società sono rappresentati dall'utilizzo del modello della piattaforma tecnologica e dalla formazione di un esteso ecosistema digitale. Coerentemente con quanto delineato nel precedente capitolo, il modello della piattaforma si presta ad essere la soluzione più efficiente per le istituzioni che operano nel settore creditizio e finanziario al fine di affrontare l'incombere di un nuovo contesto competitivo in cui non c'è più spazio per operatori che intendono continuare a svolgere le proprie attività in maniera inerziale e routinaria, intesa quale semplice capitalizzazione di operazioni *standard* e tradizionali. Per questi ultimi, infatti, non c'è altro destino se non quello di soccombere ed essere soppiantati dalle potenzialità di nuovi *player* che oltre ad essere più innovativi e tecnologici, godono di una forza intrinseca orientata al continuo rinnovamento e messa in discussione del proprio operato. Tra queste si rinviene lo stesso Gruppo Sella, che rappresenta l'eccezione piuttosto che la regola a tale dinamica, non trattandosi di una *new entry* sul mercato creditizio ma al contrario rappresentandone uno dei più antichi pilastri che da sempre ha mostrato capacità e brama per il rinnovamento interno, in questo contesto manifestato attraverso Fabrick Platform. Il modello *platform-based* ha il proprio vantaggio competitivo non nella produzione di un prodotto o servizio quanto più nella capacità di gestione di un ingente numero di dati, connettendo soggetti differenti al fine di creare interazione e scambi di valore tra gli utenti stessi. In ciò si rinviene la *mission* della società che si propone l'obiettivo di connettere e rendere disponibili agli operatori bancari, *Fintech* e aziende informazioni, tecnologie, competenze e servizi al fine di creare maggiori opportunità di crescita e guidare il cambiamento attraverso la condivisione. In tal senso, la società svolge il ruolo di "*provider*" abilitando le parti alla piattaforma che opera come primo punto di contatto tra gli utenti e che fornisce l'infrastruttura stessa ai partecipanti, pertanto è richiesta una forte capacità di gestione dei processi e delle relazioni al fine di rendere possibile il flusso di scambio di valore.

Il secondo pilastro su cui fonda il sistema operativo societario è strettamente correlato al primo, difatti, è dalla volontà di permettere una più agevole interazione tra le parti che deriva la possibilità di creare un ecosistema digitale di relazioni. In tal senso Fabrick ha puntato ad aggregare intorno a sé la maggior parte degli attori che si muovono nel settore *target* di riferimento, ponendosi come precursore di un nuovo *pattern* strutturale che valica i confini aziendali e che supera la tradizionale visione banco-centrica in cui tutte le attività e le iniziative nascono, evolvono e si attuano a livello interno. Si predilige, difatti, un approccio maggiormente inclusivo in una visione allargata attraverso la quale si dà ampio spazio ai rapporti e alle interrelazioni tra differenti operatori. La formazione di tale ecosistema garantisce ai clienti la possibilità di accedere ad un ambiente in cui si svolge la concreta integrazione tra servizi e sistemi differenti ad opera di parti diverse e che favorisce la formazione di nuove strategie e *business model*.

Il famoso economista Moore, già nel 1996, sosteneva che il futuro delle organizzazioni, di qualsiasi genere esse fossero, dipendesse in larga misura dalla rispettiva abilità di stabilire e mantenere relazioni con un ecosistema di attori del sistema economico in un'ottica di co-evoluzione. Ai fini di un prospero sviluppo risulta di fondamentale importanza per le banche sapersi porre come opportuni partner strategici attraverso forme di collaborazione che permettano un mutuo accrescimento e arricchimento delle parti coinvolte. Inoltre, come è stato ampiamente discusso nella letteratura precedente, un ecosistema presenta la caratteristica di favorire l'incontro tra operatori a monte e a valle della catena del valore, generando relazioni sia verticali che orizzontali, e difatti Fabrick accoglie al proprio interno banche, *fintech* ed imprese esterne al sistema finanziario consentendo la formazione di legami sia tra queste e propri pari (orizzontali), sia tra queste e altri operatori lungo la catena (verticali) ed infine sia tra parti distinte appartenenti a segmenti differenti. Oggi, Fabrick si posiziona tra i *network* digitali più diffusi e conosciuti a livello italiano e internazionale stringendo alleanze e operando con circa 50 società *fintech*, tra le quali ricordiamo Hype, Axerve, Vipera, Kubique, Dpixel, Codd&Date ed Innoblu con una copertura del mercato molto ricca, pari al 97% delle banche italiane integrate. È utile ricordare che i partecipanti all'ecosistema sono tra loro differenti:

1. Gli acquirenti, si tratta in genere di aziende e clienti finali che possono semplificare la routine quotidiana grazie alle soluzioni efficienti e su misura create

sulla base delle loro esigenze. Questi possono, mediante la partecipazione alla piattaforma, ottenere dalla collaborazione una serie di valori addizionali rappresentati dalla riduzione dei costi operativi o un'ottimizzazione delle attività offerte.

2. I Produttori sono normalmente banche o altre istituzioni finanziarie che ottengono come primario beneficio la possibilità di far crescere il proprio business avendo accesso a un vasto ecosistema di servizi ed una *compliance* facilitata in termini di tempo e costi. Questi possono condividere le proprie API o avvalersi di quelle di altri *players*.
3. I Proprietari e Fornitori, generalmente sono società *fintech* o integratori di sistemi e sviluppatori che costruiscono nuovi prodotti e servizi grazie all'effetto rete di cui dispongono che permette una proliferazione e contaminazione tra i più *high-valued* operatori del settore.

Il sopraesposto sistema rende possibili modelli di *business* innovativi e nuove modalità di collaborazione tra tutti gli attori del mercato, convertendo la complessità in semplicità, la concorrenza in cooperazione e la chiusura in apertura (Nicoletti, 2018).

Proseguendo attraverso l'analisi del *business model* adottato dalla società ci si imbatte in un ulteriore *driver* del cambiamento organizzativo considerato necessario ai fini di un corretto adattamento delle istituzioni creditizie al mutato contesto di riferimento. La diretta conseguenza di una generale apertura del sistema bancario a logiche collaborative e digitali è stata la proliferazione di dati relativi ai comportamenti d'acquisto dei consumatori che ha, difatti, generato una visione olistica degli stessi. Le informazioni in possesso delle banche rappresentano il cuore del nuovo approccio adottato dalle stesse, che si orienta nella direzione di un maggiore *focus* sul cliente e sulla relazione con esso instaurata. Si assiste, quindi, al passaggio da una modello *bank-centric* ad uno *client-based* in cui la soddisfazione e la garanzia di poter offrire una esperienza superiore, di cui la continuità ne è l'asse portante, assumono un rilievo senza precedenti. In tale ottica, Fabrick, la cui apparizione sul mercato registra tempi recenti, ha saputo sfruttare l'opportunità presentatasi non omologandosi alla realtà tradizionale ma sfruttando la posizione di *first mover* per sviluppare un *network* collaborativo che innova radicalmente l'esperienza del cliente finale (Fabrick, 2018). La società può, attraverso il modello della

piattaforma, offrire ai consumatori la possibilità di effettuare un *upgrading* dalla posizione di destinatario ultimo di servizi bancari standardizzati a quella di partecipante diretto nell'individuazione e generazione di soluzioni innovative e conformi alle esigenze dello stesso. Ai clienti viene garantito, infatti, l'accesso ad un ambiente dinamico in cui si rende concreta la possibilità di integrare idee, informazioni e servizi per definire in un'ottica cooperativa la formazione di strategie e modelli da implementare a livello individuale o a livello corporate. La società funge da *enabler* nell'assorbimento di informazioni che giovinò ai propri clienti. La società, a sostegno dell'impegno assunto nei confronti dei propri clienti e in conformità alla Direttiva, prevede sistemi di sicurezza volti a minimizzare eventuali rischi di frode mediante l'obbligo per le banche e gli istituti coinvolti nella condivisione dei dati di un sistema di *Biometric SCA* che permette agli utenti di effettuare l'autenticazione biometrica direttamente all'interno dell'*app* della propria banca e l'*ID Check Mobile* quale sistema che usa la biometria per autorizzare le transazioni finanziarie attraverso una piattaforma (SDK) fornita da Fabrick ed integrata dalle controparti nelle proprie applicazioni.

Nel mutato contesto di riferimento, pertanto, la banca assume la forma di piattaforma collaborativa ponendo l'accento sulla comunicazione con il cliente che riveste una figura centrale e in cui la sfida è rappresentata dalla capacità di personalizzazione dei servizi mediante offerte semplici e al contempo innovative.

Il successo ottenuto dalla piattaforma è giustificabile, quindi, nella capacità del gruppo di adottare una logica visionaria orientata verso prospettive future più che focalizzata sulle esperienze presenti così come dimostrano i dati registrati, difatti, a soli 18 mesi dall'avvio la società registrava già 200 clienti diretti, 23mila consumatori finali e più di 167 controparti che utilizzano le 469 API esposte da Fabrick, contro le 10 obbligatorie richieste dalla direttiva, per servire i propri clienti (Fabrick, 2019).

In conclusione, Fabrick rappresenta una realtà unica nel suo genere a livello italiano e fenomeno di spicco in Europa, quale ecosistema la cui spina dorsale è composta sia dalla conoscenza tecnologica in proprio possesso e sia dall'esperienza di una grande banca affermata.

La sostanziale caratteristica che identifica il Gruppo Sella è l'abilità di innovare dall'interno, a differenza delle altre istituzioni creditizie che per ovviare al fisiologico *gap*

tecnologico acquisiscono società *fintech* o realizzano con esse *partnership* strategiche. La banca in questione, a tal riguardo, ha creato un proprio ecosistema tecnologico con lo scopo di promuovere e garantire un nuovo modo di fare banca e una nuova competitività.

4.4 Scenario di contesto: l'impatto del Covid-19 e prospettive future

Cigno nero è la designazione che sovente viene utilizzata per riferirsi all'esplosione silenziosa che ha colpito l'intero contesto globale, un evento imprevedibile e raro capace di far collassare interi sistemi economici e politici. Un fenomeno dagli effetti sproporzionati che esulano da quanto normalmente ci si aspetterebbe a livello storico, scientifico, finanziario e tecnologico. La più recente manifestazione se ne è avuta a partire da febbraio dello scorso anno quando il Covid-19, iniziato come una epidemia e tramutatosi in poco tempo in pandemia, ha travolto l'esistenza umana causando effetti sproporzionati. Un evento cruento che ha dato vita ad una delle maggiori recessioni economiche e sociali causando incrementi del tasso di povertà, del calo della redditività e più in generale di contrazione delle attività economiche ed inoltre di incertezza sistemica. Oggi a più di un anno dal suo avvenire appare difficilmente prefigurabile in maniera minuziosa quali siano i tempi e l'intensità della ripresa che dipendono da differenti variabili quali l'avanzamento delle scoperte scientifiche a riguardo, gli effetti sulla fiducia dei cittadini relativamente a decisioni di spesa e investimento, l'ottemperanza delle norme e dall'efficacia di adeguate politiche economiche (Banca d'Italia, 2021). L'economia mondiale ha subito, quindi, una forte battuta d'arresto causando una contrazione generale del PIL del 3,5% con incremento del livello di disoccupazione e di inflazione media, esponendo nello specifico il settore bancario a enormi rischi derivanti dal rallentamento dell'attività economica. In questo contesto, lo *shock* negativo causato dalla diffusione dell'epidemia ha rappresentato per le banche un catalizzatore relativamente alla preesistente necessità di modificare i propri assetti organizzativi. Difatti, le istituzioni creditizie hanno dovuto fare di necessità virtù attraverso la tramutazione delle proprie attività da *retail* ad *online*. L'esigenza dettata dall'emergenza sanitaria ha indotto numerosi istituti di credito a chiudere le proprie filiali il cui principio comune si rinviene nella necessità di ridurre al minimo i contatti. I livelli di sconvolgimento causati dalla pandemia hanno avuto impatti rilevanti sulle abitudini

dei consumatori che nel corso dell'ultimo anno hanno adottato in maniera incrementale canali digitali per interagire con i propri istituti di credito. Un'analisi⁵¹ condotta su 750 clienti ha dimostrato come a livello nazionale l'87% dei clienti si è reso disponibile alla condivisione dei propri dati in un ecosistema bancario aperto, circa un quarto si è registrato per la prima volta a un prodotto o servizio online e circa la metà sostiene di voler utilizzare maggiormente sistemi digitali nei propri rapporti con le banche. Anche se quattro clienti su dieci giudicano l'esperienza con un fornitore non bancario migliore solo il 27% si affiderebbe a un'azienda non bancaria contro il 67% mostra preferenza per la banca principale, indicazione del vantaggio intrinseco di fiducia goduto dagli istituti di credito.

La spinta propulsiva verso l'*Open Banking* causata dall'impatto del Covid-19 ha visto il Gruppo Sella già dotato di un'adeguata armatura per affrontare tale sfida. La Banca ha potuto così tempestivamente attivare i presidi di continuità del proprio *business* garantendo ai propri clienti piena costanza e persistenza dei servizi facilitandone l'operatività anche da remoto. In questo contesto la banca ha delineato un piano strategico interno riferito al periodo 2021-2023 che mira a valorizzare il contributo di ciascuna società del gruppo come parte integrante dello stesso condividendone la visione degli obiettivi condivisi. Banca Sella intende affrontare il triennio di riferimento con un *focus* principale sull'esperienza fornita al cliente e sulla propria capacità di innovare, forte del riconoscimento quale banca che offre una relazione di fiducia ad alto valore aggiunto, tipica degli istituti tradizionali abbinata a servizi innovativi, tipica di una *challenger bank*.

⁵¹ BCG (2021) - "Il Covid19 spinge l'*Open Banking* e I servizi digitali per le imprese" – "*Global commercial banking client survey*" disponibile su https://bebeez.it/files/2021/01/CS_BCG_Open-Banking.pdf

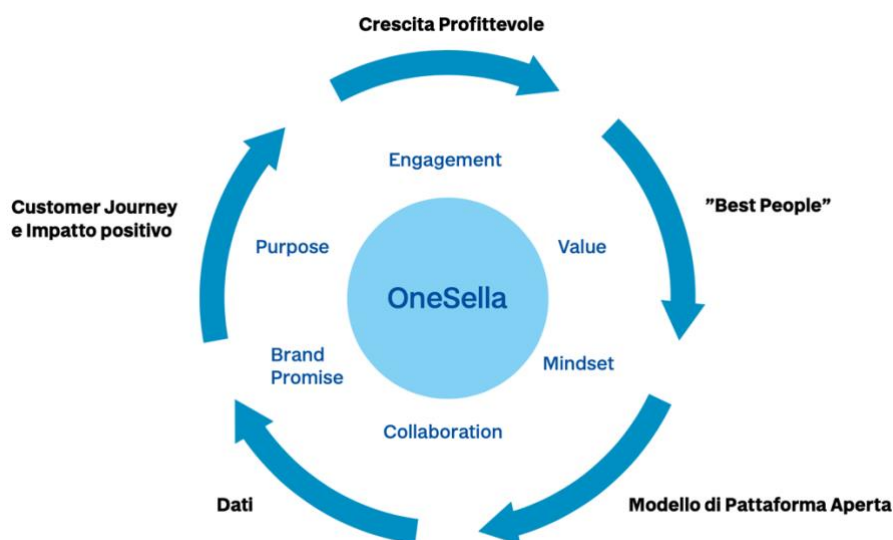


Figura 4.3: “Strategia di crescita” – Relazione e Bilancio 2021 Banca Sella

In relazione allo spirito di collaborazione e all’identità stessa del Gruppo definita “OneSella” i principali *drivers* strategici sono individuabili nella crescita e nella profittabilità che si intende raggiungere attraverso un’attenta focalizzazione sull’esperienza eccellente che si intende fornire ai propri clienti e sulla capacità di determinare impatti positivi sulla qualità delle relazioni con gli stessi. Per raggiungere tale obiettivo la banca si propone l’utilizzo di un modello di piattaforma aperta mediante la quale generare dati di qualità che rappresentano i cardini della cattura e fidelizzazione del cliente e della sua successiva soddisfazione. Si designa, in tal modo, un approccio di banca “*Human Smart*” capace di conciliare la tradizione con l’innovazione attraverso un modello di *Open Banking* che sia in grado di offrire prodotti e servizi ad alto valore sul mercato e nei giusti tempi. In tale ottica il capitale umano svolge un ruolo di primaria importanza nel raggiungimento del successo, le persone rappresentano un *asset* strategico per la banca capace di generare engagement e senso di appartenenza. Viene così definita un’apposita *People Strategy* volta a stimolare una cultura orientata all’apprendimento continuo, alla costante innovazione delle competenze in grado di determinare *performance* sempre migliori e di rispondere efficacemente alle sfide, tutte le persone verranno coinvolte in percorsi di formazione e di potenziamento delle *skills*, generando un clima positivo, al fine di favorire l’apertura e mantenere elevata la competitività.

In conclusione, sulla base dei dati e delle informazioni raccolte dall'analisi condotta in relazione all'istituto di credito Banca Sella è possibile affermare che l'assetto strategico e strutturale da questo implementato rappresenti un esempio calzante delle modalità attraverso le quali affrontare il mutato scenario di contesto. Difatti, il Gruppo ha puntato la propria strategia sulla consapevolezza che la capacità ed il potere di creare valore risiede negli attributi tipici della conoscenza, della condivisione e dell'innovazione che permettono il raggiungimento di livelli superiori di *performance* e conseguentemente di maggiore apprezzamento tra il pubblico dei clienti. Il tutto potrebbe apparire controverso e insolito per un settore che ha sempre dimostrato riluttanza nell'apertura, escludendo qualsiasi possibilità di fuoriuscita dai propri confini tradizionali e che ha mantenuto nel tempo un assetto prevalentemente statico. Oggi, tuttavia, il mondo corre troppo veloce per cui le banche devono poter essere in grado di mantenere il giusto passo in un contesto in cui la stasi rappresenta l'eccezione e non più la regola. A tal riguardo, risulta necessario la definizione di una strategia conforme alle mutate esigenze di mercato in termini di assetto normativo, tecnologico e competitivo che sia in grado di rispondere alle sfide e di permettere il raggiungimento di posizioni privilegiate attraverso la ricerca di nuovi vantaggi competitivi. In quest'ottica, la soluzione più appropriata è individuabile nell'adozione di un modello di *Open Banking* mediante il quale si attua il soddisfacimento dei principali *pillars* del cambiamento e che vede Banca Sella posizionarsi in *pole position*. L'ingresso sul mercato di nuovi *player*, risultato dell'inasprimento della concorrenza, non ha rappresentato una particolare minaccia per l'istituto, il quale ha saputo coglierne i benefici mediante la definizione di rapporti collaborativi dai quali è derivata un'offerta ampliata di servizi multicanale in grado di definire un'esperienza superiore per i propri clienti. Il tutto confluisce in un modello *banking-as-a-platform* attraverso il quale la banca è stata in grado di creare un proprio ecosistema eterogeneo di operatori grazie al quale ha potuto governare piuttosto che subire l'innovazione.

Conclusioni

L'analisi qui presentata ha avuto l'obiettivo di mettere in luce la portata dirompente del mutamento genetico subito dal settore creditizio con lo scopo di identificarne gli antecedenti sulla base dei quali poter delineare soluzioni ottimali che permettessero agli operatori di mantenere e perpetuare i propri vantaggi competitivi.

Il modo di fare *banking* sta evolvendo in maniera esponenziale spingendo gli istituti di credito a dover rivedere le proprie *value proposition* attraverso un processo di ridefinizione dei profili in cui si articolano i rispettivi modelli di *business*. Di fatti, la rivoluzione digitale, la globalizzazione e una serie di provvedimenti normativi hanno abbattuto i confini di un sistema profondamente chiuso e hanno contribuito ad un'iniezione di rinnovamento tecnologico interno al settore che ne ha modificato la struttura e le relazioni di mercato. Quello che si profila è, così, uno scenario sempre più caratterizzato da immediatezza, semplicità e automazione delle operazioni svolte in ottemperanza alle mutate esigenze dei consumatori sempre più orientati verso soluzioni agili. Viene meno, dunque, il ruolo predominante svolto finora dagli intermediari bancari messo in discussione dalla nascita di nuovi operatori altamente innovativi capaci di sottrarre clientela ai *player* tradizionali che ha il suo effetto principale nella frammentazione della catena del valore. Il contesto competitivo così delineato rappresenta per le banche tradizionali una vera e propria rivoluzione di portata epocale che ne mette a rischio la stabilità.

Il cambio di paradigma che ne deriva fa sorgere la necessità per le istituzioni finanziarie tradizionali di ridefinire il proprio ruolo all'interno dell'ecosistema cogliendo le occasioni di apertura fornite dall'*Open Banking* nell'accesso a nuovi livelli di profitti e di crescita. Le banche vengono poste di fronte a nuovi quesiti relativi allo sviluppo dei *core business* e alla posizione che si intende adottare lungo la catena del valore che le inducono a dover adottare una serie di cambiamenti strutturali e strategici non essendo contemplata la possibilità di mantenere il proprio *status quo* in un mondo che avanza a pieno ritmo.

In questo contesto, grazie all'analisi della letteratura accademica e del caso studio del Gruppo Sella è stato possibile comprendere quali siano gli aspetti cruciali che permettano alle banche di riuscire a primeggiare all'interno del contesto delineato e quindi a

governare piuttosto che subire l'innovazione. Tra i requisiti che si rendono necessari per sopravvivere all'interno del mercato si individua in prima analisi la necessità per le banche di modificare il proprio approccio operativo spostando il *focus* di analisi dal prodotto al cliente. In un ambiente sempre più dinamico in cui le barriere all'ingresso diventano più labili, la concorrenza si inasprisce e la scelta per i consumatori si espande, per cui gli operatori economici devono conseguentemente progettare ed organizzare le attività in un'ottica *customer-centric*. Fondamentale risulta in tal contesto comprendere, interpretare e soddisfare i bisogni dei consumatori con l'obiettivo di massimizzare simultaneamente l'efficienza e l'efficacia a livello del cliente stesso potendo sfruttare il vantaggio competitivo posseduto che consiste nell'elevata quantità di dati relativi alle abitudini di spesa con il fine di fidelizzare il *target* di consumatori di riferimento così come attrarne di nuovi.

Una conseguenza della generale apertura che caratterizza l'approccio di *Open Banking* è rappresentata, infatti, dall'enorme mole di dati e di informazioni a cui si ha accesso che trasforma la banca in un intermediario *data-driven* rendendo, difatti, più agevole l'offerta di un'esperienza superiore per i propri clienti che sia in grado di intensificare il livello di *engagement* mediante soluzioni altamente specifiche e personalizzate costruite a partire dalle esigenze del singolo consumatore. Si delinea così un approccio che vede il cliente parte integrante del processo produttivo. Il tutto prende vita mediante l'utilizzo di un modello *platform-based* quale mezzo di connessione che funge da facilitatore nell'incontro tra domanda e offerta introducendo un approccio più piatto e orientato all'innovazione, il cui vantaggio risiede nella capacità di gestione di grandi quantità di dati e informazioni. Il concetto di banca viene ridefinito e, a sua volta quello del *banking*, orientandosi verso metodi di servizio nuovi e innovativi, verso una maggiore interazione con tra le parti e interfacciandosi con nuovi attori che entrano nel mercato. Il futuro delle banche è dunque una piattaforma integrata di idee, processi, tecnologia e informazioni che offre servizi a valore aggiunto che coprono in toto le esigenze dei consumatori, mantenendo i vantaggi competitivi di cui gode quali base clienti, capacità di investimento e di acquisizione di nuove competenze.

Si tratta di un vero e proprio cambio di concezione all'interno del mercato finanziario che supera la tradizionale visione competitiva per approdare verso forme di cooperazione

mediante cui intermediari tradizionali e nuove realtà innovative interagiscono e collaborano all'interno della piattaforma valorizzando i rispettivi vantaggi.

La cooperazione rappresenta l'ultimo macro-agente che influisce positivamente sul percorso di rinnovamento delle strutture bancarie che attraverso *partnership* strategiche con *fintech* e *startup* innovative possono colmare eventuali *deficit* operativi mediante assorbimento di *know-how* e competenze dai propri alleati. Ai fini di un prospero sviluppo risulta, dunque, di fondamentale importanza per le banche sapersi porre come opportuni *partner* strategici attraverso forme di collaborazione che permettano un mutuo accrescimento e arricchimento delle parti coinvolte. L'integrazione tra banche e terze parti rappresenta una soluzione vantaggiosa che consente di beneficiare delle opportunità e di minimizzare i rischi e le minacce che la nuova ondata di apertura ha portato con sé.

In conclusione, *l'Open Banking* può essere considerato un'opportunità per le banche per diversificare e innovare la propria offerta che garantisce l'accesso ad un ecosistema dinamico in cui si rende concreta la possibilità di integrare idee, informazioni e servizi per definire in un'ottica cooperativa la formazione di strategie e modelli da implementare. In questo contesto, dunque, la volontà di garantire una più agevole interazione tra le parti attraverso l'utilizzo di piattaforme permette di fornire ai propri clienti un'esperienza continua e agli intermediari di raggiungere livelli superiori di successo.

Bibliografia

ABE (2017) – “Open banking: advancing customer-centricity” – Associazione Bancaria Europea.

Abbate, T., Aquilani, B., D’Amico, A. (2014) – “Co-creare prodotti e processi con i clienti: i servizi degli Open Innovation Intermediaries” – Sinergie. Italian Journal Of Management – 33(98), 1-19.

Adner, R. (2006) – “Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem” – Harvard business review - 84(4), 98-107.

Amodio, G., Antonietti, A., Antonini, L., Norzi D. (2014) – “Everyday Bank: un percorso già intrapreso e necessario” in “Looking Forward – La trasformazione digitale” – Accenture Vol. 8, 52-59.

Argentati, A. (2018) – “Le banche nel nuovo scenario competitivo. Fin-Tech, il paradigma Open Banking e la minaccia delle big tech companies” – Mercato Concorrenza Regole, Rivista quadrimestrale – Fascicolo 3 – 441-466.

Balestreri, G. (2021) – “Tink: L’open banking cresce, ma in Italia troppi investono solo per definirsi innovativi” – Business Insider Italia.

Banca d’Italia (2020) – “L’impatto della pandemia di Covid-19 sull’economia italiana: scenari illustrativi”.

Bergek, M., Hekkert, S., Jacobsson, J., Markard, B., Sandén, B.T. (2015) – “Technological innovation systems in contexts: Conceptualizing contextual structures and interaction dynamics” – Environmental Innovation and Societal Transitions. Elsevier – Vol. 16, 51-64.

Brodsky, L., Oakes L. (2017) – “Data sharing and open banking” – McKinsey on Payments – McKinsey & Company.

Capaccioni, P. (2018) – “Digital Banking- L’evoluzione delle aspettative dei clienti tra rivoluzione digitale, sfide regolamentari e nuovi competitor” – KPMG Advisory.

Capone, F. (2017) – “Open Innovation, dinamiche relazioni e strategia: Aspetti teorici ed evidenze empiriche” – Giappichelli Editore- Torino.

Carlsson, B., Stankiewicz, R. (1991) – “On the nature, function and composition of technological systems” – Journal of Evolutionary Economics – Vol. 1, 93-118.

Chandler, A. (1990) – “Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism” – Cambridge, Harvard University Press.

Chesbrough, H., Crowther, A.K. (2006) – “Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries” – R&D Management, 36(3), 229-236.

Chesbrough, H. (2006) – “Open Business Model: How to Thrive in the New Innovation Landscape” – Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2020) – “Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business” – Oxford University Press.

Chesbrough, H. (2003a) – “Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology” – Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2003) – “The logic of Open Innovation: managing intellectual property” – California Management Review – 45(3).

Choudary, S.P., Parker, G.G., Van Alstyne, M.W. (2016) – “Pipelines, Platforms and the New Rules of Strategy” – Harvard Business Review.

Chung, S. (2002) – “Building a national innovation system through regional innovation systems” – Technovation, Elsevier – 22(8), 485-491.

Cicioni G., Correnti G. (2018) – “PSD2: A game changer?” – KMPG.

Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990) – “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation” – *Administrative Science Quarterly* – 35(1), 128-152.

Cooper, R. (2008) – “Perspective: The Stage-Gate. Idea-to-launch Process-Update, What’s New and NexGen Systems” – *Journal of Product Innovation Management*- 25(3), 214-232.

Cook P., Etxebarria G., Uranga M. G., (1997) – “Regional innovation systems: Institutional and organizational dimension” – *Research Policy* – 26(4-5), 475-491.

Cuesta, C., Ruesta M., Truesta D., Urbiola P. (2015) – “The digital transformation of the banking industry” – *Digital Economy* – BBVA Research.

Dahlander, L., Gann, D.M. (2010) – “How open is innovation?” – *Research Policy* – Vol. 39, 699-709.

Durst, S., Pirjo, S. (2013) – “Success Factors of Open Innovation - A Literature Review” - *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)* – 4(4). 111-131.

Edquist, C. (1997) – “Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations” – Londra, Pinter Publisher.

Erkko, A., Llewellyn, T. (2014) – “The Oxford Handbook of Innovation Management”- Oxford University Press – Vol. 11, 204-228.

Freeman, C. (1995) – “The National System of Innovation in historical perspective” – *Journal of Economics*” – 19(1), 5-24.

Fuchs, C., Schreler, M. (2011) – “Customer Empowerment in New Product Development” – *Journal of Product Innovation Management* – Vol. 28, 17-32.

Gassmann, O., Enkel, E. (2004) – “Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes” – R&D Management Conference.

Gawer, A. (2009) – “Platforms, Markets and Innovation: An introduction” – *Platforms, Markets and Innovation*, Edward Elgar Publishing – Capitolo 1.

Granstrand, O., Holgersson, M. (2020) – “Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition” – Elsevier – Vol. 90-91.

Gozman, D., Hedman, J., Olsen, K. S. (2018) – “Open banking: emergent roles, risks & opportunities” – AIS Electronic Library – Research Paper 183.

Guitani, G. (2001) – “Aspetti dell’evoluzione tecnologica ed organizzativa nelle banche” – *Studi Di Sociologia* – 39(3), 337-355.

Harris, R. G. (2002) – “The knowledge-based economy: intellectual origins and new economic perspectives” – *International Journal of Management Reviews* – 3(1). 21-40.

Lanzarotti, V., Manzini, R. (2009) – “Different modes of open innovation: a theoretical framework and an empirical study” - *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 615–636.

Laursen, K., Salter, A. (2006) – “Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms” – *Strategic Management Journal* – 27(2), 131-150.

Leiponen, A., Helfat, C.E. (2010) – “Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth” – *Strategic Management Journal* – Vol. 31, 224–236.

Leone, M.I., Laursen, K. (2011) – “Patent Exploitation Strategies and Value Creation” – in: Munari, F., Oriani R. – “The economic valuation of Patents” – Edward Elgar Publishing, capitolo 4.

Lichtenthaler, U., Hoegl, M., Muethel, M. (2011) – “Is your company ready for Open Innovation?” – MIT Sloan Management Review.

Magatti, A., Magatti, G. (1987) – “Continuità e Cambiamento: L'analisi di J. Schumpeter” – Studi di Sociologia – Fascicolo 2, 170-188.

Mell, P., Grance, T. (2011) – “The NIST Definition of Cloud Computing” – National Institute of Standards and Technology – Special Publication 800-145.

Mercan, B., Gökteş, D. (2011) – “Components of Innovation Ecosystems: A Cross-Country Study” – International Research Journal of Finance and Economics – Vol. 76. 102-112.

Mishkin, F. S., Stanley, G. E., Beccalli, E. (2019) – “Istituzioni e mercati finanziari” – Milano, Pearson.

Moore, F. (1996) – “The Death of Competition: Leadership and Strategy In the Age of Business Ecosystems” – Chichester, Wiley.

Moore, J. (2006) – “Business ecosystems and the view from the firm – The Antitrust Bulletin – 51(1).

Moore J. (1993) – “Predators and Prey: A new ecology of competition” – Harvard Business Review – 71(43), 75-86.

Moore, J. (1998) – “The Rise of a New Corporate Form” – The Washington Quarterly – 21(1), 167-181.

Narsalay, R., Kavathekar, J., Light, D. (2016) – “A hands-off approach to open innovation doesn’t work” – Harvard Business Review

Nicoletti, B. (2018) – “Fintech and Procurement Finance 4.0” – in “Procurement Finance. Studi Palgrave in tecnologia dei servizi finanziari” – Palgrave Macmillan – 155-248

Nieri, L. (2000) – “L’introduzione di canali distributivi remoti e il loro impatto sulla concorrenza nei mercati bancari al dettaglio” – Banca Impresa Società, Il Mulino – (1), 85-118.

Niosi, J. (1999) – “The Internationalization of Industrial R&D: from Technology Transfer to the Learning Organization” – Research Policy – Vol. 28. 107-117.

Noctor, M. (2018) – “PSD2: Is the banking industry prepared?” – Computer Fraud & Security, Elsevier – 18(6), 9-11.

Nofer, M., Gomber, P., Hinz, O. (2017) – “Blockchain- A disruptive technology” – Business & Information Systems Engineering – 59(3), 183-187.

Ohmae K. (1996) – “La fine dello stato nazione e la crescita delle economie regionali” – Baldini & Castoldi, Milano.

Omarini, A. (1999) – “Internet Banking: dalla strategia multicanale alla ridefinizione della value proposition” – Economia, progetto: “Banks and Banking: Digital Trasformation and the Hype of Fintech”.

Panetta, F. (2017) – “L’innovazione digitale nell’industria finanziaria italiana” – Ministero dell’Economia e delle Finanze – Inaugurazione del Fintech District.

Porter, M. (1980) – “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors” – New York, Free Press.

Porter, M. E. (1985) – “Technology and Competitive Advantage” – Journal of Business Strategy – 5(3), 60-78.

Powell, W., Koput, K., Smith-Doerr, L., (1996) – “Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology” – Administrative Science Quarterly – 41(1), 116-145.

Powell, W. (1998) – “Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries” – California Management Review – 40(3), 228–240.

PWC Italy (2018) – “Cinque ingredienti per cogliere le opportunità dell’Open Banking” – Mi- lano.

Rivette, K.G., Kline D. (1999) – “Discovering New value in Intellectual Property” – Harvard Business Review

Scannella, E. (2011) – “La catena del valore dell’intermediazione creditizia” – Franco Angeli.

Shah, D., Rust, R. T., Staelin, R., Day G. S. (2006) – “The path to customer centricity”– Journal of Service – 9(2), 113-124.

Sheth, J.N., Sisodia, R.S., Sharma, A. (2000) – “Gli antecedenti e le conseguenze del marketing incentrato sul cliente” – Journal of the Academy of Marketing Science – 28(1), 55-66.

Spithoven, A., Vanhaverbeke, W., Roijackers, N., (2013) – “Open Innovation practices in SMEs and large enterprises”– Small Business Economics – 41(3), 537-562

Tortora, A. (2018) – “Il nuovo regolamento europeo per la protezione dei dati (GDPR) e la figura del Data Protection Officer (DPO): incidenza sulla attività della pubblica amministrazione” – Rivista di diritto amministrativo – N.5-6.

Valcke, P., Vandezande, N., Van de Velde, N. (2015) – “The Evolution of Third-Party Payment Providers and Cryptocurrencies Under the UE’s Upcoming PSD2 and AMLD4” – The Swift Institute – N.2015-001.

Veugelers, M., Bury, J., Viaene, S. (2010) – “Linking technology intelligence to open innovation” – Technological Forecasting and Social Change – 77(2), 335–343.

Zachariadis, M., Ozcan, P. (2017) – “The API Economy and Digital Transformation in Financial Services: The Case of Open Banking” – The Swift Institute – N. 2016-001.

Sitografia

Accenture (2015) – “Studio Open Innovation” – disponibile su <https://www.accenture.com/it-it/company-studio-open-innovation> [08/04/2021].

Balestreri G. (2021) – “Tink: L’open banking cresce, ma in Italia troppi investono solo per definirsi innovativi” – *Business Insider Italia* disponibile su <https://it.businessinsider.com/tink-lopen-banking-cresce-ma-in-italia-troppi-investono-solo-per-definirsi-innovativi/> [27/03/2021].

BCG (2021) – “Il Covid19 spinge l’Open Banking e I servizi digitali per le imprese” – “*Global commercial banking client survey*” disponibile su https://bebeez.it/files/2021/01/CS_BCG_Open-Banking.pdf [23/05/2021].

EconomyUp (2018) – “Gruppo Sella lancia Fabrick, un laboratorio per l’open banking: ecco chi c’è dentro” disponibile su <https://www.economyup.it/fintech/open->

[banking/banca-sella-lancia-fabrick-un-laboratorio-per-lopen-banking-ecco-chi-ce-dentro/](#) [19/05/2021].

Fabrick – Shaping Finance, Together disponibile su <https://www.fabrick.com/it/la-banca-come-software-i-nuovi-scenari-nellera-dellopen-banking> [23/05/2021].

Gozman, D., Hedman, J., Olsen K. S. (2018) – “Open banking: emergent roles, risks & opportunities” – AIS Electronic Library – Research Paper 183 disponibile su https://aisel.aisnet.org/ecis2018_rp/183/ [25/03/2021].

IBM Institute for Business Value, Oxford Economics (2018) – “Banking on the platform economy”- disponibile su <https://www.ibm.com/downloads/cas/8RQVD7RN> [24/04/2021].

KPMG (2019) – “Eccellenza nella *Customer Experience*” – disponibile su <https://home.kpmg/it/it/home/insights/2019/10/eccellenza-nella-customer-experience-2019.html> [24/04/2021].

PWC *Global Fintech Report* (2017) – “Ridisegno dei confini: crescente influenza delle Fintech sui Servizi Finanziari” disponibile su <https://www.pwc.com/it/it/industries/fintech/docs/fintech.pdf> [25/04/2021].

Sella Insights – “Sellalab compie 8 anni: formazione e support alle imprese all’insegna dell’open innovation” disponibile su <https://sellainsights.it/-/sellalab-compie-8-anni-formazione-e-supporto-alle-imprese-all-insegna-dell-open-innovation> [22/05/2021].

Sironi, P. (2020) – “The Big Picture: An interview with Paolo Sironi” – API friends - disponibile su <https://apifriends.com/digital-strategy/interview-with-paolo-sironi/> [20/05/2021].

The Economist Intelligence Unit (2015) – “The disruption of banking” disponibile su <https://eiuperspectives.economist.com/technology-innovation/disruption-banking/white-paper/disruption-banking?redirect=TRUE> [22/05/2021].

Tortora, A. (2018) – “Il nuovo regolamento europeo per la protezione dei dati (GDPR) e la figura del Data Protection Officer (DPO): incidenza sulla attività della pubblica amministrazione” – disponibile su <http://www.amministrativamente.com/index.php/formez/article/view/12940> [25/03/2021].

Van Alstyn, M., Parker, G.G., Choudary, S.P. (2016) – “Pipelines, Platforms, and the New rules of Strategy” – disponibile su <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy> [22/04/2021].

World Fintech Report (2018) disponibile su <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/02/world-fintech-report-wftr-2018.pdf> [25/04/2021].