



Dipartimento di *IMPRESA E MANAGEMENT*

*Cattedra di Economia dei Mercati e degli Intermediari Finanziari*

**LA *FINTECH INTEGRATION* E LE MODALITÀ DI  
COLLABORAZIONE TRA BANCHE TRADIZIONALI E  
FINTECH**

RELATORE

Chiar.mo Professor

Daniele Previtali

CANDIDATO

Niccolò Briganti

Matricola 227001

ANNO ACCADEMICO 2020 - 2021



*Ai miei genitori e a mio fratello*



# Indice

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITOLO I</b>	
<b>L'EVOLUZIONE DEL FINTECH.....</b>	<b>10</b>
1. <i>LE ORIGINI E LO SVILUPPO DEL FINTECH.....</i>	10
2. <i>LE CARATTERISTICHE E ATTIVITÀ PRINCIPALI DEL FINTECH .....</i>	16
3. <i>IL FENOMENO DEL FINTECH IN ITALIA .....</i>	26
4. <i>BREVI CENNI SULLA REGOLAMENTAZIONE .....</i>	32
<b>CAPITOLO II</b>	
<b>LE MODALITÀ DI COLLABORAZIONE TRA FINTECH E BANCHE TRADIZIONALI .</b>	<b>36</b>
1. <i>FINTECH E BANCHE TRADIZIONALI: COLLABORAZIONE O COMPETIZIONE? .....</i>	36
1.1 <i>L'impatto delle Fintech sul settore bancario tradizionale .....</i>	37
1.2 <i>La reazione degli incumbent alla concorrenza .....</i>	39
2. <i>ANALISI DELLE COLLABORAZIONI.....</i>	41
2.1 <i>Le tipologie e i modelli di collaborazione .....</i>	42
2.2 <i>Le strategie delle banche tradizionali .....</i>	45
2.3 <i>Le strategie delle Fintech .....</i>	50
3. <i>I RISULTATI DELLE COLLABORAZIONI .....</i>	53
3.1 <i>I vantaggi e le opportunità .....</i>	53
3.2 <i>Le difficoltà e i rischi.....</i>	55
<b>CAPITOLO III</b>	
<b>ANALISI DEI CASI EMPIRICI .....</b>	<b>60</b>
1. <i>HYPE, LA FINTECH DI BANCA SELLA .....</i>	60
2. <i>ILLIMITY, LA GRANDE PROMESSA DEL FINTECH ITALIANO.....</i>	62
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>68</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>71</b>
<b>INDICE DELLE FIGURE.....</b>	<b>73</b>



## INTRODUZIONE

La massiccia ondata di innovazioni tecnologiche, cominciata con l'avvento della digitalizzazione e di Internet, non ha risparmiato nemmeno un settore tradizionale come quello bancario e finanziario. Infatti, dagli ultimi decenni fino ad oggi, sono state introdotte anche in questo campo numerose invenzioni frutto dello sviluppo tecnologico, che hanno modificato passo dopo passo i business model e le attività delle banche. Quest'oggi, la massima espressione dell'innovazione tecnologica applicata ai servizi bancari e finanziari è rappresentata dal *Fintech*.

Il Fintech è un fenomeno che, come verrà trattato nel Capitolo I dell'elaborato, ha avuto un impatto dirompente sul settore bancario e su tutti i suoi player. Per molti addetti ai lavori, si tratta del futuro della finanza e dei servizi bancari, un fenomeno *disruptive* capace di sovrastare gli attuali protagonisti del sistema bancario. D'altro canto, per altri si tratta solo di un trend passeggero che sta avendo fortuna nel breve termine, spinto dall'innovazione digitale, ma che in pochi anni andrà scemando. Ciò che è possibile affermare è che oggi il Fintech ha un ruolo di primaria importanza nel mondo degli intermediari finanziari e sta attirando su di sé l'attenzione di moltissime istituzioni, non solo bancarie. Il crescente interesse in materia è evidenziato anche dal fatto che tale argomento viene trattato molto in ambito accademico, riscuotendo successo non solo tra docenti ma anche tra gli studenti, coloro che saranno i veri fruitori dei servizi Fintech e che ne guideranno lo sviluppo presente e futuro.

Questo argomento ha suscitato il forte interesse di chi scrive, dal momento che ancora si tratta di un tema di nicchia nei tipici corsi universitari di economia e dunque non è stato studiato dalla maggior parte degli studenti; approfondire tale settore avendo la possibilità di ottenere una marcia in più e maggior consapevolezza in materia di banche e intermediari finanziari ha costituito un forte stimolo. A ciò, va aggiunto l'interesse maturato nei primi tre anni di studi economici per il mondo bancario e finanziario. L'idea di poter almeno provare a dare un contributo in materia, specialmente se si affronta un tema che è ancora agli albori della propria esistenza (che dunque non è stato già ampiamente trattato) e quindi far potenzialmente parte di coloro che hanno trattato l'argomento prima della sua definitiva consacrazione, ha fornito un'ulteriore spinta a svolgere il lavoro con passione e dedizione.

Il principale obiettivo della tesi in oggetto è quello di ripercorrere le modalità di collaborazione tra istituti bancari tradizionali (i cd. *incumbent*) e le società facenti parte del mondo del Fintech (appunto le società Fintech). Il fine ultimo dell'elaborato sarà quello di fornire una tassonomia completa delle collaborazioni e delle strategie attuate finora da banche e realtà del mondo Fintech per stringere partnership, trattando sia il lato delle banche tradizionali e le loro strategie che quello delle Fintech. A tal fine, sarà sia consultata la letteratura esistente, sia verranno esaminati due casi empirici di collaborazioni. Questo perché nel settore del Fintech non vi è ancora un'unanimità di pensiero circa le sue caratteristiche, anzi vi sono numerose teorie e scuole di pensiero che hanno fatto sorgere una forte incertezza riguardo tale argomento. Sono stati consultati in tal senso numerosi documenti accademici, libri relativi alla materia e report di società bancarie e di consulenza, al fine di fornire una trattazione più completa.

In particolare, nel Capitolo I, verrà inizialmente ripercorsa in modo breve la storia del settore bancario, fino ad arrivare alla nascita del Fintech, e di come questo sia stato influenzato e si sia modellato di pari passo con le invenzioni e le scoperte tecnologiche. Verrà poi fornita un'introduzione generale al settore del Fintech, come si sia sviluppato e quali attività generali rientrano in questo segmento. Saranno analizzati i trend evolutivi, con focus sul mercato italiano, e sarà trattato come i regolatori e i vari ordinamenti abbiano deciso di agire con la normativa in materia, data la crescente importanza del fenomeno. Questo, al fine di fornire al lettore una panoramica del mondo Fintech e l'importanza che esso sta avendo nel settore bancario e finanziario.

Il Capitolo II racchiude gli elementi principali della tesi. Nello specifico, sarà dapprima affrontato l'impatto che il fenomeno Fintech ha avuto sul settore bancario tradizionale e come gli *incumbent* abbiano reagito al sorgere della nuova concorrenza. Successivamente, verranno analizzati nello specifico i molteplici modelli di collaborazione, le strategie adottate da entrambi i player, i vantaggi e gli svantaggi che tali collaborazioni hanno portato e i possibili sviluppi futuri. Personalmente, la stesura di questo capitolo è stata la sfida più impegnativa, dal momento che la letteratura esistente non è molta e offre punti di vista e opinioni molto differenti. Tuttavia, il parere personale è che si sia riuscito a dare un nuovo punto di vista oggettivo, diverso da quello presente nei lavori esistenti.

Infine, nel Capitolo III, saranno esaminate due delle maggiori realtà italiane del settore Fintech, ossia *Hype* e *Illimity*, e le strategie di partnership che vedono coinvolte queste con



altre istituzioni finanziarie. L'importanza di trattare due casi concreti è data soprattutto dal fatto che si tratta di un lavoro e di un tema che cercano di dare un contributo soprattutto applicabile in pratica.

Si spera che questo lavoro possa rendere più consapevole chi legge dell'importanza del fenomeno Fintech e di come sia determinante che certe volte anche istituzioni secolari come le banche riescano a evolversi e a collaborare con realtà più piccole di loro, così da restare al passo con i tempi e al fine di rendere migliore quello che dovrebbe essere l'obiettivo più importante di ogni azienda e di ogni società, ossia l'esperienza offerta ai propri clienti.



# CAPITOLO I

## L'EVOLUZIONE DEL FINTECH

### *1. Le origini e lo sviluppo del Fintech*

Il sistema bancario è sempre stato soggetto a numerosi cambiamenti e innovazioni. Dalle prime forme di banca moderna risalenti al Medioevo, infatti, lungo tutti i secoli di vita di quest'antica istituzione, si è assistito alla nascita e all'evoluzione di numerosi modelli bancari. Alcuni di questi, come le tradizionali *banche commerciali*, hanno resistito alla prova del tempo diventando gli istituti cardine dei sistemi bancari contemporanei. Altri tipi, invece, sono scomparsi oppure si sono trasformati in maniera radicale e mantenendo solo pochissimi elementi originari, si pensi alle *casse rurali* o ai *monti di pietà*.

Le banche e i modelli bancari hanno avuto un ruolo chiave anche nell'evoluzione dei sistemi economici. È possibile affermare che ogni ciclo economico sia stato caratterizzato da uno o diversi determinati tipi di banche e attività bancarie, adattati e modellati in base al contesto storico e sociale dell'epoca di riferimento. Ad esempio, durante la prima rivoluzione industriale la principale tipologia fu quella della *banca di emissione*. Infatti, la circolazione di monete d'oro e d'argento era drasticamente diminuita e parallelamente i traffici commerciali erano aumentati. Fu necessario dunque ricorrere a una nuova forma monetaria, la *moneta cartacea*, introdotta da alcuni istituti di credito, che perciò presero il nome di banche di emissione<sup>1</sup>. Dalla seconda metà del XIX Secolo, con la seconda rivoluzione industriale, il sistema bancario conobbe forse la massima espansione e vide il proliferare delle maggiori innovazioni, dal momento che nacquero numerosi modelli che ancora oggi sono alla base dei moderni sistemi. Sorsero gli *istituti di emissione*, che si sarebbero trasformati nelle *banche centrali*. Iniziarono a diffondersi le prime banche commerciali e le *banche d'investimento* (la cui distinzione divenne netta nel 1933 con il *Glass-Steagal Act*, abolito poi nel 1999), le *banche cooperative*, le *casse rurali* e molte altre istituzioni più o meno diffuse. Una tale

---

<sup>1</sup> De Simone E., *Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*, pag 62, Milano, Franco Angeli, 2019.

fioritura del sistema bancario fu dettata appunto dal contesto in cui questi istituti sorsero, ossia supportare il dirompente sviluppo economico e permettere a molte più categorie di soggetti (dallo Stato ai proprietari terrieri, dai grandi capitalisti agli artigiani e i contadini) di poter fruire dei servizi bancari.

Infine, a partire dalla conclusione della Seconda Guerra Mondiale, la necessità di incentivare gli scambi e le transazioni a livello internazionale cambiò profondamente il sistema economico e finanziario. A tale necessità, si rispose con la sottoscrizione degli accordi di Bretton Woods nel luglio del 1944, che portarono alla creazione del Fondo Monetario Internazionale (FMI) e della Banca internazionale per la ricostruzione e lo sviluppo (BIRS, meglio nota come Banca Mondiale), organi che avevano lo scopo di generare un unico sistema economico, finanziario e monetario. Bretton Woods diede quindi vita a quella che si può definire la fase di “internazionalizzazione” del banking, che trovò il suo punto di forte sviluppo dagli anni '70, proprio da quando gli accordi di Bretton Woods vennero modificati per far fronte alla nuova fase della globalizzazione<sup>2</sup>. Seguirono una serie di innovazioni (soprattutto in campo tecnologico) che introdussero una moltitudine di strumenti, in particolare elettronici, per esempio il sistema delle carte di credito o gli ATM. Questi, incisero dapprima sulle modalità di prestazione e fruizione dei servizi bancari e finanziari, e successivamente in maniera diretta sui modelli di business delle istituzioni.

Negli ultimi anni, la rivoluzione portata da internet, abbattutasi da subito sul mondo della finanza, ha spinto alla conseguente digitalizzazione dei servizi finanziari. Ciò ha dato origine, agli inizi degli anni duemila, a quella che è forse considerata, un po' come lo furono le banche di emissione nella prima rivoluzione industriale o le banche commerciali nella seconda, la principale innovazione nell'ambito dei modelli bancari e finanziari, il *Fintech*.

L'etimologia della parola “Fintech” proviene dall'unione dei termini anglosassoni *Financial* e *Technology* e indica generalmente l'applicazione e lo sviluppo delle innovazioni tecnologiche e digitali allo scopo di erogare servizi di natura finanziaria (anche se come Fintech vengono identificate anche le società stesse che prestano tali servizi). Sia la precisa data di nascita di questo fenomeno che la sua definizione sono molto dibattute.

Per quanto riguarda la definizione, molti istituti e specialisti del settore sono intervenuti nel voler dare una definizione ufficiale, ma ancora non vi è l'unanimità. Una prima definizione

---

<sup>2</sup> Ferrari R., *L'era del FinTech. La rivoluzione digitale nei servizi finanziari*, pag 15, Milano, Franco Angeli, 2016.

che può essere presa in considerazione è quella fornita da Arner, il quale afferma che “*FinTech refers to the application of technology to finance*”, mettendo in rilievo che soggetti non vigilati utilizzano la tecnologia per fornire soluzioni finanziarie, che in passato erano offerte solo da intermediari finanziari regolamentati<sup>3</sup>. Tra le definizioni più note vi è anche quella del Financial Stability Board: “*FinTech is defined as technology-enabled innovation in financial services that could result in new business models, applications, processes or products with an associated material effect on the provision of financial services*”<sup>4</sup>. In Italia, tra le più utilizzate vi è invece quella fornita dalla Consob, la quale afferma che “con il termine Fintech viene generalmente indicata l’innovazione finanziaria resa possibile dall’innovazione tecnologica, che può tradursi in nuovi modelli di business, processi o prodotti, ed anche nuovi operatori di mercato”<sup>5</sup>. Si evince dunque che, anche se non vi è una definizione unanime, il concetto di Fintech muove verso un denominatore comune, ossia l’applicazione delle innovazioni tecnologiche con lo scopo di migliorare la fruizione dei servizi finanziari.

Come già accennato, anche stabilire una data di nascita del fenomeno è stato difficile e ha creato una serie di dibattiti, facendo emergere opinioni contrastanti. Non esiste una data ufficialmente riconosciuta, proprio perché il fenomeno lavora in continuità con l’adozione dell’elettronica da parte del settore finanziario. Vi sono però una serie di eventi che vengono considerati determinanti per lo sviluppo del fenomeno. Un primo evento significativo è la comparsa del blog Finovate nel 2004<sup>6</sup>. Tuttavia, come si può evincere dal nome del blog stesso, nel 2004 non si aveva ancora una chiara idea del Fintech, ma si parlava più che altro di innovazione nel mondo dei servizi finanziari. L’anno più significativo è il 2009. Questo, coincide con due eventi che hanno segnato profondamente il processo di rivoluzione digitale nel mondo dei servizi finanziari: la nascita di Inn Tribe, la prima vera community del settore, e la creazione dei Bitcoin. Per tali motivi, il 2009 è considerato da molti come l’anno di nascita del Fintech.

---

<sup>3</sup> Arner D.W., Barberis J., Buckley R. P., *The evolution of fintech: new post-crisis paradigm*, Georgetown Journal of International Law, 2016.

<sup>4</sup> <https://www.fsb.org/work-of-the-fsb/financial-innovation-and-structural-change/fintech/>

<sup>5</sup> <https://www.consob.it/web/area-pubblica/sezione-fintech#:~:text=Con%20il%20termine%20%22Fintech%22%20viene,anche%20nuovi%20operatori%20di%20mercato.>

<sup>6</sup> Ferrari R., *L’era del FinTech. La rivoluzione digitale nei servizi finanziari*, pag 36, Milano, Franco Angeli, 2016.

Sebbene il Fintech abbia preso ufficialmente piede a partire dall'inizio del XXI secolo, il fenomeno affonda le sue radici in un processo di digitalizzazione del settore finanziario che ha avuto inizio nei decenni precedenti, con l'introduzione di innumerevoli innovazioni tecnologiche che hanno modificato i sistemi di fruizione dei servizi finanziari e di pagamento. Alcuni autori hanno addirittura identificato tre fasi in cui le innovazioni finanziarie si sarebbero susseguite fino ad arrivare a quello che oggi è conosciuto come il Fintech. La prima fase, dove sono state sviluppate una serie di infrastrutture che avrebbero successivamente supportato la globalizzazione dei servizi finanziari, ha avuto inizio nel 1866, con la messa in funzione del primo cavo transatlantico<sup>7</sup>. Questa e altre invenzioni tecnologiche (relative in particolare al miglioramento dei mezzi di trasporto e comunicazione) permisero di scambiare informazioni in tempo reale e a grandi distanze, rendendo possibile anche lo sviluppo delle transazioni finanziarie (ad esempio nel 1918 venne istituito, dalla Federal Reserve System, *Fedwire*, un servizio capace di collegare tra loro e trasferire i fondi tra le banche della *Fed*). Un breve arresto dello sviluppo vi fu negli anni tra le guerre mondiali. Successivamente a queste, la crescita aumentò rapidamente, in particolare nelle comunicazioni e nell'informazione. Nacquero i primi computer per uso commerciale, sviluppati dalla IBM, che ebbero una rapida diffusione nel mondo finanziario. Inoltre, negli Stati Uniti, vennero introdotte le prime carte di credito (con *Diners Club* nel 1950, poi con Bank of America e American Express nel 1958). Furono queste a portare alla grande trasformazione dei pagamenti verso l'elettronica<sup>8</sup>.

Con il lancio degli ATM nel 1967 da parte dell'inglese Barclays, ha avuto inizio la fase "Fintech 2.0". Dal 1967, lungo tutti gli anni fino alla fine del secolo, i servizi finanziari si sono mossi dall'essere un'industria analogica a digitale. Una serie di innovazioni chiave hanno posto le basi per l'avvio della seconda era di globalizzazione finanziaria, che fu chiaramente evidenziata dalla reazione globale alla crisi del mercato azionario americano del 1987<sup>9</sup>. Nel 1971 venne istituito il *NASDAQ*, il primo mercato borsistico interamente elettronico. Seguì SWIFT (*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*), un network di

---

<sup>7</sup> <https://www.emergingpayments.org/article/fintech-the-history-and-future-of-financial-technology/>

<sup>8</sup> Markham J. W., *A financial history of the United States: from Christopher Columbus to the Robber Barons*, pag 306, Armonk NY, M. E. Sharpe 2002.

<sup>9</sup> Arner D.W., Barberis J., Buckley R. P., *The evolution of fintech: new post-crisis paradigm*, Georgetown, Journal of International Law, 2016.

comunicazione tra istituzioni finanziarie nato per standardizzare e automatizzare le transazioni finanziarie globali. In questo periodo, le istituzioni finanziarie incrementarono l'uso dell'*Information Technology* nei processi e nelle operazioni interne, sostituendo gradualmente molti meccanismi *paper-based*. In sintesi, gli anni Ottanta videro un forte consolidamento dei vari trend, cominciati nei decenni precedenti, verso l'elettronica, grazie all'introduzione dei mainframe e quindi dell'aumento della potenza di calcolo e di elaborazione e della circolarità delle informazioni. I circuiti di debito, i POS elettronici, l'esplosione globale degli ATM, quella dei mercati di trading, sono tutti strumenti sviluppati in questa fase, che culmina con la nascita del web, dopo aver visto i primi tentativi di *online banking*<sup>10</sup>. Tuttavia, fu l'avvento di internet negli anni Novanta che fece fare il grande salto alla digitalizzazione dei servizi bancari e finanziari. Tra i primi settori a essere fortemente influenzati da internet vi fu il trading, con la nascita delle prime piattaforme di trading online. Nel 1998 nacque *PayPal*, la più importante innovazione nel campo dei sistemi di pagamento online. Di qui, iniziarono a crescere i player (non solo tradizionali) nel settore. L'adozione dell'internet banking fu molto rapida, favorita dalla spinta del web che rendeva più semplice e accessibile questo servizio. Dal 2001, otto banche in USA avevano almeno un milione di clienti online<sup>11</sup>. Venne spostata l'operatività dalle filiali all'*home banking*. Si erano creati e compiuti i presupposti per dare il via a una nuova fase di sviluppo delle innovazioni in ambito finanziario, trainata dai grandi traguardi raggiunti dalla tecnologia. Fu un evento epocale a sancire il definitivo compimento della rivoluzione digitale, la crisi del 2008.

La *Global Financial Crisis* ha colpito soprattutto le grandi istituzioni bancarie e finanziarie. Questo ha portato a un grande aumento della sfiducia verso i player tradizionali e, insieme al forte progresso tecnologico che i settori dell'economia stavano attraversando sempre in quegli anni, ha formato il contesto ideale per la comparsa di nuovi attori, che in poco tempo sarebbero diventati protagonisti. Molti cambiamenti in campo regolamentare (soprattutto riguardanti la trasparenza e la liberalizzazione del mercato) hanno favorito l'espansione di nuovi modelli e nuovi servizi non tradizionali, colmando il vuoto lasciato dalle istituzioni bancarie. L'affermazione dell'internet banking e l'incapacità di rinnovare i propri sistemi IT hanno poi

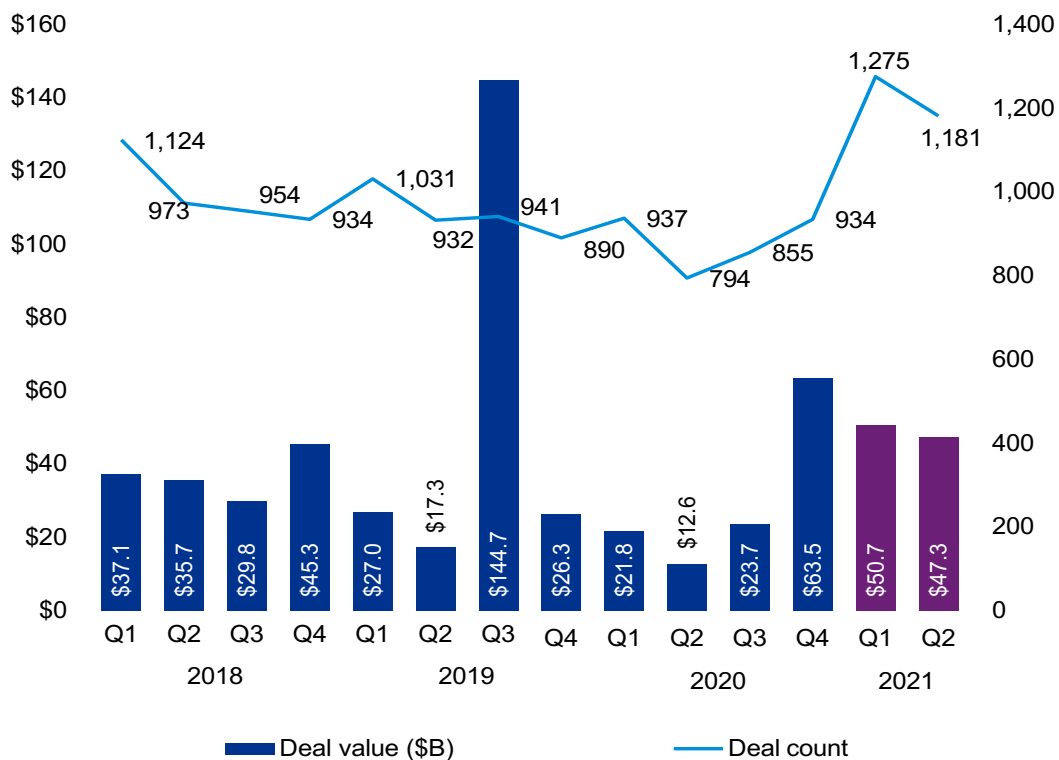
---

<sup>10</sup> Ferrari R., *L'era del FinTech. La rivoluzione digitale nei servizi finanziari*, pag 22, Milano, Franco Angeli, 2016.

<sup>11</sup> Arner D.W., Barberis J., Buckley R. P., *The evolution of fintech: new post-crisis paradigm*, Georgetown, Journal of International Law, 2016.

generato ulteriori problemi di costi o efficienza, rendendo le banche tradizionali ulteriormente lente, di fronte alla nuova fase, almeno nei primi anni del Fintech. Dal 2013 al 2018, il settore è andato incontro a un'espansione formidabile. Nel solo biennio 2014-15 sono stati investiti nelle startup Fintech ben 31,3 miliardi di dollari (considerando che nel biennio precedente la cifra era stata di circa 6,7 miliardi<sup>12</sup>. Il 2015 è terminato come anno record di investimenti nel settore, stimati in 19 miliardi di dollari da CB Insights. Dalla crisi finanziaria al 2015 l'ammontare complessivo di investimenti aveva superato i 45 miliardi. A inizio 2016 Venture Scanner contava ben 1362 startup catalogate come Fintech, con una media di 44 milioni di dollari di *funding* l'una e 227 mila dipendenti. A queste bisogna aggiungere oltre 700 operanti nel mondo Bitcoin e *blockchain*<sup>13</sup>.

**Fig. 1.1: Investimenti totali (VC, PE and M&A) in Fintech 2018–2021**



**Fonte:** *Pulse of Fintech H1'21, Global Analysis of Investment in Fintech, KPMG International (data provided by PitchBook), of 30 June 2021*

<sup>12</sup> Ferrari R., *L'era del FinTech. La rivoluzione digitale nei servizi finanziari*, pag 39 e ss., Milano, Franco Angeli, 2016.

<sup>13</sup> *Ibidem*



Dal 2017 al 2018 gli investimenti globali nel Fintech sono più che raddoppiati, e la crescita è stata guidata soprattutto da una serie di “mega” operazioni, come l’acquisizione di WorldPay da Vantiv e le operazioni di Ant Financial da 14 miliardi<sup>14</sup>. Questi sono solo alcuni degli importanti numeri di un settore in continua crescita. Anche il 2019 è stato un anno formidabile per il Fintech e questo trend, come si può vedere dalla figura, è stato solo parzialmente rallentato dalla pandemia di Covid-19.

In questo contesto, che per la maggior parte degli attori del mondo della finanza è stato quasi catastrofico, le nuove società Fintech sono riuscite a ritagliarsi un posto di primaria importanza in pochi anni. Con grande velocità moltissime società sono diventate, da semplici startup, concorrenti delle banche tradizionali, con milioni di clienti e numeri da far invidia alle più grandi istituzioni finanziarie globali, ben delineando quello che sembra essere il modello della banca del futuro.

## ***2. Le caratteristiche e attività principali del Fintech***

Le società Fintech si sono distinte sin da subito dalle banche tradizionali per una serie di caratteristiche tipiche nel modello di business. In principio queste società operavano solo in alcuni segmenti del settore finanziario, in particolare si concentravano sui servizi di pagamento online e di home banking. Tuttavia, con il passare degli anni e il diffondersi del fenomeno, il ventaglio di attività svolte dalle Fintech si è ampliato fino a comprendere quasi tutti i principali segmenti legati ai servizi finanziari. Trovare una classificazione univoca delle attività svolte dalle Fintech non è facile, dal momento che sotto la definizione di questo tipo di aziende si collocano società caratterizzate da una grande eterogeneità tra di loro e operanti in diversi segmenti del mondo finanziario. Per i suddetti motivi, nel seguente lavoro si è deciso di riportare le principali attività sulla base della classificazione fornita dallo IOSCO (*International Organization of Securities Commissions*, l’organizzazione internazionale delle autorità di vigilanza sui mercati finanziari) ricorrendo in aggiunta all’utilizzo di ulteriori fonti

---

<sup>14</sup> Pollari I. et al., *The Pulse of Fintech 2018*, KPMG, February 2019. v.  
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/02/the-pulse-of-fintech-2018.pdf>

e condividendo opinioni diverse. La seguente tassonomia è stata scelta poiché a parere di chi scrive è da considerarsi completa ed esaustiva.

Secondo la suddetta classificazione, le attività svolte dalle società Fintech vengono divise nelle seguenti macroaree<sup>15</sup>:

- I. Pagamenti***
- II. Assicurazioni (c.d. Insurtech)***
- III. Pianificazione finanziaria***
- IV. Crowdfunding***
- V. Investimenti e trading***
- VI. Blockchain (o Distributed Ledger Technologies)***
- VII. Ricerca e analisi delle informazioni***
- VIII. Cybersecurity***

Nelle seguenti pagine saranno analizzate tutte le macroaree individualmente.

## **I. PAGAMENTI**

Le attività relative ai metodi di pagamento sono state svolte dalle Fintech sin dall'origine del fenomeno. Le applicazioni riguardano soprattutto la gestione elettronica dei pagamenti, inclusi i pagamenti via *mobile*, i trasferimenti di denaro, e, in generale, tutte quelle tecnologie che rendono più economica e sicura la circolazione dematerializzata del denaro rispetto al suo trasferimento fisico. Il segmento più maturo del comparto dei Payment è quello *Peer-to-Peer* e dei *Digital Wallet*<sup>16</sup>. In particolare, il mondo delle Fintech è popolato da aziende che offrono soluzioni di P2P payment, uno dei servizi più diffusi degli ultimi anni, e sistemi di raccolta di denaro<sup>17</sup>. Il *peer to peer lending* (P2P) o *Social Lending* consiste in una forma di prestito tra privati basati su piattaforme online gestite da operatori professionali<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Camera dei Deputati – Commissione VI: Finanze, *Documentazione Parlamentare. Fintech*, Roma, 22 gennaio 2021; v. <https://temi.camera.it/leg18/temi/fintech.html>

<sup>16</sup> I Digital Wallet sono salvadanai digitali che consentono di mettere da parte una cifra a cadenze fissate o di agire come carte prepagate fissando limiti di spesa.

<sup>17</sup> PwC, *Piccole Fintech Crescono. Con "intelligenza"*, Osservatorio Fintech Italia, 2019.

<sup>18</sup> Milne A., Parboteeah P., *The Business Models and Economics of Peer-to-Peer Lending*, Bruxelles, ECRI Research Report, 2016.

In questo segmento la principale differenza rispetto agli altri intermediari prestatori di servizi simili risiede nell'innovazione di processo utilizzata nell'erogazione del servizio.

## II. INSURTECH

Il termine “*Insurtech*” (*Insurance Technology*) identifica l'applicazione delle nuove tecnologie al mondo dei servizi assicurativi. Sebbene tale termine evidenzia una categoria a sé rispetto alle società Fintech, l'Insurtech racchiude a sé anche tutti i servizi di natura assicurativa offerti dalle stesse. Si tratta di un settore di nicchia, tuttavia le analisi condotte prevedono una crescita consistente delle piattaforme Insurtech nei prossimi anni a livello mondiale e indicano che ciò permetterà l'offerta di polizze sempre più personalizzate e un'importante evoluzione del mercato assicurativo<sup>19</sup>. Tra le società che svolgono attività dell'Insurtech, vi sono quelle specializzate in *Micro-Instant-Product Insurance*, ossia creazione e distribuzione di prodotti assicurativi per singoli eventi o prodotti, anche istantaneamente<sup>20</sup>. Molto numerose sono anche le Insurtech specializzate in polizze e sinistri stradali. Molte compagnie assicurative stanno oggi investendo in iniziative Insurtech principalmente sia per la notevole riduzione dei costi, sia in risposta alle startup emergenti. Le compagnie stesse hanno iniziato anche a collaborare con le startup Insurtech, finanziandole con i propri fondi o acquisendole. Sono inoltre sorti negli ultimi anni *innovation lab*, programmi di accelerazione, incubatori e molti eventi dedicati a questo specifico settore.

---

<sup>19</sup> Schena C., Tanda A., Arlotta C., Potenza G., *Lo sviluppo del FinTech. Opportunità e rischi per l'industria finanziaria nell'era del digitale.*, Roma, Consob, 2018.

<sup>20</sup> PwC, *Piccole Fintech Crescono. Con “intelligenza”*, Osservatorio Fintech Italia, 2019.

### III. PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

Le Fintech che offrono servizi di pianificazione finanziaria svolgono soprattutto attività di gestione e consulenza finanziaria, come redazione di business plan, elaborazione di scenari futuri, analisi di dati o piani di investimento a medio-lungo termine. Tra le soluzioni di nicchia più richieste vi sono i *Comparatori*, piattaforme che erogano servizi confrontando tra varie alternative di spesa e dando la possibilità al fruitore del servizio di valutare e scegliere la soluzione migliore<sup>21</sup>, o i servizi di *Treasury Management* o ancora servizi di fatturazione elettronica online. Tra le maggiori innovazioni relative al mondo della consulenza, vi è la *Roboadvisory*, ossia la prestazione di servizi finanziari attraverso strumenti automatizzati. Questi, utilizzando dei potenti algoritmi, permettono di offrire servizi di consulenza finanziaria precostituiti sfruttando anche l'analisi dei dati. Si tratta dunque di un vero e proprio consulente finanziario virtuale che, con l'aiuto della tecnologia, offre servizi di consulenza in maniera efficiente e a costi ridotti rispetto a quelli dei servizi *face-to-face*, puntando sulla semplicità e sulla qualità dell'esperienza online per il consumatore. Il problema di tale attività è l'ingresso nel mercato di Fintech non soggette a controllo o regolamentazione. Tuttavia, sono sempre di più le società di consulenza che stanno investendo in queste tecnologie per tenere il passo.

### IV. CROWDFUNDING

Il *crowdfunding* è una delle forme di finanziamento più diffuse. Consiste in una tipologia di finanziamento distribuita tra vari soggetti, resa possibile proprio dallo sviluppo di piattaforme online che consentono la raccolta di capitali. Il crowdfunding è normalmente diviso in tre categorie: *reward*, *lending* ed *equity*<sup>22</sup>. Il *reward crowdfunding* è il più diffuso. Si riceve una "ricompensa" sulla base dell'importo che si è investito nella campagna che si sostiene e che, in genere, coincide con un prodotto o un servizio<sup>23</sup>. Il *lending crowdfunding* è un'altra forma molto comune e riguarda soprattutto prestiti tra privati tramite piattaforme online o prestiti per la realizzazione di progetti imprenditoriali. Infine, l'*equity crowdfunding* consiste nella raccolta di capitale (sempre tramite portali online) da parte di persone fisiche, investitori

---

<sup>21</sup> *Ibidem*

<sup>22</sup> Ferrari R., *L'era del FinTech. La rivoluzione digitale nei servizi finanziari*, pag. 90, Milano, Franco Angeli, 2016.

<sup>23</sup> <https://www.crowd-funding.cloud/it/reward-132.asp>

istituzionali e professionali per finanziare una società, consentendone in cambio l'acquisizione di parte delle azioni o delle quote. Tale forma di finanziamento è molto usata in particolare dalle startup e rappresenta un'ottima alternativa alla ricerca di capitali per questo tipo di imprese. L'*equity crowdfunding* è infatti un'ottima alternativa soprattutto per le imprese che hanno difficoltà a ottenere prestiti per l'assenza di asset idonei da porre come garanzia oppure perché troppo piccole e rischiose. La diffusione di queste forme di finanziamento è stata agevolata senza dubbio dall'abbattimento delle barriere informative e dall'efficienza e globalizzazione delle piattaforme portate dal mondo digitale.

Al di là del crowdfunding puro, sono moltissime le attività di lending recentemente sviluppate ed erogate da società Fintech, sia a livello retail che a livello business. In questo segmento sono nate tante realtà che hanno avviato le loro attività nel settore creditizio, sfruttando le opportunità messe a disposizione dalla tecnologia.

## V. INVESTIMENTI E TRADING

Tra le attività di investimento e di trading svolte dalle Fintech, vi sono innanzitutto quelle deputate all'elaborazione di strategie di trading o all'implementazione di piattaforme. A differenza degli intermediari finanziari tradizionali, vengono adottati sistemi tecnologici di automatizzazione<sup>24</sup>. Con riferimento al mondo del trading, molto comuni sono i servizi offerti da piattaforme individuali a investitori retail o istituzionali. Alcune Fintech offrono ai clienti la possibilità non solo di negoziare ma anche di "copiare" le strategie di altri trader (*copy trading*) in un ambiente digitale che combina le classiche funzioni del trading con aspetti tipici dei social network (creazioni di community e possibilità di condividere esperienze con altri trader)<sup>25</sup>. Infine, uno dei segmenti in cui sono sorte il maggior numero di Fintech, è il *venture capital*, ovvero il settore che racchiude forme di finanza alternativa che comportano investimenti ad alto rischio ma dai possibili ritorni economici eccezionali (come il

---

<sup>24</sup> Si tratta in generale di strumenti che, supportano e automatizzano il processo decisionale in materia di investimenti. In particolare, si tratta soprattutto di soluzioni che sfruttando algoritmi proprietari ed intelligenza artificiale, elaborano e forniscono informazioni sulla profittabilità di strategie di trading fornendo all'utente gli strumenti per completare il suo processo decisionale.

<sup>25</sup> Tanda A., Schena C. M., *FinTech, BigTech and banks. Digitalisation and its impact on banking business models*, Cham, Palgrave Macmillan, 2019.

finanziamento di realtà quali le startup), insieme al *Private Equity* nel complesso, che sono divenuti terreno fertile per moltissimi *angel investor*<sup>26</sup>.

## VI. BLOCKCHAIN

La *blockchain* è un “registro dematerializzato di transazioni” (*DLT*) che vengono archiviate a intervalli temporali prefissati, costituendo appunto i blocchi o anelli di una catena di negoziazioni. Il registro viene condiviso da tutti coloro che operano all'interno di una data "rete distribuita" (*distributed ledger*) di computer<sup>27</sup>. Uno dei principali vantaggi di questa tecnologia è che non c'è bisogno di una "clearing house" che ne verifichi la congruità e validità, poiché sarà la blockchain stessa ad assolvere a questo compito. Questa tecnologia era stata inizialmente utilizzata per lo scambio di Bitcoin (è tutt'oggi la tecnologia sottostante alle principali criptovalute esistenti) ed è considerata come l'innovazione potenzialmente più *disruptive* per l'intero settore. Infatti, sembra avere delle potenzialità molto ampie poiché può essere applicata in moltissimi campi. In generale, si presta a essere utilizzata in tutti gli ambiti in cui è necessario registrare e archiviare elementi di interazione tra più persone o gruppi. Fra gli altri, uno dei principali aspetti di interesse della blockchain è che essa rappresenta un sistema di gestione documentale dematerializzato in grado di regolare lo scambio dei cd. *Token*<sup>28</sup>.

Le caratteristiche fondamentali della tecnologia blockchain sono per prima cosa l'affidabilità e la solidità della tecnologia, poiché nessuno può essere in grado di modificare o corrompere la blockchain. Altra caratteristica è la trasparenza delle transazioni, poiché queste sono visibili ai partecipanti alla rete ma al contempo viene assicurata la riservatezza di questi. Gli operatori non sono identificati con il loro nome ma sono identificabili attraverso i codici legati alla crittografia<sup>29</sup>. Non è, dunque, un sistema anonimo, ma un sistema che consente, a date condizioni, di risalire ai soggetti che hanno effettuato specifiche transazioni. Infine, è di carattere integralmente digitale e dematerializzato.

---

<sup>26</sup> Gli *angel investor* sono individui dotati di ingenti quantità di capitali, che decidono di investire in piccole imprese, solitamente startup innovative, dall'alto potenziale e rischio.

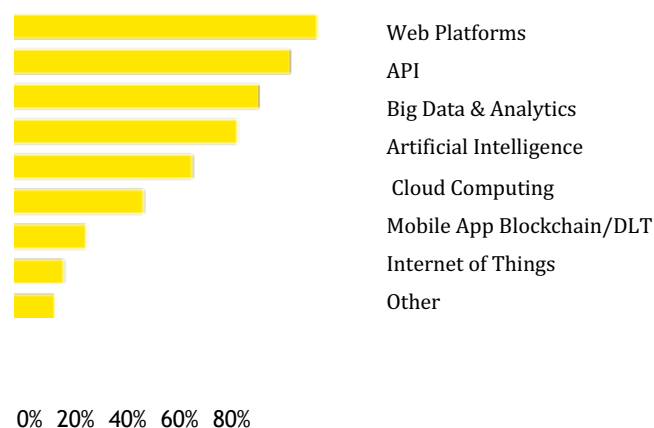
<sup>27</sup> Camera dei Deputati – Commissione VI: Finanze, *Documentazione Parlamentare. Fintech*, Roma, 22 gennaio 2021. v. <https://temi.camera.it/leg18/temi/fintech.html>

<sup>28</sup> *Ibidem*

<sup>29</sup> *Ibidem*

La tecnologia blockchain è oggi al centro dell'attenzione di tutte le istituzioni finanziarie, dalle grandi banche alle piccole startup, che sembrano intenzionate ad investire in modo significativo per implementare questa tecnologia e renderla applicabile ai servizi di natura bancaria e finanziaria. In particolare, può aumentare l'efficienza in molti servizi finanziari come quelli di pagamento o di trading. Sono moltissime le applicazioni della tecnologia blockchain al mondo dei servizi finanziari. Ad esempio, i pagamenti implicano sempre notevoli costi di transazione. L'applicazione di tale tecnologia permette l'abbattimento di questi costi e l'eliminazione della necessità, come già detto, della figura dell'intermediario. Inoltre, la blockchain dà la possibilità alle banche di ricorrere agli *smart contracts*<sup>30</sup>, un'istituto che sta avendo una grande diffusione, poiché a portata di mano soprattutto delle piccole Fintech. Permette inoltre l'eliminazione dei processi di documentazione.

**Fig 1.2: Le tecnologie più utilizzate dalle Fintech in Italia**



**Fonte:** Osservatorio Fintech & Insurtech, Politecnico di Milano: *è tempo di alleanze*, 2019

<sup>30</sup> Gli smart contracts sono dei contratti che permettono la verifica automatica di determinate condizioni contrattuali o l'auto esecuzione di azioni richieste nel contratto.

## VII. RICERCA E ANALISI DELLE INFORMAZIONI

Un altro settore che si è sviluppato in modo esponenziale è quello relativo all'analisi dei dati. Sono moltissime le Fintech e le startup che hanno deciso dedicarsi a questo settore in fortissima espansione e altamente correlato al mondo dell'informatica. Gli strumenti utilizzati da queste società consentono la visualizzazione e l'analisi di enormi quantità di dati (cd. *Big Data*) per orientare i processi di sviluppo e commercializzazione di prodotti e servizi. Tra i principali benefici apportati dalla tecnologia dei Big data nel settore finanziario vi è soprattutto un miglioramento della qualità dei servizi, maggiormente personalizzati e adattati alle esigenze dei consumatori. Inoltre, l'utilizzo di questi dati per attività di natura bancaria consente di rendere più efficace il processo decisionale e di ridurre i rischi di *azzardo morale*<sup>31</sup> e *selezione avversa*<sup>32</sup>, essendo più precisi rispetto ai modelli tradizionali. I Big data vengono usati in moltissimi altri campi dell'economia e della finanza, dove rivestono un ruolo di primaria importanza. Sono molto utilizzati anche per attività di cybersecurity, poiché riescono a migliorare la prevenzione di fenomeni di *cybercrime*, frodi e attività illecite come il riciclaggio, tramite l'uso di algoritmi sofisticati che permettono di rilevare comportamenti sospetti.

## VIII. CYBERSECURITY

Le operazioni relative al campo della *cybersecurity* hanno lo scopo di garantire la sicurezza delle azioni svolte attraverso la rete. La *cybersecurity* è diventata oggi fondamentale per l'entità Fintech dato che queste si basano sul mondo digitale, caratterizzato da intensi flussi di dati. Proprio la crescita dei servizi digitali ha fatto aumentare il rischio dei *cybercrimes*<sup>33</sup>. La *cybersecurity* applicato alla finanza si basa soprattutto su servizi di antifrode online, di *Mobile Security*, ossia sicurezza di device mobili, e *Web Security*, insieme alle misure dedicate

---

<sup>31</sup> È un problema creato dalle asimmetrie informative. Consiste nel rischio che una delle parti di una transazione assuma comportamenti scorretti relativi al contratto, successivamente alla sua stipula.

<sup>32</sup> Problema sempre creato dalle asimmetrie informative, ma di natura *ex ante*.

<sup>33</sup> Callen-Naviglia J., James J., *Fintech, regtech and the importance of cybersecurity*, Issues in Information Systems, Volume 19, Issue 3, pp. 220-225, 2018.



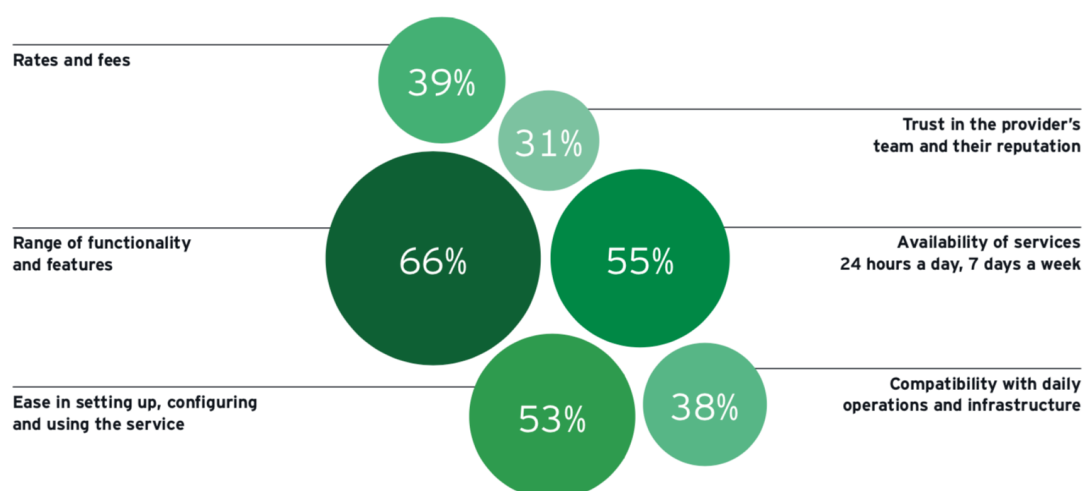
alla protezione dei network. Inoltre, svolge un ruolo cruciale per garantire il corretto funzionamento delle criptovalute.

L'analisi condotta fornisce solo un'overview generale del grandissimo numero di attività in cui le Fintech svolgono i loro business. Infatti, soprattutto negli ultimi anni, queste realtà stanno cercando di occupare tutti i segmenti disponibili, non solo dell'economia e della finanza puri, ma di qualunque settore correlato, più o meno di nicchia, che possa dare la possibilità di ottenere buoni rendimenti occupando una posizione di dominio sulla concorrenza. La moltitudine di attività svolte è proprio una delle caratteristiche distintive delle Fintech. Infatti, queste società rispondono di solito a una serie di "prerequisiti" che, se presenti, le rendono classificabili come società di tale categoria.

Solitamente sono aziende molto giovani, nate da pochi anni. Il management è spesso e volentieri costituito da *millennials*, dunque ragazzi di giovane età con un approccio sostanzialmente diverso dai non nativi digitali. Tuttavia, dietro a queste realtà vi sono sempre *angel investors* e persone con molta esperienza nel settore.

Anche i clienti sono in larga parte giovani. Il target tipico è infatti costituito da *millennials*, da piccole imprese e startup. Questi segmenti sono molto più sensibili ai cambiamenti e all'innovazione dei servizi e rappresentano comunque una grande porzione del mercato, che le Fintech puntano a sottrarre alle banche.

**Figura 1.3: Motivazioni principali per l'utilizzo di servizi FinTech nel mondo**



Notes: The figures show the percentage of adopters that chose each answer as one of their top three reasons for using a FinTech challenger instead of an incumbent financial services institution.

**Fonte:** EY Global FinTech Adoption Index 2019

È prassi che le Fintech siano *branchless*, dunque il cliente della banca Fintech non si recherà in una filiale fisica a svolgere le operazioni, ma sarà tutto fruibile interamente online. Spesso le società hanno a malapena un ufficio e questo rappresenta un grandissimo vantaggio in termini di costi.

Anche la *customer experience* è sostanzialmente diversa. Le *Fintech* offrono maggiori livelli di personalizzazione. Infatti, hanno la capacità di anticipare le preferenze e le abitudini dei clienti, offrendo un'esperienza adatta a ogni utente. La maggior parte delle *Fintech* si concentra sulla risoluzione dell'inefficienza di un singolo servizio. Concentrandosi solo su un aspetto, essi comprendono meglio la *customer journey* del cliente, riuscendo a scoprire in modo efficace i bisogni del cliente. Di conseguenza, sono meglio posizionati e attrezzati per servire e rispondere alle richieste della clientela. Rispetto alle istituzioni finanziarie tradizionali, sono in grado di innovare più rapidamente<sup>34</sup>. Questo permette alle Fintech di offrire i servizi tradizionali in maniera più efficiente e di innovarli con maggior disinvoltura.

<sup>34</sup> KPMG Advisory., *Digital Banking. L'evoluzione delle aspettative dei client tra rivoluzione digitale, sfide regolamentari e nuovi competitor*, Report. KPMG, 2018.

Infine, le nuove startup Fintech sono per ora più libere dal peso normativo. Infatti, sebbene la diffusione del fenomeno abbia reso necessario l'intervento delle autorità di regolazione, questa non è ancora stringente come quella delle banche tradizionali e ciò si configura come un ulteriore vantaggio.

### ***3. Il fenomeno del Fintech in Italia***

Come trattato nelle pagine precedenti, il Fintech è ormai una realtà che riguarda quasi tutti i paesi industrializzati. Non solo, anche i paesi in via di sviluppo stanno tenendo il passo con l'Occidente, infatti vi sono fiorenti mercati del Fintech in nazioni come la Cina, il Brasile o la Malesia. Il fenomeno del Fintech in Italia, in coerenza con i trend globali, sta attraversando una fase di crescita, con realtà ben affermate e molto interessanti. Tuttavia, l'Italia occupa ancora una posizione di netta inferiorità rispetto a molti altri Paesi, soprattutto in riferimento al mondo anglosassone, sia per quanto riguarda il numero di aziende, che per il numero di investimenti realizzati.

Nel 2015, anno in cui il Fintech iniziava ad affermarsi sul panorama italiano, le Fintech italiane avevano raccolto 19 milioni di euro, mentre nel corso del 2016 si erano registrate significative operazioni di investimento verso le realtà più promettenti del mercato e si stimavano investimenti per 33,6 milioni di €. Accanto alle rilevanti operazioni che hanno riguardato MoneyFarm (investimento di maggior dimensione in Italia), Prestiamoci, Borsa del Credito e Sardex, le Fintech italiane che avevano raccolto capitali sia in Italia che all'estero erano state Satispay, su cui aveva puntato Banca Iccrea, ModeFinance, riconosciuta dall'ESMA come la terza agenzia di rating italiana, nel cui capitale è entrata Corvallis BI (che aveva versato circa 1,3 milioni di Euro per ottenere il 43% del capitale della startup) e ancora Smartika che aveva raccolto 4,5 milioni di Euro dal fondo Hamilton Venture Capital<sup>35</sup>.

Tuttavia, è stato il biennio 2017-18 a sancire l'affermazione del Fintech in Italia, e non solo per gli ingenti investimenti effettuati. Secondo i dati del Registro delle Imprese (aggiornato a maggio 2017), in Italia esistevano oltre 7.200 start-up innovative, delle quali oltre 200

---

<sup>35</sup> PwC, NetConsulting., *Le aziende FinTech in Italia*. PwC, 2017.

operavano nel comparto Fintech<sup>36</sup>. Già nel 2017 dunque, il mercato era piuttosto popolato da aziende Fintech e startup di questo genere.

**Figura 1.4: Il Landscape delle Fintech in Italia**



Fonte: Netconsulting cube 2017

Inoltre, come già accennato, sono state moltissime le iniziative prese in questo biennio per agevolare la diffusione del fenomeno.

Le Istituzioni (Camera dei Deputati, Banca d'Italia, Consob) sono intervenute soprattutto con iniziative volte a indagare e comprendere il fenomeno nella sua interezza. Nel 2018 sono nate due associazioni di categoria, *AssoFintech* e *ItaliaFintech*, con lo scopo preciso di effettuare lobbying per il mondo Fintech, agevolandone e promuovendone la diffusione. Dal lato dei privati, sono nati nuovi incubatori, soprattutto il *Fintech District*, il primo distretto specificatamente dedicato al Fintech. Avviato nel 2017 da Banca Sella a Milano, Fintech District è il primo vero e proprio hub per le aziende più avanzate del settore finanziario. Questo è stato creato nel contesto del progetto SellaLab, incubatore d'impresa costituito nel 2013 e rivolto a startup e imprese con l'obiettivo di supportarne la crescita, i processi di innovazione

<sup>36</sup> *Ibidem*

e la trasformazione digitale. In questo polo, situato nel centro di Milano, gli operatori Fintech hanno l'opportunità di lavorare a stretto contatto favorendo eventuali collaborazioni di natura sia industriale che commerciale oltre che agevolando i processi di open innovation<sup>37</sup>.

Anche le grandi banche hanno iniziato a modificare la propria struttura organizzativa per rispondere al fenomeno. Ad esempio, Intesa Sanpaolo ha costituito *Neva Finventures* un fondo di *Corporate Venture Capital* che ha l'obiettivo di investire, in ambito Fintech, su realtà innovative sinergiche con le *business unit* del Gruppo o con nuovi *business model*. Ancora, Unicredit ha costituito *Evo*, acronimo di *Equity Venture Opportunities*, un fondo appositamente pensato per investire su startup di ambito tecnologico finanziario<sup>38</sup>. Questi sono solo alcuni esempi, ma sono stati tanti altri gli *incumbent* a investire nel settore (tra cui la già citata Banca Sella).

La crescente attenzione al mondo del Fintech, delle startup e delle tecnologie innovative (come Blockchain e Intelligenza Artificiale), si è concretizzata in una serie di provvedimenti del Governo, indirizzati a facilitare l'investimento in startup e a rendere più continuo e consistente l'afflusso di capitali alle società innovative, specialmente tramite il Venture Capital<sup>39</sup>.

Analizzando alcuni numeri, risulta che undici milioni di italiani tra i 18 e i 74 anni abbia usato nel 2018 servizi innovativi per gestire la propria situazione finanziaria: un dato che dimostra una certa fiducia nell'offerta, ma ben lontano dai numeri dell'estero. Tuttavia, le aziende Fintech italiane nel 2018 hanno riscosso l'interesse degli investitori: secondo i dati disponibili in rete e rielaborati, sono stati raccolti complessivamente circa 198,65 milioni di euro, importo di quattro volte maggiore rispetto al 2017 (la cui cifra ammontava a circa 47,84 milioni). Il numero di operazioni di finanziamento sembrerebbe rimanere pressoché invariato, ma gli importi raccolti sono più consistenti<sup>40</sup>. Queste importanti iniziative e gli investimenti effettuati nel settore hanno fatto decollare il mercato italiano del Fintech. Infatti, nel 2019 circa 261 milioni di euro sono stati raccolti da startup del mondo Fintech, sottolineando sia il miglioramento nella capacità di queste a raccogliere capitale, sia una crescente attenzione in Italia per il fenomeno<sup>41</sup>. A conferma di ciò, basti pensare che *Satispay*, uno dei maggiori player

---

<sup>37</sup> <https://sellalab.com/>

<sup>38</sup> PwC, NetConsulting., *Le aziende FinTech in Italia*. PwC, 2017.

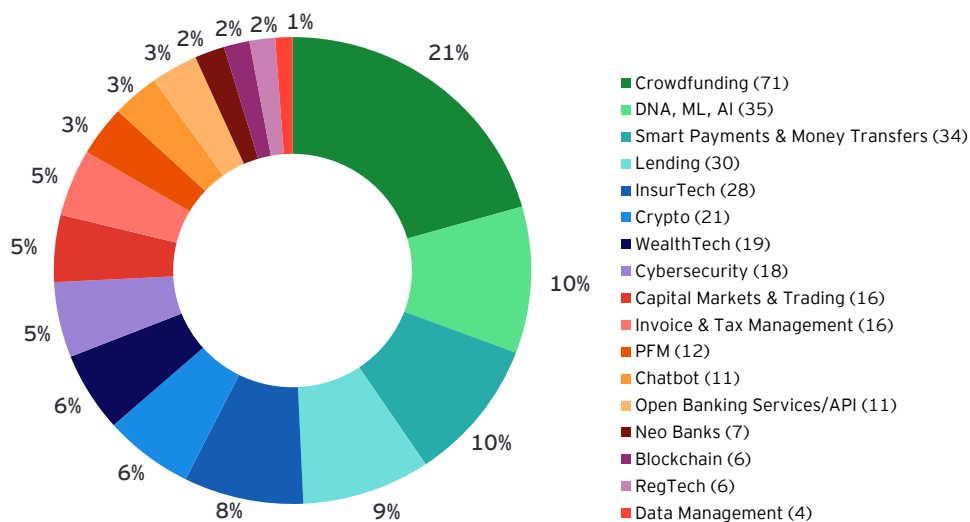
<sup>39</sup> PwC, *Piccole Fintech Crescono. Con "intelligenza"*, Osservatorio Fintech Italia, 2019.

<sup>40</sup> [https://italiafintech.nova100.ilsole24ore.com/2019/01/15/fintech-semplific-italiano-2018/?refresh\\_ce=1](https://italiafintech.nova100.ilsole24ore.com/2019/01/15/fintech-semplific-italiano-2018/?refresh_ce=1)

<sup>41</sup> Ernst & Young, *FinTech Waves. The Italian FinTech Ecosystem 2020*, Report, 2020.

italiani, ha raccolto nel 2019 ben 42 milioni di finanziamenti, o ancora che *Prima Assicurazioni* ha ottenuto un incredibile finanziamento di 100 milioni di euro da Blackstone e Goldman Sachs<sup>42</sup>.

**Fig 1.5: Settori delle Fintech in Italia**



**Fonte:** Ernst & Young, FinTech Waves. *The Italian FinTech Ecosystem 2020*, Report, 2020.

Anche i campi di attività in cui operano le Fintech in Italia sono molteplici. Quasi tutti i maggiori settori, infatti, sono occupati. È possibile affermare che circa il 51% di queste società offre servizi bancari, il 23% ha esteso a servizi di investimento, il 17% offre soluzioni relative al marketing, ai big data, alla cybersecurity e altri servizi correlati, mentre il 9% offre servizi di Insurtech. Il 72% dei fondi ricevuti dal venture capital e da altri investitori, viene destinato ai servizi del settore bancario, distribuito tra i servizi del *lending*, dei finanziamenti e del *payment*<sup>43</sup>.

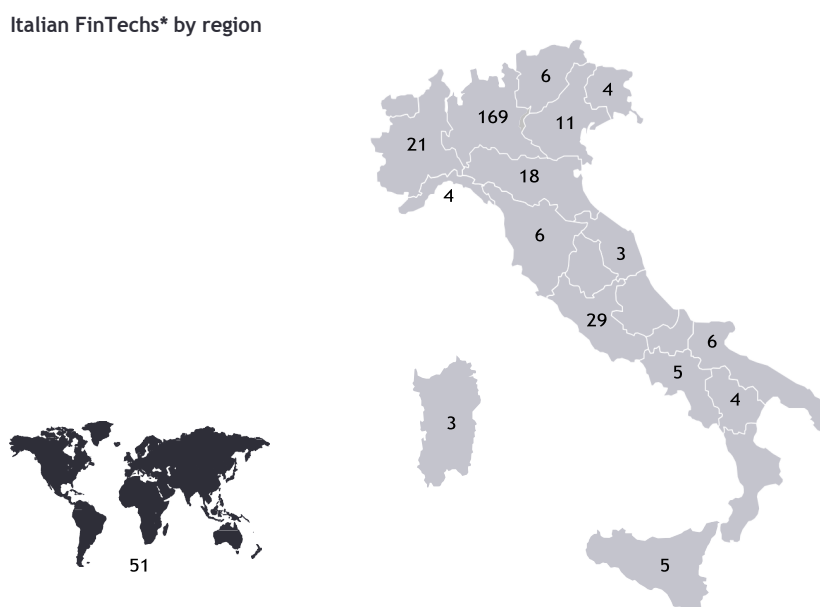
Altro dato interessante riguarda il fatto che le Fintech sono concentrate soprattutto nel nord, in particolare quasi la metà (48.8%) delle startup sono localizzate in Lombardia. Segue la regione Lazio con un numero molto minore, solo l'8.4% di aziende. Il resto delle Fintech è dislocato su tutto il territorio, in particolare nelle regioni settentrionali. La grande concentrazione di startup in Lombardia è probabilmente legata al fatto che in questa regione

<sup>42</sup> *Ibidem*

<sup>43</sup> *Ibidem*

vi è anche il maggior numero di incubatori, acceleratori e community<sup>44</sup> (tra cui il già citato *Fintech Districht*).

**Fig 1.6: Numero di Fintech per regione in Italia**



Italian FinTechs by region (%)			
Lombardy	48.8%	Campania	1.5%
Lazio	8.4%	Sicily	1.5%
Piedmont	6.1%	Basilicata	1.2%
Emilia Romagna	5.2%	Friuli	1.2%
Veneto	3.2%	Liguria	1.2%
Puglia	1.7%	Marche	0.9%
Tuscany	1.7%	Sardinia	0.9%
Trentino	1.7%	Foreign countries	14.8%

\* according to our census

**Fonte:** Ernst & Young, FinTech Waves. The *Italian FinTech Ecosystem 2020*, Report, 2020.

Come emerge anche dalla figura, il Sud Italia è molto indietro per numero di società rispetto al Centro e al Nord. Uno dei motivi in grado di spiegare il divario ancora presente tra la diffusione del Fintech in Italia (soprattutto nel Mezzogiorno) rispetto agli altri principali

<sup>44</sup> *Ibidem*

mercati mondiali è riconducibile allo scarso livello di diffusione e adozione dei sistemi di pagamento elettronico. Il settore dei pagamenti è, infatti, uno dei principali del mondo Fintech e ne ha favorito la crescita fino ad ora. Il ritardo, dal punto di vista culturale, che l'Italia presenta in tal senso, ha sicuramente giocato un ruolo fondamentale (in negativo) nella crescita delle Fintech italiane.

Da non sottovalutare l'impatto che la pandemia del coronavirus ha avuto sul mercato delle Fintech, a livello globale e in particolare a livello italiano. L'emergenza dovuta al Covid-19 ha colpito molto forte il tessuto imprenditoriale del Paese, influenzando significativamente le attese, i bisogni e le attività delle PMI. L'accesso alle filiali è decisamente diminuito (45%), ma circa la metà di queste (20%) ha risolto con un aumento dell'utilizzo dell'home banking. Per quanto riguarda le assicurazioni, il 7% delle PMI è passata dal sottoscrivere polizze in maniera tradizionale a farlo completamente online. Similmente alle imprese, il lockdown ha spinto diversi consumatori a adottare maggiormente servizi Fintech, in particolare servizi di gestione del risparmio, di investimento e di identità digitale. Tuttavia, alcuni pensano che l'effetto potrebbe risultare almeno in parte di breve periodo. Infatti, una rilevante fetta dei consumatori che hanno iniziato ad utilizzarli spinti dalle necessità contingenti legate al lockdown ha dichiarato di non aver intenzione di proseguire<sup>45</sup>.

Guardando ai primi mesi del 2021, i segnali sembrano essere di ottimismo. La stagnazione indotta dal Covid-19 si è rivelata relativamente breve per il Fintech. In generale la pandemia ha influito negativamente quasi solo nel secondo trimestre del 2020, visto che già a partire dall'estate si è segnalata una ripresa in quasi tutte le categorie. Il primo trimestre 2021 e anche i mesi di aprile e maggio hanno addirittura fatto registrare record assoluti di investimenti in VC, sia in Europa che in Usa nei vari settori. In particolare, in Italia, il primo trimestre ha registrato quota 41 milioni di euro di investimenti per il Fintech (contro 5 milioni dello stesso periodo 2019 e 4,8 milioni del medesimo periodo 2020)<sup>46</sup>.

In conclusione, emerge che il mercato Fintech in Italia sia mediamente meno sviluppato rispetto ad altri Paesi. Tuttavia, alla luce del percorso fatto negli ultimi anni, grazie a una buona mole di investimenti, e all'importanza che sia le realtà finanziarie tradizionali che il Governo hanno dato al settore (avendo avviato un processo di collaborazione comune che potrà portare vantaggi al mercato nel complesso), si ritiene che il mercato italiano sia destinato

---

<sup>45</sup> [https://blog.osservatori.net/it\\_it/fintech-in-italia](https://blog.osservatori.net/it_it/fintech-in-italia)

<sup>46</sup> <https://www.fintastico.com/it/blog/fintech-in-italia-crescono-gli-utenti-ma-non-gli-investimenti/>



a crescere. Inoltre, sebbene il contesto italiano non sia ancora all'altezza dei più sviluppati mercati del Fintech, non bisogna dimenticare che in Italia vi sono società come Hype, Satispay o Moneyfarm, che si sono affermate come realtà note anche a livello internazionale, e si spera possano fare da traino per molte altre.

#### ***4. Brevi cenni sulla regolamentazione***

La dirompente diffusione del Fintech ha imposto alle autorità di regolazione nazionali ed internazionali di elaborare diverse strategie di intervento, attuando azioni che avranno effetti sui modelli di business del Fintech, che lo stanno facendo evolvere e che probabilmente avranno un effetto *disruptive* tanto quanto la stessa innovazione tecnologica. L'importanza dell'innovazione del sistema normativo è indispensabile non solo per proteggere i consumatori e la stabilità del sistema finanziario, ma anche per sostenere l'innovazione. Tuttavia, malgrado le Autorità di Vigilanza nazionali e sovranazionali abbiano fornito in modo graduale importanti contributi in tal senso, che sottolineano la maggiore crescita dei rischi che derivano dallo sviluppo di nuovi soggetti non regolamentati, nonché la scarsa efficacia delle soluzioni normative intraprese a livello dei singoli ordinamenti nazionali, fino ad ora non è stata ancora intrapresa la via per definire un quadro normativo organico e che venga condiviso a livello internazionale. Sinora, quindi, sono state fatte prevalere le considerazioni legate ai benefici che il Fintech è in grado di apportare<sup>47</sup>. Pertanto, malgrado si stia progressivamente diffondendo l'opinione che il mancato assoggettamento a regole di vigilanza possa generare rischi per il sistema nel suo complesso, molti dei nuovi operatori, dei nuovi mercati e dei nuovi strumenti legati al fenomeno del Fintech non sono ancora soggetti a regolamenti<sup>48</sup>. È proprio per il rischio sistemico che non è stata attuata una stretta normativa su questa categoria di intermediari finanziari. Infatti, la dottrina prevalente in ambito internazionale, considera le aziende del Fintech non abbastanza rilevanti da arrecare danni all'intero sistema finanziario, come ad esempio successe con le istituzioni tradizionali nel 2008. Infatti, casi di crisi legati al Fintech, sino ad oggi hanno interessato soltanto società di piccole dimensioni, non capaci di poter generare rischi sistemici. Tra le altre motivazioni che hanno spinto gli ordinamenti a

---

<sup>47</sup> Schena C., Tanda A., Arlotta C., Potenza G., *Lo sviluppo del FinTech. Opportunità e rischi per l'industria finanziaria nell'era del digitale.*, Roma, Consob, 2018.

<sup>48</sup> Bofondi M., Gobbi G., *The big promise of Fintech, European Economy*, 2017.

adottare con le Fintech un regime regolamentario molto morbido rispetto agli intermediari tradizionali, vi è l'esigenza di non imporre a startup o ad aziende di piccole dimensioni una normativa che potrebbe condizionarne lo sviluppo e, dunque, limitare l'innovazione e la concorrenza all'interno del sistema finanziario<sup>49</sup>.

Tuttavia, ciò ha portato a una rilevante disomogeneità a livello mondiale della normativa in ambito Fintech, specialmente a livello sovranazionale. Non avendo avuto finora linee guida da seguire o strumenti adeguati, i vari ordinamenti delle singole nazioni hanno dovuto far fronte allo sviluppo del Fintech in base a quanto permesso dalle legislazioni nazionali. Un'analisi condotta dall'*European Banking Authority*, ha evidenziato che ben il 31 % delle Fintech in tutto il mondo non è soggetto ad alcun regime di vigilanza, mentre l'8% segue regole non specifiche<sup>50</sup>. La restante percentuale invece è sottoposta a una disciplina molto differente in base alle varie tipologie di attività svolte, ad esempio se siano riconosciuti come istituti di pagamento o come erogatori di servizi di natura creditizia, seguendo regole definite autonomamente. È normale ritenere che queste lacune normative possano rappresentare, come già scritto, un rischio. Dunque, sebbene le Fintech siano solite a tenere un comportamento corretto nei confronti della clientela, così da poter rafforzare la propria reputazione e ottenere sempre maggiori porzioni del mercato a discapito degli intermediari tradizionali, questo non può essere considerato un motivo sufficiente per non ritenere che tali società possano porre in essere comportamenti dannosi per i consumatori, per i concorrenti e per lo stesso sistema finanziario. Inoltre, i significativi disallineamenti tra i vari ordinamenti internazionali danno la possibilità di attuare arbitraggi regolamentari, agevolati anche dalla natura digitale di questi attori. Invece, laddove vi siano stati ordinamenti che abbiano scelto di utilizzare una strategia più restrittiva, questa non si è rivelata molto efficace, dal momento che costituisce un rallentamento dello sviluppo e che le restrizioni sono nella maggior parte dei casi facilmente superabili.

Quindi, nonostante gli evidenti e numerosi rischi ai quali il settore Fintech è esposto, vi è una fortissima deregolamentazione rispetto al settore bancario (assoggettato invece a una rigida regolazione), che determina una forte disparità in termini di concorrenza. Ciò dipende

---

<sup>49</sup> Schena C., Tanda A., Arlotta C., Potenza G., *Lo sviluppo del FinTech. Opportunità e rischi per l'industria finanziaria nell'era del digitale.*, Roma, Consob, 2018.

<sup>50</sup> European Banking Authority, *Discussion Paper on the Eba's Approach to Financial Technology (FinTech)*, 4 August 2017.

anche dal fatto che le società Fintech vengono classificate spesso come società tecnologiche e che, avendo business model diversi da quelli delle banche tradizionali, riescono ad aggirare la regolamentazione bancaria. Da quanto esposto finora, emergono due motivazioni principali, contrapposte tra loro, legate alla strategia normativa da adottare (se snella o più stringente): da un lato vi è la volontà di non impedire lo sviluppo e l'innovazione del fenomeno Fintech, cercando di adottare una *soft regulation*, basata soprattutto sulla regolazione autonoma di questi attori. Dall'altro lato, vi è però la necessità di non danneggiare gli intermediari tradizionali e di evitare che comportamenti scorretti, derivanti da una regolazione non adeguata, possano avere effetti negativi e gravi ripercussioni sul sistema finanziario.

Gli ordinamenti che hanno deciso di intervenire su tale tema lo hanno fatto principalmente in due modi: estendendo le norme già esistenti quando possibile, oppure colmando i vuoti normativi con regole *ad hoc*. Per quanto riguarda il contesto europeo, l'estensione delle regole esistenti è stata attuata, per quelle Fintech che svolgono attività bancaria, per quelle operanti nel comparto del *payment* e per quelle che offrono servizi di investimento. Invece, delle nuove regole sono state proposte ad esempio per quei settori e mercati dove non esisteva alcuna regolamentazione precedente, come ad esempio il comparto delle cryptovalute.

In riferimento al contesto italiano, le Autorità di vigilanza hanno valutato l'opportunità di avviare un dialogo con gli operatori Fintech, come fatto in ambito comunitario, che segua un differente grado di coinvolgimento delle Autorità nel sostegno all'innovazione. Per fare ciò, gli strumenti adottati sono stati in particolare *regulatory sandbox*, *innovation hub* e *incubators*. Questi strumenti consentono un confronto con gli operatori e sono utili anche alle Autorità di vigilanza per scambiare conoscenze e per guidare le Fintech a svilupparsi in coerenza con il contesto normativo<sup>51</sup>. Tutte le maggiori Autorità italiane si sono espresse in tema di regolazione del Fintech. La Consob ha affermato che, in attesa di un quadro regolamentare omogeneo a livello comunitario, sia meglio seguire una regolamentazione più snella per le Fintech appena nate e quindi di rinforzare la stretta normativa a mano a mano che queste aumentano di dimensione. La Banca d'Italia ha invece costituito un *innovation hub*, lanciando sul suo sito il *Fintech Channel*, uno strumento che consente agli operatori di seguire gli aggiornamenti relativi al mondo del Fintech e anche di dialogare con l'Autorità. In

---

<sup>51</sup> Schena C., Tanda A., Arlotta C., Potenza G., *Lo sviluppo del FinTech. Opportunità e rischi per l'industria finanziaria nell'era del digitale.*, Roma, Consob, 2018.

particolare, la Banca d'Italia ritiene che questa soluzione possa essere utile sia alle Autorità, per avere una migliore visione dei fenomeni in atto e delle esigenze del mercato, sia agli operatori, per avere informazioni certe e affidabili, favorendo anche indicazioni sugli aspetti di *compliance*<sup>52</sup> e di interpretazione delle norme<sup>53</sup>.

Un altro fenomeno molto interessante e che sta attraversando una fase di forte sviluppo è quello del *Regtech*. Infatti, anche le istituzioni pubbliche hanno trovato nuovi metodi per migliorare l'attività di vigilanza, al fine di ridurre gli elevati costi di conformità imposti dalla normativa. Il termine "Regtech" viene usato per indicare l'utilizzo, da parte delle istituzioni finanziarie, di *software* per l'automazione delle procedure di *compliance*, attraverso cui ottenere un aumento di efficacia della relativa funzione aziendale, riducendone anche i relativi costi<sup>54</sup>.

Dunque, da quanto analizzato finora, emerge che il contesto normativo ha una fortissima influenza sull'operato e sulla vita delle Fintech stesse. È per tali motivi che è indispensabile la definizione di un quadro regolamentare che sia armonizzato tra i vari ordinamenti internazionali. Solo così facendo si potrà plasmare il contesto adeguato a far fiorire nuovi mercati e per fare convivere tutti i diversi attori in modo corretto.

---

<sup>52</sup> Per compliance si intende l'insieme di procedure, norme e regolamenti che siano conformi alla legge e che dunque non facciano incorrere l'azienda in problemi di natura soprattutto legale.

<sup>53</sup> Schena C., Tanda A., Arlotta C., Potenza G., *Lo sviluppo del FinTech. Opportunità e rischi per l'industria finanziaria nell'era del digitale.*, Roma, Consob, 2018.

<sup>54</sup> Camera dei Deputati – Commissione VI: Finanze, *Documentazione Parlamentare. Fintech*, Roma, 22 gennaio 2021; v. <https://temi.camera.it/leg18/temi/fintech.html>

## CAPITOLO II

# LE MODALITÀ DI COLLABORAZIONE TRA FINTECH E BANCHE TRADIZIONALI

### *1. Fintech e banche tradizionali: collaborazione o competizione?*

Come analizzato nel Capitolo I, è chiaro che le realtà del mondo Fintech siano considerate i nuovi maggiori concorrenti delle istituzioni bancarie tradizionali. Infatti, come già visto, queste operano in moltissimi settori occupati dalle banche, prestano i medesimi servizi e trattano con la stessa tipologia di clientela. Per i motivi sopraindicati, le banche tradizionali hanno dovuto scegliere tra approcci differenti con le startup e con il fenomeno Fintech: non reagire di fronte all'innovazione digitale continuando con il business bancario tradizionale, considerare le Fintech una minaccia e dunque avviandosi da sole verso la digitalizzazione dei servizi bancari ma rischiando di restare indietro, e infine poter avviare dei rapporti di collaborazione con questi soggetti, sfruttando così le competenze tecnologiche delle Fintech e adeguandosi nella maniera più opportuna ai nuovi trend.

Inizialmente, molti istituti erano propensi a non considerare affatto il mondo del Fintech date le modeste dimensioni delle società che vi operavano. Tuttavia, con il diffondersi del fenomeno, gli *incumbent* hanno iniziato a prendere in considerazione tali aziende soprattutto come una minaccia, cercando di sviluppare in autonomia i processi di ammodernamento e digitalizzazione. Ciò ha causato moltissime difficoltà, dettate da una serie di fattori. Infatti, sono pochi gli istituti finanziari che abbiano le risorse, la capacità e il tempo per concentrare le proprie forze su un'innovazione talmente grande in modo efficiente ed efficace. Molte delle banche tradizionali non hanno una cultura aziendale che sia adeguatamente orientata al cambiamento, né le capacità interne o le competenze tecniche specifiche, e ciò è dovuto molto anche al fatto che si tratta di istituzioni orientate a un approccio tradizionale, lontano da quello del Fintech.

Per questi motivi, dopo un iniziale scetticismo, moltissime grandi banche hanno deciso di intraprendere un percorso di collaborazione e di integrazione con il mondo e con le realtà

Fintech, con l'obiettivo di rimanere al passo con le recenti e molteplici innovazioni che stanno radicalmente cambiando il mondo dell'economia e della finanza, dando il via a un processo di “*Fintech Integration*”. Il processo di *Fintech Integration* riguarda in modo speculare da un lato le banche tradizionali che abbiano deciso di incentrare la propria strategia di innovazione e integrazione puntando su alleanze, partnership e sul reperimento esterno delle *capability* necessarie, facendo ricorso appunto a quelle degli operatori Fintech. Dall'altro lato, vede le realtà del Fintech che, principalmente per mancanza di risorse, infrastrutture e senza una storia alle spalle come le grandi banche tradizionali, vogliono sfruttare le collaborazioni con gli istituti per poter accrescere le loro dimensioni e andar a occupare sempre maggiori porzioni di mercato. Sebbene tale percorso sia iniziato solo da pochi anni, già sono molte le grandi banche che hanno dato il via a collaborazioni, come testimoniato anche dagli ingenti investimenti destinati al settore del Fintech<sup>55</sup>.

Prima di analizzare le molteplici strategie di collaborazione, si andranno a esaminare le cause e i motivi che hanno spinto gli *incumbent* a scegliere la strada dell'integrazione e della collaborazione.

### ***1.1 L'impatto delle Fintech sul settore bancario tradizionale***

Le moltissime innovazioni tecnologiche e digitali e la nascita delle Fintech hanno portato, come trattato nel Capitolo I, a una serie di profondi cambiamenti che hanno rivoluzionato il mondo dell'economia e dei servizi finanziari. Sono già stati trattati i modi in cui la fruizione dei servizi e i vari modelli di business si sono evoluti. Tuttavia, è importante analizzare quali siano stati gli effetti più rilevanti che il Fintech ha causato sul settore bancario tradizionale.

Un primo ed evidente impatto è stato quello relativo alla concorrenza. Infatti, la nascita di numerosissime startup fornitrici di servizi finanziari si è tradotta in un forte aumento di concorrenti per le banche tradizionali, che sono passate da un contesto con relativamente pochi player che la facevano da padrona da moltissimo tempo, a uno in cui hanno dovuto far fronte a moltissime piccole realtà che se singolarmente non potevano competere con le grandi banche, su vasta scala ne hanno sottratto una grossa porzione del mercato. Inoltre, apparte le nuove Fintech, molti altri tipi di attori non appartenenti originariamente al settore dei servizi

---

<sup>55</sup> Si veda pag. 13 e ss.

finanziari hanno iniziato a penetrare nel mercato, agevolati anche dall'abbattimento delle barriere d'entrata e dalla deregolamentazione, cercando di sfruttare le nuove opportunità dell'industria finanziaria<sup>56</sup>. Infatti, oltre le classiche Fintech e gli *incumbent*, si sono insediate nuove istituzioni di natura digitale come le compagnie ICT e in particolare le *BigTech*<sup>57</sup>. L'atteggiamento dei clienti più giovani riguardo agli istituti tradizionali fa pensare che sia questione di tempo prima che queste società abbiano presto successo nell'offrire servizi finanziari.

Da questo primo problema ne è derivato un ulteriore, ossia il cambiamento nelle abitudini e nelle preferenze dei fruitori di servizi bancari e finanziari. Infatti, la digitalizzazione dei servizi è stata, ampiamente abbracciata da molti consumatori, specialmente *millennials*. Infatti, come già scritto<sup>58</sup>, sono cambiati moltissimi servizi core delle banche (si pensi ai servizi di pagamento o di consulenza) e molte nuove attività hanno iniziato a far parte del settore bancario, come ad esempio quelle relative alla *cybersecurity* e ai *Big data*. Anche i mezzi stessi con cui si fruisce di questi servizi sono mutati. Basti pensare all'utilizzo degli smartphone e dei pc nei servizi, che hanno portato allo sviluppo del *mobile banking* e alla progressiva scomparsa delle filiali. I nuovi player del Fintech hanno risposto dando l'impressione di offrire una migliore *customer experience*, occupando parti sempre più rilevanti di mercato e minando le relazioni esistenti tra banche tradizionali e clienti, aumentando la pressione sugli *incumbent*<sup>59</sup>. Infatti, il nuovo paradigma dettato dalle startup Fintech ha portato a una suddivisione delle attività bancarie in differenti segmenti di business, richiedendo di specializzarsi in almeno uno di questi così da offrire maggiore utilità al consumatore, che si traduce in una maggiore quota di mercato in termini di risultati per la società<sup>60</sup>. Malgrado ciò, la maggior parte delle banche ha avuto difficoltà a digitalizzarsi, perdendo così il passo con lo sviluppo e l'innovazione. Trascurare gli investimenti in tecnologie *disruptive* ha portato a una brusca perdita del dominio totale degli *incumbent* sul

---

<sup>56</sup> European Banking Authority, *EBA report on the impact of fintech on incumbent credit institutions business models*, Report, July 03, 2018.

<sup>57</sup> Con Big Tech si intendono le cinque maggiori società occidentali nel mondo dell'IT: Facebook, Amazon, Apple, Google e Microsoft

<sup>58</sup> Pag 12 e ss.

<sup>59</sup> European Banking Authority, *EBA report on the impact of fintech on incumbent credit institutions business models*, Report, July 03, 2018.

<sup>60</sup> Anagnostopoulos I., *Fintech and Regtech: Impact on Regulators and Banks*, in *Journal of Economics and Business*, Amsterdam, 2018.

mercato, poiché l'innovazione ha impattato pesantemente sul contesto, profondamente rivoluzionato, in cui le banche hanno sempre operato. Le banche hanno dovuto quindi reagire, rielaborando una serie di soluzioni mirate ed efficaci, al fine di riconquistare i segmenti precedentemente trascurati e ripartendo dalla cosa più importante, i clienti<sup>61</sup>.

## ***1.2 La reazione degli incumbent alla concorrenza***

Di fronte al dirompente sviluppo del Fintech, è stata necessaria un altrettanto repentina risposta da parte delle banche. Le istituzioni tradizionali hanno adottato atteggiamenti differenti ed è stato necessario del tempo prima di trovare la strategia più adeguata.

Alcune aziende hanno deciso di creare attività Fintech collaterali per promuovere l'innovazione al di fuori del sistema bancario tradizionale, mentre altre stanno trasformando in modo più aggressivo i loro modelli di business. Altre ancora sono invece riluttanti ad abbracciare il cambiamento digitale<sup>62</sup>.

Come già detto, inizialmente gli *incumbent* erano restii a reagire d'innanzi all'innovazione digitale e alla nascita dei nuovi competitors del Fintech. Questi erano considerati irrilevanti e di dimensioni troppo modeste da poter intaccare il dominio di istituzioni secolari come le banche. Tuttavia, le Fintech hanno costretto le banche a riconsiderare i propri confini aziendali e renderli più adattabili alle interazioni di mercato<sup>63</sup>. La mancanza di infrastrutture adeguate, di competenze specifiche e propensione al cambiamento, ha reso per le banche tradizionali più difficile adattarsi ad alcuni dei nuovi sviluppi tecnologici, dovendo anche conformarsi a requisiti normativi più estesi. Al contrario, un relativamente basso grado di complessità organizzativa ha consentito alle aziende Fintech di essere più agili e innovare più velocemente<sup>64</sup>. È abbastanza evidente che un approccio di tipo passivo, dove l'intermediario tradizionale non presidia le nuove tecnologie, lo espone a un rischio elevato di spiazzamento non solo di fronte alle Fintech, ma anche degli altri intermediari tradizionali che decidono di

---

<sup>61</sup> *Ibidem*

<sup>62</sup> Sironi P., *FinTech Innovation: From Robo-Advisors to Goal Based Investing and Gamification*, Chichester, Wiley, 2016.

<sup>63</sup> Hornuf L., Klus M., Lohwasser T., *How do banks interact with fintech startups?* Berlino, Springer, 2020.

<sup>64</sup> *Ibidem*



abbracciare il cambiamento, cogliendo più efficacemente le opportunità della digitalizzazione finanziaria, delle nuove istanze della clientela e del mutato contesto di mercato<sup>65</sup>.

Da una strategia difensiva nei confronti delle Fintech, le banche tradizionali si stanno progressivamente spostando verso un approccio di tipo collaborativo, o almeno di apertura al cambiamento. Alla luce dell'evoluzione tecnologica in tutti i settori bancari e finanziari, le istituzioni tradizionali hanno implementato strategie di innovazione e trasformazione digitale nel tentativo di entrare in orbita con il mondo del Fintech ed esplorarne il potenziale, migliorare la digitalizzazione in tutte le loro operazioni e fissare le esigenze dei clienti al centro delle loro attività<sup>66</sup>. Molti istituti hanno deciso di implementare i servizi e l'innovazione in maniera autonoma, internamente con delle specifiche divisioni. Tuttavia, i riscontri più interessanti vi sono stati laddove sono sorte delle partnership tra banche tradizionali e Fintech. Infatti, dopo l'iniziale scetticismo, gli istituti finanziari hanno iniziato a guardare con maggior frequenza alle aziende Fintech non solo come un fruttuoso investimento, ma come ad un potenziale alleato. La nascita di molte collaborazioni ha iniziato a interessare gli istituti finanziari tradizionali e le realtà del mondo Fintech, non facendoli più considerare a vicenda *competitor*, ma parte integrante di un ecosistema che crei un'efficace esperienza digitale<sup>67</sup>. Sempre più istituzioni stanno cercando di utilizzare l'innovazione Fintech lungo l'intera catena del valore, dalla formazione ai software di sorveglianza in grado di identificare i dipendenti che rappresentano il maggior rischio organizzativo o ancora utilizzando l'intelligenza artificiale per migliorare il servizio clienti e aumentare la produttività della forza lavoro<sup>68</sup>. La non indifferenza delle grandi banche all'evoluzione del mercato dimostra un cambiamento significativo rispetto ai passati casi di industrie colpite dalla rivoluzione digitale, in cui le imprese già presenti sono rimaste passive e non hanno saputo reagire di fronte ai rischi che stavano emergendo, spesso andando così incontro alla fine. Sembra che le più grandi banche abbiano compreso che la rivoluzione Fintech non è solo un fenomeno passeggero nella storia

---

<sup>65</sup> Schena C., Tanda A., Arlotta C., Potenza G., *Lo sviluppo del FinTech. Opportunità e rischi per l'industria finanziaria nell'era del digitale.*, Roma, Consob, 2018.

<sup>66</sup> European Banking Authority, *EBA report on the impact of fintech on incumbent credit institutions business models*, Report, July 03, 2018.

<sup>67</sup> KPMG Advisory, *Digital Banking. L'evoluzione delle aspettative dei client tra rivoluzione digitale, sfide regolamentari e nuovi competitor*, Report. KPMG, 2018.

<sup>68</sup> Ernst & Young, *Unleashing the potential of FinTech in banking*, Report, 2017.

dell'industria finanziaria, e quindi stiano reagendo, cercando di sfruttare i considerevoli vantaggi che derivano dalle grandi economie di rete e di scopo<sup>69</sup>.

In questo nuovo scenario che si è creato, è possibile affermare che il futuro degli *incumbent* dipenda da come essi si adatteranno all'evoluzione del cliente, da come sceglieranno di confrontarsi con i nuovi attori tecnologici e da come il regolatore affronterà l'irrompere della tecnologia nei servizi finanziari<sup>70</sup>. A meno che le banche e le aziende Fintech non migliorino nel lavorare insieme, nessuna delle due trarrà tutti i benefici dall'innovazione. La collaborazione è la via più auspicabile e più razionale, altrimenti potrebbero danneggiarsi entrambe.

## ***2. Analisi delle collaborazioni***

L'implementazione delle partnership tra banche tradizionali e aziende innovatrici sta portando a un'importante evoluzione del settore dei servizi finanziari, facendolo gradualmente diventare un ecosistema molto più interconnesso. Non solo nel prossimo futuro, ma anche nel presente, sta avendo un'importanza crescente la *Fintech Integration*, un contesto in cui questi attori mettono insieme le proprie risorse e competenze attuando varie tipologie di collaborazioni. Attraverso le partnership stipulate, le banche stanno cercando di trovare le soluzioni migliori, ossia dove focalizzarsi e in quali progetti investire per cercare di operare come le Fintech in questo nuovo comparto, prendendo spunto dalla cultura organizzativa e dal *modus operandi* delle startup. Di certo le partnership tra aziende innovatrici e tradizionali non sono una novità. Dal momento che le barriere d'entrata nei servizi finanziari, stabilite dagli standard normativi, sono tradizionalmente molto elevate e difficili da superare, le startup finora hanno cercato di tenersi alla larga da questo settore. Tuttavia, la deregolamentazione di questi attori gli ha permesso di accedere al mercato dei servizi finanziari con maggiore facilità rispetto alle banche in precedenza. L'esperienza con diverse Fintech europee ha dimostrato

---

<sup>69</sup> Navaretti Barba G., Calzolari G., Pozzolo A. F., *Banche Fintech. Amici o nemici?* Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2019

<sup>70</sup> The European House – Ambrosetti, *Le Banche del Futuro*, Roma, 2020.

che le Fintech e le banche possono collaborare in diverse fasi di sviluppo<sup>71</sup>. Ci sono molte ragioni perché entrambe le parti lo facciano, qualora si trovi il partner giusto, una buona preparazione e la necessaria apertura verso le esigenze dell'altra parte. Senza guardare troppo al futuro, già sono molteplici le collaborazioni attuate da banche e Fintech. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) con Dwolla, Royal Bank of Scotland con Funding Circle, National Australian Bank con Bugwolf, Wirecard Bank con Holvi e Number26, AG con auxmoney, fashioncheque e altri ancora. Questi sono solo alcuni esempi di collaborazioni tra importanti banche e Fintech create negli ultimi anni<sup>72</sup>. Ciò a dimostrare che la risposta all'evoluzione da parte degli *incumbent* non è stata affatto passiva.

Trattandosi di un fenomeno molto recente e che ancora non si è del tutto sviluppato, la letteratura in materia non è vasta e si concentra soprattutto su settori specifici del Fintech e del banking. Tuttavia, vi sono stati diversi autori che hanno provato a fornire una tassonomia dei metodi di collaborazione. L'analisi che segue si baserà su una rielaborazione di vari lavori, cercando di dare una trattazione completa.

## **2.1 Le tipologie e i modelli di collaborazione**

Come precedentemente accennato, sono già stati sperimentati diversi modelli di collaborazione e ognuno di essi ha portato a diversi risultati. Ovviamente, a fare da guida in questo processo di integrazione sono stati gli *incumbent*, data la maggior importanza e dimensione di questi sul mercato.

I principali tipi di collaborazione, rilevati anche dalla letteratura, possono essere classificati in quattro operazioni che si differenziano soprattutto da un punto di vista legale: acquisizione, alleanze e partnership di vario genere, incubazione di startup e joint venture<sup>73</sup>. Un'acquisizione è un'operazione societaria in cui la società acquirente acquista la maggioranza della società target e la integra nelle sue strutture esistenti; nella maggior parte dei casi si tratta di

---

<sup>71</sup> Ferrari R., *FinTech Impact on Retail Banking—From a Universal Banking Model to Banking Verticalization*. in *The FinTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*, Wiley, Hoboken - New Jersey, 2016.

<sup>72</sup> *Ibidem*

<sup>73</sup> Drasch B. J., Schweizer A., Ubrach N., *Integrating the 'Troublemakers': A taxonomy for cooperation between banks and fintech*, in *Journal of Economics and Business*, Amsterdam, 2018.

acquisizioni guidate da banche di grande dimensione, che determinano in seconda battuta la strategia e le decisioni della società Fintech. L'incubazione è la promozione di una società in fase iniziale attraverso l'assistenza finanziaria, gestionale o di marketing (negli ultimi anni sono sorti molti *incubators* per opera di grandi banche). Vi è poi la classica alleanza o partnership, che consiste in un accordo contrattuale tra aziende per condividere risorse e conoscenze per raggiungere obiettivi comuni. Infine, si è ricorso spesso alla formazione di joint venture, ossia alla creazione di una nuova società autonoma, le cui risorse sono indipendenti mentre i rischi e le scelte operative sono a carico delle società creatrici <sup>74</sup>.

**Fig 2.1: Tassonomia delle collaborazioni banche-Fintech**

	Dimensions	Characteristics				
	<b>Cooperation type</b>	Acquisition (7)	Alliance (119)	Incubation (9)	Joint venture (1)	
	<b>Innovation type</b>	Bank-to-customer process (22)	Customer-to-customer process (16)		Product (98)	
	<b>Maturity of innovation</b>	Introduction / Uncoordinated (28)	Growth / Segmental (105)		Maturity / Systemic (3)	
	<b>Value chain location</b>	Customer common interface (21)	Channel solutions and interaction platforms (21)	Customer-oriented financial market infrastructure (54)	Core banking systems (37)	Financial market infrastructure (3)
	<b>Business ecosystem</b>	Restricted by bank (24)	Restricted by fintech (90)	Restricted by both (20)	No restriction (2)	
	<b>Innovation holder</b>	Fintech (125)		Bank (11)		
<b>Bank</b>	<b>Bank type</b>	Commercial bank (119)	Cooperative bank (14)	Savings bank (3)		
	<b>Bank's main distribution channel</b>	Branches (83)		Online (53)		
	<b>Bank's role</b>	Services provider (64)	Services consumer (28)	Investor (44)		
	<b>Bank's strategic objective</b>	Market access (57)		Technology access (79)		
<b>Fintech</b>	<b>Fintech category</b>	API and infrastructure (16)	Cross-product services (20)	Current account (7)		
		Lending (23)	Payment (39)	Investing (30)	Insurance (1)	
	<b>Fintech's maturity</b>	Startup (33)	Emerging growth (98)		Mature stage (5)	
	<b>Fintech holding a full banking license</b>	Yes (3)		No (133)		

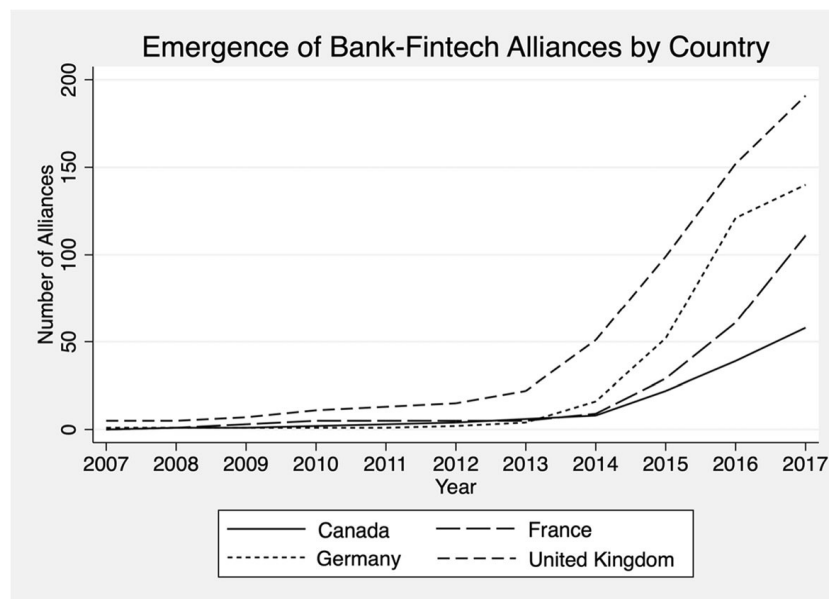
**Fonte:** Drasch et al., *Integrating the 'Troublemakers': A taxonomy for cooperation between banks and fintech*, in *Journal of Economics and Business*, Amsterdam, 2018

Ovviamente, diverse forme di partnership danno diversi risultati e possono calzare per diverse tipologie di intermediari o per raggiungere differenti obiettivi. Ad esempio, acquisendo una Fintech in fase iniziale di vita, le grandi banche potrebbero commettere un

<sup>74</sup> *Ibidem*

errore poiché sono tipicamente meno flessibili al cambiamento, e potrebbero preferire acquisire una società consolidata piuttosto che correre il rischio di partnership precoci. D'altra parte, l'acquisizione di una Fintech giovane consente alle banche di internalizzare l'innovazione e ottenerne il possesso esclusivo. Pertanto, le banche più grandi potrebbero essere più in grado di permettersi tali acquisizioni e ridistribuirle integrandole nella linea di business e nel canale di distribuzione esistenti<sup>75</sup>.

**Fig. 2.2: Curva del numero di alleanze banche-Fintech per nazione dal 2007 al 2017**



**Fonte:** Hornuf et al., *How do banks interact with fintech startups?* Berlino, Springer, 2020.

Vi sono molteplici altri fattori su cui si basano le partnership e che ne plasmano le caratteristiche. Innanzitutto, il tipo di innovazione, ossia se si tratti di un'innovazione di prodotto o di processo<sup>76</sup>, e lo stadio che attraversa l'innovazione. Rileva anche, in una cooperazione, chi detiene la “proprietà” dell'innovazione, che può rimanere con la Fintech o essere integrata dalla banca successivamente alla stipula dell'accordo. Un altro fattore importante è la tipologia di banca, ossia se si tratti di una banca commerciale, di investimento,

<sup>75</sup> Hornuf L., Klus M., Lohwasser T., *How do banks interact with fintech startups?* Berlino, Springer, 2020.

<sup>76</sup> L' *innovazione di prodotto* consiste nell' introduzione di un bene o servizio nuovi. L' *innovazione di processo* invece consiste nell' implementazione di un metodo di produzione o distribuzione nuovo o nel miglioramento di uno già esistente.

di una cooperativa o di deposito. Anche il canale distributivo della banca svolge un ruolo chiave, poiché influenza la capacità di stabilire punti di connessione con la Fintech e fornisce approfondimenti sulle relazioni con i clienti. Infatti, le banche *branch oriented* si concentrano spesso sull'interazione fisica con i propri clienti, complicando l'integrazione di soluzioni Fintech online innovative<sup>77</sup>. Altri aspetti importanti sono la cultura aziendale e la governance, che determinano la capacità di reagire alle innovazioni di mercato e di riuscire a valutare il livello di vulnerabilità del proprio *business model*, tenendo anche conto della concorrenza degli altri attori sul mercato, su analoghe fasce di clientela e con prodotti e servizi comparabili<sup>78</sup>. Da ciò discende anche l'importanza assunta dalle risorse umane e finanziarie a disposizione per lo sviluppo operativo e gli investimenti attuati per sviluppare le strategie.

Questi sono tra i fattori che secondo la letteratura influenzano maggiormente la tipologia di collaborazione. Nei paragrafi successivi verranno analizzate le strategie che maggiormente vengono adottate dai due attori principali, gli *incumbent* e le Fintech.

## **2.2 Le strategie delle banche tradizionali**

Ogni banca ha reagito in maniera differente all'ondata di innovazioni degli ultimi anni, implementando le strategie che per i dirigenti meglio si adattassero al business model dell'istituzione. Non tutte le strategie si sono rivelate vincenti, al contrario, c'è voluto del tempo prima che le banche riuscissero a trovare il miglior modo di dialogare con le startup del mondo Fintech, dovendo anche considerare nei loro piani di tagliare i costi e di proteggere la loro quota di mercato introducendo prodotti bancari innovativi per i clienti.

Per collaborare con le Fintech e creare un valore che possa apportare benefici a tutti gli attori, dai clienti ai partner, le banche devono definire in modo chiaro il modello di innovazione e l'ambito in cui applicarlo, e devono determinare la tattica migliore per interagire con le Fintech, date le dimensioni e le culture contrastanti delle rispettive organizzazioni<sup>79</sup>.

---

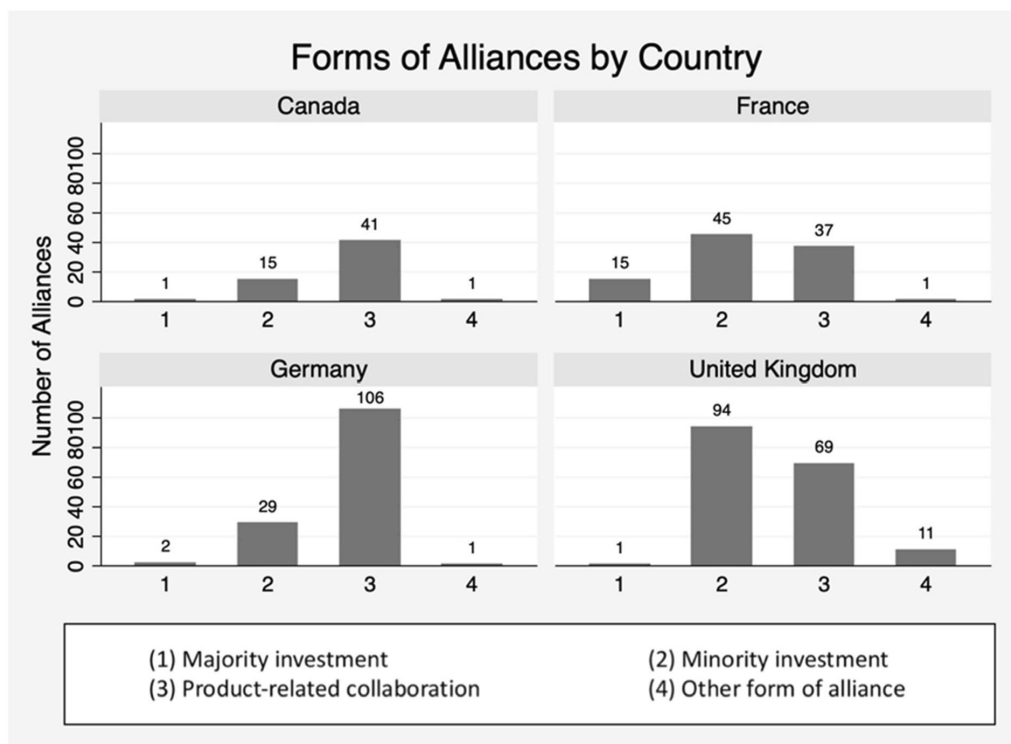
<sup>77</sup> Drasch B. J., Schweizer A., Ubrach N., *Integrating the 'Troublemakers': A taxonomy for cooperation between banks and fintech*, in *Journal of Economics and Business*, Amsterdam, 2018.

<sup>78</sup> Schena C., Tanda A., Arlotta C., Potenza G., *Lo sviluppo del FinTech. Opportunità e rischi per l'industria finanziaria nell'era del digitale.*, Roma, Consob, 2018.

<sup>79</sup> Ernst & Young, *Unleashing the potential of FinTech in banking*, Report, 2017.

Il modo maggiormente utilizzato per interagire con le società Fintech è attraverso partnership con nuove imprese. Questo tipo di relazione è utilizzato da molte istituzioni che abbiano bisogno di mettersi al passo con lo sviluppo del Fintech, reputando questo come il modo migliore per immergersi nel settore<sup>80</sup>. Solitamente, si tratta di innovazioni in fase iniziale di sviluppo e sta alla società Fintech l'onere di continuare a implementarle, mentre la banca cerca soprattutto di sfruttare l'innovazione per un ritorno economico o per adottarla in futuro ottenendone la proprietà<sup>81</sup>. Nella maggior parte dei casi, le nuove imprese Fintech sono motivate a operare attivamente a fianco delle istituzioni nel tentativo di formare alleanze e collaborare allo sviluppo di proposte innovative. Per gli *incumbent*, l'elemento della fiducia è una componente importante quando si tratta di formare potenziali partnership.

**Fig. 2.3: Tipologie di alleanze banche – Fintech per nazione.**



**Fonte:** Hornuf et al., *How do banks interact with fintech startups?* Berlino, Springer, 2020.

<sup>80</sup> European Banking Authority, *EBA report on the impact of fintech on incumbent credit institutions business models*, Report, July 03, 2018.

<sup>81</sup> Drasch B. J., Schweizer A., Ubrach N., *Integrating the 'Troublemakers': A taxonomy for cooperation between banks and fintech*, in *Journal of Economics and Business*, Amsterdam, 2018.

Le istituzioni tradizionali, infatti, si preoccupano per la natura, l'identità e il livello di responsabilità delle nuove imprese Fintech e pertanto sottolineano l'importanza di adeguati processi di *due diligence* per verificare l'accuratezza e l'affidabilità delle proposte e il livello di sviluppo dei partner<sup>82</sup>. Sia *incumbents* che Fintech sono ben liete stringere questo tipo di collaborazioni dal momento che entrambe le istituzioni possono ottenere molti vantaggi. Spesso, inoltre, le istituzioni forniscono spazi dedicati, ad esempio incubatori, *hub* e acceleratori, per facilitare la collaborazione e sfruttare le soluzioni innovative offerte dalle nuove startup. Vi sono anche banche che stringono accordi con società Fintech al fine di esternalizzare tutte o alcune delle attività finanziarie a queste società, così da aggirare gli ostacoli posti dalla normativa bancaria.

Un'altra strategia, questa volta però non di diretta collaborazione, molto utilizzata (soprattutto come primo approccio al Fintech), è lo sviluppo di soluzioni innovative, tecnologiche e digitali internamente. Si tratta dunque dello sviluppo di nuove modalità di fruizione, produzione e offerta di servizi finanziari tramite l'utilizzo di nuove tecnologie e di nuovi canali distributivi. Attraverso la creazione di team interni dedicati, con un mix di competenze e background, le istituzioni tradizionali mirano ad avvicinare le loro funzioni aziendali e IT per sfruttare al massimo le innovazioni tecnologiche, anche al fine di migliorare l'esperienza del cliente e costruire propri network tramite l'aggregazione di dati e servizi<sup>83</sup>. Tuttavia, ai tradizionali rischi operativi collegati agli applicativi IT, si aggiungono i rischi connessi alla digitalizzazione dei processi<sup>84</sup>. Anche in questo caso, si fa spesso ricorso a incubatori e acceleratori per aumentare lo sviluppo.

Infine, un'ultima strategia ampiamente utilizzata dagli *incumbent* è quella di investire direttamente in società Fintech. Questa metodologia prevede collaborazioni principalmente orientate per far accedere le banche ai vari settori del mondo Fintech. Gli investimenti effettuati finora sono stati di vario genere. Uno dei più comuni è l'acquisizione di partecipazioni in società Fintech attraverso fondi di *venture capital*; questa consente di stare

---

<sup>82</sup> European Banking Authority, *EBA report on the impact of fintech on incumbent credit institutions business models*, Report, July 03, 2018.

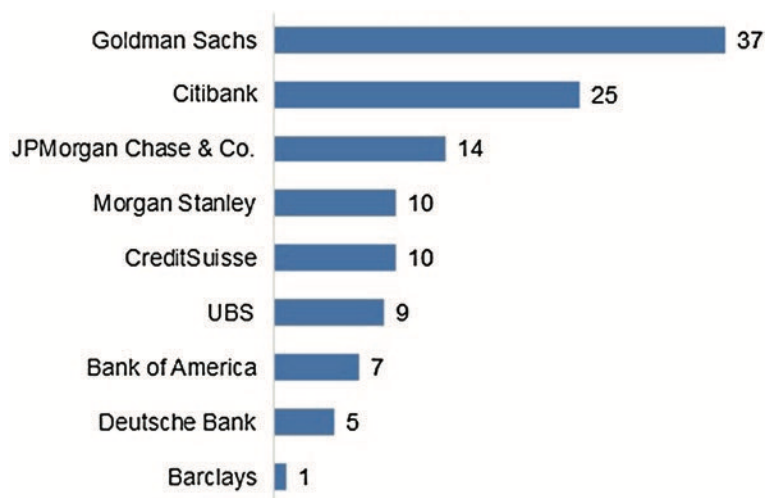
<sup>83</sup> *Ibidem*

<sup>84</sup> Schena C., Tanda A., Arlotta C., Potenza G., *Lo sviluppo del FinTech. Opportunità e rischi per l'industria finanziaria nell'era del digitale.*, Roma, Consob, 2018.



al passo con l'innovazione tecnologica<sup>85</sup>. Sono molte le istituzioni che hanno investito attraverso fondi di venture capital, o attraverso la creazione di fondi digitali, in startup Fintech; tali investimenti sono o esplorativi e di carattere finanziario, o fanno parte di un più ampio piano strategico o ancora servono per acquisire la società, integrarne l'innovazione e diventarne detentrici in un secondo momento. È importante sottolineare che gli investimenti in Fintech possono essere abbastanza contenuti e rivelarsi molto proficui per gli investitori, dal momento che i costi di impianto e di funzionamento di una Fintech non sono in media elevati, soprattutto se questa utilizza tecnologie non particolarmente avanzate. Questa peculiarità è maggiormente attribuibile al fatto che le Fintech hanno una struttura organizzativa snella, che si basa sull'avere poche risorse umane con competenze sia informatiche che gestionali<sup>86</sup>. Una seconda via di investimento in Fintech è quella di acquisizione o riacquisto diretto di nuove imprese Fintech da parte di banche tradizionali, al fine di integrare le loro attività bancarie tradizionali con nuovi prodotti tecnologici e innovativi. Tuttavia, tali acquisizioni potrebbero non sempre adattarsi alle strategie individuali delle istituzioni.

**Fig. 2.4: Numero di investimenti in Fintech delle grandi istituzioni**



**Fonte:** “*JPMorgan Chase Competitive Strategy Teardown: How the Bank Stacks Up on Fintech and Innovation*,” *CB Insights Research*, January 11, 2018

<sup>85</sup> European Banking Authority, *EBA report on the impact of fintech on incumbent credit institutions business models*, Report, July 03, 2018.

<sup>86</sup> Schena C., Tanda A., Arlotta C., Potenza G., *Lo sviluppo del FinTech. Opportunità e rischi per l'industria finanziaria nell'era del digitale.*, Roma, Consob, 2018.

Infatti, la conseguente integrazione delle nuove imprese Fintech appena acquisite nel gruppo bancario potrebbe non essere sempre adatta al *core business* della banca. A ciò, si risolve di solito mantenendo le società acquisite separate e indipendenti all'interno del gruppo bancario per evitare di minarne l'operato, l'innovatività e le caratteristiche<sup>87</sup>.

Quelle appena analizzate sono le principali vie con cui le banche hanno deciso di reagire alle innovazioni apportate dal fenomeno Fintech. Tuttavia, sono stati implementati ulteriori mezzi, più o meno utilizzati, per rendere la struttura delle banche tradizionali più capace di rispondere e adattarsi ai cambiamenti. Ad esempio, varie società hanno deciso di assegnare questo compito a una figura manageriale specifica, il *Chief Digital Officer (CDO)*. Proprio come il *CEO* o il *CFO*, il *CDO* è una figura che ha l'obiettivo di gestire soprattutto lo sviluppo delle competenze di digitalizzazione interne, nonché delle nuove strategie di servizio e collaborazione con le Fintech<sup>88</sup>. Sembra che le banche che assumono la figura del *CDO* siano più propense a perseguire cambiamenti organizzativi che le rendano più adattabili al mercato per sfruttare appieno i benefici dei nuovi servizi, rendendo così più probabili le interazioni con le Fintech e lo sviluppo di partnership<sup>89</sup>.

Nel 2018, solo il 46% degli istituti finanziari aveva definito e attuato una chiara strategia per il Fintech, una percentuale che sale al 50% se si considera solo il settore bancario<sup>90</sup>. Tuttavia, negli ultimi anni si è assistito a un incremento dell'attività delle banche in questo settore, ponendo l'innovazione come un tema di primaria importanza per gli operatori tradizionali del sistema bancario.

---

<sup>87</sup> European Banking Authority, *EBA report on the impact of fintech on incumbent credit institutions business models*, Report, July 03, 2018.

<sup>88</sup> Hornuf L., Klus M., Lohwasser T., *How do banks interact with fintech startups?* Berlino, Springer, 2020.

<sup>89</sup> *Ibidem*

<sup>90</sup> KPMG Advisory., *Digital Banking. L'evoluzione delle aspettative dei client tra rivoluzione digitale, sfide regolamentari e nuovi competitor*, Report. KPMG, 2018.

### ***2.3 Le strategie delle Fintech***

Le Fintech, dovendo operare in un settore dove le strutture organizzative sono complesse e caratterizzate da un'elevata tradizionalità, partono sicuramente in svantaggio rispetto agli *incumbent* e per questo negli anni hanno dovuto implementare le strategie migliori che gli permettessero di muoversi con successo e agilità attraverso le organizzazioni bancarie. Molte aziende Fintech stanno iniziando ad occupare specifici segmenti dell'industria finanziaria, adottando dei modelli di business spesso molto diversi da quelli delle banche tradizionali. Infatti, le startup Fintech hanno occupato dei settori determinati, cercando di evitare quelli con una regolazione stringente, e che spesso sono più profittevoli di quelli tradizionali, costituendo un pericolo per le banche<sup>91</sup>. Tuttavia, anche le Fintech, per una serie di motivi, si sono accorte che la collaborazione con i colossi dell'industria bancaria può costituire non solo un'opportunità per continuare a operare sul mercato senza essere esclusi, ma per migliorare i propri business, le capacità, il proprio prestigio e occupare sempre porzioni maggiori di mercato.

Escludendo le collaborazioni già trattate nel paragrafo relativo alle banche, di seguito verranno esposte le azioni e le strategie messe in atto dalle Fintech per collaborare o affermarsi nel settore del banking tradizionale.

Innanzitutto, come per le banche tradizionali, l'azione delle Fintech varia in base a una serie di fattori e caratteristiche di queste. Per prima cosa, un fattore importante è la fase di vita della Fintech. Queste possono trovarsi in fase di avvio, con lo sviluppo del business plan e l'ingresso sul mercato, in fase di crescita, con l'espansione della società, in fase di maturità, con un tasso di crescita lento, e in fase di declino. Le Fintech sono per la maggior parte aziende startup nelle prime fasi del ciclo di vita<sup>92</sup>. Un altro fattore molto rilevante è se la Fintech abbia o meno una licenza bancaria. Infatti, questa svolge un ruolo chiave nella cooperazione banca-Fintech (oltre ad essere uno dei motivi per cui le Fintech decidono di collaborare con le banche) poiché definisce le capacità di una Fintech di offrire ed elaborare prodotti finanziari senza l'ausilio di una banca (infatti per offrire prodotti e servizi bancari nel settore bancario regolamentato è obbligatoria una licenza). Infine, importante è anche il settore di appartenenza della startup.

---

<sup>91</sup> Navaretti Barba G., Calzolari G., Pozzolo A. F., *Banche Fintech. Amici o nemici?* Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2019

<sup>92</sup> Drasch B. J., Schweizer A., Ubrach N., *Integrating the 'Troublemakers': A taxonomy for cooperation between banks and fintech*, in *Journal of Economics and Business*, Amsterdam, 2018.

Ad esempio, le Insurtech andranno a collaborare soprattutto con società di assicurazione, oppure le Fintech specializzate in investimenti cercheranno fondi o banche d'investimento.

Per le startup che vogliono siglare delle partnership con istituti bancari è importante distinguere come possibili partner tra *banche retail* e *banche specializzate*, poiché entrambi i tipi hanno esigenze e obiettivi diversi ed entrambi possono dare opportunità interessanti per una Fintech, a seconda della sua fase di sviluppo e del segmento in cui opera<sup>93</sup>.

Le partnership con le banche al dettaglio sono solite essere avviate quando la Fintech ha già iniziato ad operare da un po' di tempo e desidera ampliare rapidamente la propria base di clienti e la fiducia, e dall'altra parte perché le banche al dettaglio vogliono ampliare il proprio portafoglio di prodotti e servizi<sup>94</sup>. Attualmente c'è una grande volontà da parte delle banche retail a collaborare con le Fintech. Una volta che la startup ha raggiunto una certa posizione di mercato, l'accesso alle banche più grandi è molto più facile, così come la loro influenza in fase di negoziazione, dal momento che in una partnership i clienti delle due banche potrebbero essere "in comune". D'altro canto, le partnership con le banche al dettaglio non sono sempre facili, poiché la maggior parte di queste non ha infrastrutture aperte, utilizza sistemi tradizionali e, molto spesso, anche se viene palesata la volontà di innovare, queste sono molto lente e restie. Molto spesso, c'è anche una resistenza politica, che rende difficile lo sviluppo di soluzioni innovative e tecnologiche nelle banche retail. Maggiore è l'integrazione IT, più nuovi prodotti e servizi competono con quelli esistenti e più difficile è avviare con successo una partnership.

Invece, siglare partnership con banche specializzate ha un ruolo importante qualora la Fintech si basi su un modello di business la cui regolamentazione richieda licenze per gestire l'attività<sup>95</sup>. Di solito, queste banche si concentrano solo in maniera minore sulla clientela retail, bensì si focalizzano su clienti istituzionali e aziende. Sono molte le banche specializzate che hanno deciso di collaborare con realtà del Fintech; queste si sono aperte più facilmente all'innovazione rispetto alle banche retail, agendo in modo più simile alle startup e creando infrastrutture che consentono di interfacciarsi in maniera più facile al mondo del Fintech.

Sebbene si sia detto che il fenomeno Fintech sia in grande fermento e che vi sia un continuo proliferare di startup di questo settore, la maggior parte di queste chiuderà i battenti in pochi

---

<sup>93</sup> Barberis J., Christi S., *The FinTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*, Wiley, Hoboken - New Jersey, 2016.

<sup>94</sup> *Ibidem*

<sup>95</sup> *Ibidem*

anni. Per evitare ciò, non basta siglare degli accordi con società che nella maggior parte dei casi hanno un intento puramente lucrativo, ma le Fintech dovranno seguire una serie di “regole” comportamentali e tattiche per affermarsi e non venire espulse dal mercato.

Innanzitutto, è molto importante che queste rendano chiara la loro *value proposition*, in un linguaggio comprensibile al fruitore del servizio. Avendo una grande concorrenza, è importante che queste riescano a rendere distinguibili, oltre al proprio nome e logo, anche le attività che svolgono<sup>96</sup>.

Un altro aspetto importante è quello legato alla regolazione. Come già trattato<sup>97</sup>, le società Fintech sono soggette a una regolazione molto morbida, o addirittura non lo sono affatto. Tuttavia, anche se alcune aziende potrebbero non essere regolamentate, come parte dell'ecosistema bancario devono comprendere le normative e condurre l'attività in conformità con le leggi del territorio in cui operano. Dopo la sfiducia generatasi nei confronti del settore bancario con la crisi del 2008, si sta lentamente assistendo a un ripristino di questa, grazie anche agli sforzi fatti per migliorare i comportamenti e la trasparenza. Sarà dunque necessaria una collaborazione tra istituti tradizionali e Fintech per mitigare i rischi reputazionali e introdurre nuovamente fiducia nei clienti. Per questo è di fondamentale importanza che le Fintech mantengano elevati standard di integrità, cercando di non utilizzare escamotage per ottenere un vantaggio competitivo a discapito di clienti e concorrenti. Le banche non hanno potuto subito immergersi a pieno nel mondo del Fintech a causa delle rigide normative. Una normativa stringente non agevola di certo l'innovazione. Al contrario, le rigide normative sulle banche le tengono sotto pressione, impedendogli di avviare nuove innovazioni<sup>98</sup>. Tuttavia, gli ordinamenti, che svolgono un ruolo centrale nella promozione di partnership tra *incumbent* e Fintech dal momento che definiscono il quadro normativo (comprese le limitazioni per servizi e prodotti), negli ultimi tempi si stanno applicando per definire un ecosistema volto a promuovere le opportunità di collaborazione tra le istituzioni finanziarie tradizionali e quelle Fintech.

Infine, è essenziale che le Fintech riescano a costruirsi un network ben districato, dal momento che il settore bancario è caratterizzato da moltissimi attori che operano cooperando l'uno con l'altro. Tutti gli attori dell'ecosistema bancario e finanziario svolgono un ruolo

---

<sup>96</sup> Ernst & Young, *Unleashing the potential of FinTech in banking*, Report, 2017.

<sup>97</sup> Pag. 29 e ss.

<sup>98</sup> Enriques L., Ringe W., *Bank-Fintech partnerships, outsourcing arrangements and the case for a mentorship regime*, in *Capital Markets Law Journal*, Oxford, 2020.

decisivo. Società di consulenza, fondi e venture capitalist hanno rapporti con banche e interessi commerciali nelle Fintech e potrebbero fornire a queste opportunità per svilupparsi. Le Fintech devono saper individuare i soggetti più adatti a loro e costruirsi una loro rete di relazioni indipendente. Inoltre, la maggior parte delle principali banche dispone di team deputati a presentare le aziende Fintech che collaborano con loro agli sponsor aziendali, con un successo che dipende fortemente dalle connessioni interne delle parti<sup>99</sup>.

Oggi, la maggior parte delle Fintech è fatta per collaborare con le istituzioni tradizionali, piuttosto che competervi. Di conseguenza, la collaborazione e lo sviluppo sono in aumento. Si tratta di partnership particolari, in quanto sono partner con background, propensione al rischio e cultura organizzativa molto diverse. Perché le collaborazioni perdurino, sarà dunque della massima importanza avere una buona comprensione della mentalità dell'altra parte, dei suoi obiettivi e dei corrispettivi limiti.

### ***3. I risultati delle collaborazioni***

Sebbene la *Fintech Integration* sia solo in una fase iniziale del suo sviluppo, è già possibile dire quali siano i vantaggi e le opportunità che questa può portare a banche tradizionali e Fintech e quali siano le difficoltà che dovranno affrontare gli operatori per portarla a compimento con successo.

#### ***3.1 I vantaggi e le opportunità***

La strada della cooperazione comporta numerosi vantaggi per entrambi i player. Le Fintech potrebbero collaborare con le banche per diversi motivi. Attraverso un'alleanza con un attore affermato nel settore finanziario, le Fintech possono ottenere l'accesso a una base di clienti più ampia, accedere a infrastrutture migliori, ottenere conoscenze e strategie su come affrontare le normative finanziarie e migliorare i propri servizi digitali<sup>100</sup>. Alcune Fintech stringono un'alleanza con una banca per avere l'accesso a una licenza bancaria, che in molti

---

<sup>99</sup> Ernst & Young, *Unleashing the potential of FinTech in banking*, Report, 2017.

<sup>100</sup> Hornuf L., Klus M., Lohwasser T., *How do banks interact with fintech startups?* Berlino, Springer, 2020.

casi sarebbe troppo difficile o troppo costosa da ottenere per una piccola startup<sup>101</sup>. Con una licenza, infatti, possono sviluppare e testare prodotti e portarli sul mercato con maggior facilità e libertà. La collaborazione aiuta le Fintech sotto molti aspetti. Collaborando, queste possono competere con altre banche offrendo servizi senza dover fare da zero tutti i prodotti e i processi che normalmente sarebbero necessari. Allo stesso tempo, poiché le banche sono quasi obbligate a dover digitalizzare i loro modelli di business per ottenere nuovi clienti, molti nuovi segmenti di mercato si stanno aprendo alle Fintech. Le società Fintech possono offrire servizi specializzati o aiutare una banca a sviluppare le proprie infrastrutture tecnologiche e digitali. Infine, la collaborazione con i più grandi operatori di mercato fa guadagnare in termini di reputazione e di know-how, facendo aumentare la quota di mercato delle Fintech<sup>102</sup>.

Dall'altro lato, le banche collaborando con le Fintech possono assicurarsi un vantaggio competitivo sul prodotto offerto dal partner. Ad esempio, investire in un'impresa Fintech può far ottenere a una banca il diritto esclusivo nell'utilizzo di un servizio o una licenza specifica, escludendo i competitor dall'usare anche loro quell'innovazione. Inoltre, tale investimento consente alla banca di esercitare il controllo e influenzare direttamente il processo di sviluppo del prodotto e le strategie della Fintech<sup>103</sup>.

Se le banche non sono in grado di sviluppare da sole nuovi servizi digitali a causa di una mancanza di conoscenze IT e di una struttura organizzativa poco adatta, le collaborazioni consentono loro di ampliare il proprio portafoglio e utilizzare canali di distribuzione alternativi per raggiungere nuovi clienti. L'offerta di servizi o applicazioni Fintech sul proprio portafoglio di attività aiuta le banche a mantenere la propria base di clienti senza dover sviluppare autonomamente nuovi servizi o applicazioni<sup>104</sup>. Tuttavia, non tutte le banche trarranno vantaggio allo stesso modo dalla formazione di un'alleanza. Le alleanze strategiche possono anche non riuscire a generare prestazioni finanziarie ottimali, in particolare se la banca o la Fintech è carente di conoscenze specializzate o di un'adeguata autorità decisionale per operare con successo all'interno di un nuovo ecosistema.

---

<sup>101</sup> Klus M.F., Lohwasser T. S., Holotiuk F., & Moormann J., *Strategic alliances between banks and fintechs for digital innovation: motives to collaborate and types of inter- action.*, Journal of Entrepreneurial Finance, Pepperdine University – Malibu, 2019.

<sup>102</sup> Enriques L., Ringe W., *Bank-Fintech partnerships, outsourcing arrangements and the case for a mentorship regime*, in Capital Markets Law Journal, Oxford, 2020.

<sup>103</sup> Hornuf L., Klus M., Lohwasser T., *How do banks interact with fintech startups?* Berlino, Springer, 2020.

<sup>104</sup> *Ibidem*

Non solo le istituzioni interessate possono giovare dalle collaborazioni, ma tutto il sistema finanziario. In particolare, le opportunità derivanti dall'integrazione possono essere: una maggiore inclusione finanziaria, visto che la finanza digitale ha migliorato l'accesso ai servizi finanziari anche a coloro che prima avevano difficoltà a potervi accedere. Ha reso i servizi bancari migliori e più personalizzati, dal momento che le banche con l'aiuto delle Fintech hanno potuto migliorare le loro offerte tradizionali innovandole. Inoltre, sono stati ridotti i costi di transazione e sono stati velocizzati i servizi. Infine, vi è un potenziale impatto positivo sulla stabilità finanziaria dovuto all'aumento della concorrenza, poiché l'ingresso di nuovi player in competizione con gli *incumbent* potrebbe alla fine frammentare il mercato dei servizi bancari e ridurre il rischio sistemico<sup>105</sup>.

### ***3.2 Le difficoltà e i rischi***

Malgrado il grande impegno finanziario che le principali istituzioni tradizionali stanno impiegando nel Fintech, le strategie adottate in risposta ai fenomeni evidenziati non sempre si sono rivelate efficaci e profittevoli. Inoltre, cambiamenti così radicali possono comportare una serie di rischi per gli attori che li mettono in atto.

Innanzitutto, vi sono una serie di ostacoli che rendono difficili o in alcuni casi impossibili le collaborazioni. Tali ostacoli hanno minato i progressi nelle collaborazioni, sia nel lavorare efficacemente con le Fintech sia nell'ottenere i vantaggi dalle partnership. Queste barriere possono essere sia interne alle parti, dunque legate a questioni organizzative o di cultura aziendali, che esterne e relative al contesto economico, politico o normativo, come la regolamentazione stringente e la mancanza di specifiche competenze del settore competenze tra le startup<sup>106</sup>.

---

<sup>105</sup> Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). *Sound Practices: Implications of Fintech developments for banks and bank supervisors*. Consultative Document, Bank of International Settlements, Basel, 2017.

<sup>106</sup> Deloitte, *Closing the gap in fintech collaboration. Overcoming obstacles to a symbiotic relationship*, Deloitte Center for Financial Service, 2018.



**Fig. 2.5: Ostacoli alle collaborazioni banche - Fintech**



**Fonte:** Deloitte, *Closing the gap in fintech collaboration. Overcoming obstacles to a symbiotic relationship*, Deloitte Center for Financial Service, 2018.

Tra gli ostacoli interni si possono trovare obiettivi diversi delle due parti, poiché da un lato, le Fintech spesso non sono disposte a vendere la loro innovazione o a soggiogarsi alla banca. D'altra parte, le banche preferiscono interagire con le Fintech come fornitori di servizi, evitando sforzi di integrazione costosi e sofisticati<sup>107</sup>. Sicuramente sono le banche ad avere i maggiori impedimenti. Infatti, le banche devono fronteggiare molti ostacoli relativi al proprio retaggio tradizionale e alla propria cultura organizzativa. In molti casi manca una visione olistica che coinvolga tutta l'organizzazione nel percorso di trasformazione digitale e l'innovazione è relegata a singole aree funzionali. Spesso è necessario dover convincere un numero ampio di stakeholder e shareholder quando si adottano cambiamenti organizzativi di vasta portata in una banca tradizionale<sup>108</sup>, e ciò può rivelarsi difficile poiché molti soggetti possono avere interessi diversi. Inoltre, le innovazioni dei servizi digitali in genere escludono

<sup>107</sup> Drasch B. J., Schweizer A., Ubrach N., *Integrating the 'Troublemakers': A taxonomy for cooperation between banks and fintech*, in *Journal of Economics and Business*, Amsterdam, 2018.

<sup>108</sup> Klus M.F., Lohwasser T. S., Holotiuk F., & Moormann J., *Strategic alliances between banks and fintechs for digital innovation: motives to collaborate and types of inter- action.*, *Journal of Entrepreneurial Finance*, Pepperdine University – Malibu, 2019.

i canali di distribuzione esistenti delle banche, riducendo così gli incentivi delle banche a introdurre autonomamente nuovi canali di distribuzione<sup>109</sup>. Lato Fintech invece, degli ostacoli interni sono spesso la mancanza di infrastrutture adeguate, soprattutto per sopportare il salto di qualità da startup a istituzione affermata di grandi dimensioni e con un numero elevato di clienti. Spesso le Fintech non riescono a far emergere una value proposition solida e chiara, dando l'impressione di fornire servizi generici e non specifici. Inoltre, è frequente che i manager e i dipendenti delle Fintech manchino di esperienza e competenza, trattandosi molte volte di soggetti giovani. Invece, gli ostacoli esterni sono innanzitutto di natura normativa. Poi, vi è una grande concorrenza e, visti i tempi lunghi e la burocrazia degli *incumbents*, se questi aspettano troppo, potrebbero perdere una partnership in favore di un concorrente.

Vi sono anche una serie di problemi relativi alle partnership stesse, che si manifestano dopo aver avviato la collaborazione. Molte volte può risultare difficile integrarsi a causa delle differenze culturali e organizzative e ciò potrebbe portare a tensioni interne; ad esempio, le Fintech si concentrano direttamente sulla soluzione di un problema e concentrano tutta la loro energia per risolverlo, mentre le banche non riescono spesso a concentrarsi su un problema specifico per natura<sup>110</sup>. L'integrazione e lo sviluppo di nuove soluzioni nei sistemi esistenti possono portare a costi elevati, così come il loro mantenimento.

Infine, vi sono una serie di rischi che si potrebbero manifestare a livello sistemico. La rapida disaggregazione dei servizi bancari a società Fintech aumenta i rischi per la redditività delle singole banche. Si potrebbe palesare un elevato rischio operativo, dal momento che l'ascesa del Fintech porta a maggiori interdipendenze IT tra gli attori e le infrastrutture di mercato, che potrebbero causare l'escalation di un evento di rischio IT in una crisi sistemica, in particolare dove i servizi sono concentrati in uno o pochi player dominanti<sup>111</sup>. Vi è un aumento del rischio di *compliance* per quanto riguarda la privacy dei dati, che porta a non rispettare le regole sulla privacy. Potrebbe sorgere un rischio di *outsourcing*, poiché se nell'offerta di prodotti e servizi finanziari sono coinvolti più soggetti, potrebbero nascere ambiguità sulle responsabilità dei

---

<sup>109</sup> Hornuf L., Klus M., Lohwasser T., *How do banks interact with fintech startups?* Berlino, Springer, 2020.

<sup>110</sup> Enriques L., Ringe W., *Bank-Fintech partnerships, outsourcing arrangements and the case for a mentorship regime*, in *Capital Markets Law Journal*, Oxford, 2020.

<sup>111</sup> Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). *Sound Practices: Implications of Fintech developments for banks and bank supervisors*. Consultative Document, Bank of International Settlements, Basel, 2017.

vari attori coinvolti<sup>112</sup>. Infine, vi sarebbe un aumento del cybercrime dovuto all'utilizzo eccessivo di apparecchiature IT.

Sebbene non sia sempre facile avviare un processo di integrazione o di collaborazione, sono più i vantaggi e i benefici che le difficoltà e i rischi. Unendosi, i protagonisti della *Fintech Integration* disporrebbero della giusta tecnologia, di abbondanti risorse e del corretto atteggiamento per far fronte al nuovo scenario che si sta palesando, ponendo le basi per un nuovo moderno modello di banca vincente.

---

<sup>112</sup> *Ibidem*



## CAPITOLO III

### ANALISI DEI CASI EMPIRICI

#### *1. Hype, la Fintech di Banca Sella*

Tra le principali banche italiane che stanno operando con maggior impegno e successo nelle attività Fintech, in particolare nel *banking online*, vi è Banca Sella. Come già detto, Banca Sella è stata tra i primi *incumbent* italiani ad abbracciare il fenomeno Fintech, fondando l'acceleratore di startup Sellalab nel 2013, istituendo il *Fintech District* nel 2017 e lanciando inoltre la prima piattaforma di open banking italiana *Fabrick*<sup>113</sup>. Banca Sella ha avuto un ruolo molto importante come acceleratore di startup Fintech innovative e il maggior successo in questa attività è stato dato probabilmente dalla piattaforma *Hype*.

*Hype* nasce originariamente come divisione di *Axerve*, società specializzata in piattaforme di pagamento sotto il controllo proprio di *Fabrick*. Inizialmente ha operato come fornitrice di conti di moneta elettronica che, dotando il cliente di IBAN e di carta di pagamento, permette di effettuare una serie di operazioni di pagamento come acquisti o trasferimenti di denaro. In pochi anni, *Hype* è riuscita da semplice *challenger bank* a diventare una realtà ben affermata. Infatti, dal suo lancio sul mercato, le transazioni di *Hype* sono arrivate a contare complessivamente oltre 2 miliardi e mezzo di euro (1 miliardo e 665 milioni solo nel 2019) e ha raggiunto il primo milione di clienti nel 2020<sup>114</sup>. Inoltre, è stata raggiunta una frequenza media di accesso all'applicazione di 2,5 volte al giorno, con una solida base di clienti *millennials* caratterizzata per il 45% di essa da soggetti di età compresa tra 18 e 29 anni<sup>115</sup>.

Bisogna sottolineare che la crescita e il successo di *Hype* sono stati sicuramente influenzati in maniera positiva dal contesto in cui questa realtà è sorta, ovvero sotto l'ala di Banca Sella.

---

<sup>113</sup> *Fabrick* è una piattaforma online che opera basandosi sulle API e ha l'obiettivo di supportare aziende, istituzioni finanziarie e Fintech elaborando modelli di business innovativi che vengano implementati con servizi, tecnologie e competenze, che si basino sulle tecnologie e sulle piattaforme digitali.

<sup>114</sup> <https://www.milanofinanza.it/news/hype-supera-il-milione-di-clienti-202001131208031121>).

<sup>115</sup> *Ibidem*

Infatti, il Fintech District, che si propone come porta di accesso delle innovazioni Fintech verso l'Italia attraendo stakeholder locali e internazionali e generando ambienti di cooperazione con le startup, ha sicuramente permesso al management di Hype di scegliere le strategie più adeguate e di siglare le partnership più adatte per la sua crescita.

Oltre al supporto dell'*incumbent* Banca Sella, tra le collaborazioni più importanti siglate da Hype vi è quella con la Fintech *Illimity* siglata nel 2020, che è stata anche la prima siglata per lo sviluppo dell'*open banking* in Italia e con cui le due società hanno puntato a crescere maggiormente e a sviluppare offerte che siano sempre più rivolte verso l'innovazione e che riescano a soddisfare maggiormente i bisogni dei clienti<sup>116</sup>. In particolare, la modalità di collaborazione è stata quella della joint venture, dove Illimity è entrata con una quota del 50%, conferendo a Banca Sella la propria divisione di Open Banking, sottoscrivendo un aumento di capitale in denaro di Hype del valore di 30 milioni di euro e emettendo azioni proprie di nuova emissione destinate a Fabrick pari al 7,5% del capitale per un controvalore di circa 45 milioni di euro. Inoltre, in sede di perfezionamento dell'operazione, il Gruppo Sella ha ottenuto il 10% di Illimity tramite un ulteriore aumento di capitale riservato pari al 2,5% al prezzo di euro 8,34 per azione sottoscritto dalla capogruppo Banca Sella Holding per un ammontare di 16,5 milioni di euro<sup>117</sup>. L'obiettivo dell'alleanza con Illimity è quello di raggiungere i 3 milioni di clienti entro il 2025, offrendo nuovi servizi proposti da Hype come servizi di gestione del risparmio o di digitalizzazione delle piccole e medie imprese<sup>118</sup>.

Sempre in ambito Fintech, una delle più recenti partnership siglate da Hype è quella con *Switcho*, piattaforma Fintech di "risparmio personalizzato", un'attività che consiste nel dare supporto ai clienti su come risparmiare sulle utenze domestiche, individuando le offerte migliori sul mercato, e la cui gamma di servizi è stata proposta direttamente ai clienti Hype, al fine di aumentare il bacino di utenza di Switcho e di ampliare il portafoglio dei servizi offerti da Hype<sup>119</sup>.

Le partnership siglate da Hype non si limitano al mondo delle banche, ma comprendono anche Big Tech e importanti compagnie attive in altri settori. Ad esempio, l'app di Hype supporta l'utilizzo di *Apple Pay*, metodo di pagamento che consente di pagare online o nei

---

<sup>116</sup> <https://www.hype.it/chi-siamo>

<sup>117</sup> [https://finanza.repubblica.it/News/2020/09/22/illimity\\_e\\_fabrick\\_gruppo\\_sella\\_insieme\\_nella\\_fintech\\_hype-17/](https://finanza.repubblica.it/News/2020/09/22/illimity_e_fabrick_gruppo_sella_insieme_nella_fintech_hype-17/)

<sup>118</sup> <https://www.avvenire.it/economia/pagine/joint-venture-illimity-hype>

<sup>119</sup> <https://www.diariodelweb.it/innovazione/articolo/?nid=20210317-547961>

negozi fisici attraverso smartphone o altri device Apple. Tra le altre collaborazioni vi sono quella siglata con la piattaforma per lo shopping online *Yoox*, la partnership con *TIMpersonal* (la mobile bank della Tim), o ancora la collaborazione con *Adecco*, società che attiva nel settore HR<sup>120</sup>.

Solitamente, Hype sceglie le aziende partner con l'obiettivo di individuare le migliori soluzioni offerte sul mercato che diano la possibilità agli utenti di gestire in maniera efficiente il proprio denaro. Infatti, il team di Hype pone al centro il cliente, come tipicamente fanno le Fintech, e lo fa puntando a garantire un'offerta innovativa e un servizio altamente personalizzato basandosi su un approccio data driven<sup>121</sup>.

## ***2. Illimity, la grande promessa del Fintech italiano***

Il panorama italiano del Fintech, seppur non ancora al livello di quello dei paesi anglosassoni, sta attraversando una fase di sviluppo che ha già visto sorgere realtà molto interessanti e soprattutto nuove banche vere e proprie. Prima tra tutte, *Illimity*.

Illimity è nata nel 2018, quando su iniziativa di Corrado Passera<sup>122</sup> è stata costituita a Milano una società di nome *Spaxs*<sup>123</sup>. In pochi mesi, Spaxs ha raccolto diversi milioni di euro in finanziamenti, arrivando a fondersi con la *Banca Interprovinciale*, una banca attiva nella provincia di Modena; la società nata dalla fusione ha preso il nome appunto di Illimity, una realtà creata con l'obiettivo di costituire una banca innovativa e che offra servizi cercando di toccare i principali segmenti: conti correnti, conti deposito, pagamenti, servizi legati a carte di credito e di debito, assicurazioni e prestiti personali, dunque non solo quello dei sistemi di pagamento (settore maggiormente occupato in Italia)<sup>124</sup>. Illimity è stata ideata per essere la prima banca completamente digitale e focalizzata sui clienti, che riesca a raggruppare in un unico sistema strumenti per il risparmio, per i pagamenti, per i prestiti e le assicurazioni,

---

<sup>120</sup> <https://www.alverde.net/blog/carta-hype-piace-ai-giovani-la-app-che-gestisce-denaro-e-acquisti-online/>

<sup>121</sup> <https://www.diariodelweb.it/innovazione/articolo/?nid=20210317-547961>

<sup>122</sup> Corrado Passera è fondatore e attuale AD di Illimity. Ha ricoperto una serie di incarichi dirigenziali di rilievo in vari istituti finanziari ed è stato Ministro dello sviluppo economico e Ministro delle infrastrutture e dei trasporti.

<sup>123</sup> Questo nome fa riferimento alle SPAC (Special Purpose Acquisition Companies) ossia una categoria di società appartenenti ai cd. "veicoli societari d'investimento".

<sup>124</sup> <https://www.milanofinanza.it/news/al-via-la-fusione-tra-spaxs-e-banca-interprovinciale-nasce-illimity-201810310926218893>

integrati tra loro. Tuttavia, anche il management di Illimity ha deciso di focalizzarsi su tre specifici rami del settore bancario italiano, dal momento che venivano considerati poco occupati da altri competitor: quello dei crediti alle Pmi con potenziale alto ma con una struttura finanziaria non ottimale e rating basso (che dunque hanno difficile accesso ai finanziamenti), incluso il segmento delle Pmi *non-performing* (cd. *Unlikely-To-Pay*); il settore dei *corporate Non-Performing Loans*, di cui punta a diventare leader, e infine il settore dei servizi di banca diretta a famiglie e imprese<sup>125</sup>.

Per quanto riguarda il business model, Illimity è una Fintech in piena regola, dunque non ha nessuna filiale, si basa su tecnologia e digitalizzazione dei mezzi e dei servizi (come la presenza di chatbot e roboadvisor), e il suo modello operativo si fonda su personale dalla consolidata esperienza in settori specifici. La fruizione dei servizi avviene tramite i canali *mobile*, dunque un ruolo di primaria importanza è dedicato ai servizi *home banking* e all'app online.

Anche Illimity, sebbene non avesse un'istituzione storica come Banca Sella alle spalle, ha potuto contare su un network ben strutturato e su figure importanti nel management, sin dal momento della sua fondazione e ciò ha indubbiamente agevolato il suo sviluppo iniziale e l'ha resa una realtà dirompente in soli pochi mesi. Tuttavia, anche per Illimity è stato determinante stringere molteplici alleanze, per favorirne la crescita e migliorare i servizi offerti e il business model.

Infatti, nei pochi anni di operatività, Illimity ha già siglato partnership importanti, che le hanno permesso di affermarsi come una delle maggiori realtà Fintech in Italia e in Europa. Prima tra tutte, la joint venture con Hype del Gruppo Sella, già trattata nel precedente paragrafo. Sono molte altre le alleanze strette con Fintech del panorama italiano, ad esempio quella con *Credimi*, leader europeo nel settore dei finanziamenti digitali. La partnership, stretta nel 2018, ha consentito a Illimity di fornire ai clienti il servizio di *digital factoring* sfruttando la piattaforma di Credimi. Tale soluzione è stata pensata in particolare per le Pmi, mettendo gli strumenti di Credimi a disposizione della clientela di Illimity. Si è trattato dunque di una classica collaborazione che mette in comune strumenti e infrastrutture, al fine di migliorare i business model di entrambe le parti<sup>126</sup>. Sempre appartenente al settore Fintech, questa volta però operante fuori dal territorio italiano, è *Raisin*, Fintech tedesca che ha

---

<sup>125</sup> <https://forbes.it/2018/08/09/cosa-fara-illimity-la-nuova-banca-di-corrado-passera/>

<sup>126</sup> Ernst & Young, FinTech Waves. *The Italian FinTech Ecosystem 2020*, Report, 2020.



elaborato un *marketplace* consentendo ai risparmiatori di ben 31 paesi europei di accedere a prodotti di deposito da tutto il continente e selezionare le offerte più adatte alle proprie esigenze. Con Raisin, Illimity ha stretto un'altra partnership importante. In particolare, con questa collaborazione, i conti deposito di Illimity sono stati resi disponibili anche sulla piattaforma open banking di Raisin<sup>127</sup>. D'altro lato, la partnership ha consentito a Illimity di portare la propria offerta di conto deposito oltre confine senza dover creare una propria infrastruttura di vendita al dettaglio. Anche in questo caso si è trattato di una classica collaborazione.

Spostandosi dalle società nel settore del Fintech, Illimity ha stretto collaborazioni anche con istituti finanziari tradizionali e *incumbent*. Tra gli accordi con *incumbent*, vi sono quelli siglati a gennaio 2020 con i colossi del campo delle assicurazioni *Aon* (primo gruppo in Italia e nel mondo nella consulenza dei rischi e delle risorse umane, nel settore degli intermediari assicurativi e delle riassicurazioni) e *Helvetia* (storica compagnia di assicurazioni svizzera), con l'obiettivo di ampliare l'offerta da parte di Illimity, comprendendo anche servizi assicurativi (occupando dunque anche il ramo dell'Insurtech)<sup>128</sup>. Ciò è stato reso possibile integrando la piattaforma digitale di *Aon*, *Tsunami*, in Illimity, rendendo anche disponibili in *Tsunami* i servizi del Gruppo *Helvetia*.

Tra le altre alleanze concluse con grandi istituti finanziari, vi è quella siglata, nel campo del *direct banking*, con *Azimut*, un'importante fondo italiano. La collaborazione ha consentito di mettere a disposizione dei consulenti finanziari di *Azimut* una serie di prodotti e servizi bancari e finanziari fruibili tramite la piattaforma di Illimity. In particolare, è stata messa a disposizione da Illimity per *Azimut* la sua piattaforma di *daily banking* personalizzata e gli strumenti come carte di debito, carte di credito e mobile payments, tra gli altri<sup>129</sup>. Restando ancora sugli istituti finanziari, vi è la partnership tra Illimity e il fondo *Apollo* sugli *Npl* immobiliari, al fine di formare una joint venture (con il diretto coinvolgimento dei team *Special Situations Real Estate* di illimity e dei team di *European Principal Finance* di *Apollo*) paritaria al 50% ciascuno, con fondi gestiti da *Apollo Global Management*, finalizzata ad

---

<sup>127</sup> <https://www.raisin.com/press/illimity-raisin-partnership/>

<sup>128</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/illimity-partnership-aon-e-helvetia-mercato-assicurativo-ACQgEqDB>

<sup>129</sup> <https://citywire.it/news/accordo-tra-azimut-e-illimity-bank-sul-direct-banking/a1287427>

investire fino a 500 milioni di euro in crediti *Unlikely-to-pay*, soprattutto garantiti da sottostanti immobiliari<sup>130</sup>.

Per ultima, è importante soffermarsi su una collaborazione particolare, che questa volta non comprende un operatore bancario come partner bensì un colosso dell'informatica, *Microsoft*. La finalità dell'accordo con Microsoft era quella di far diventare Illimity il primo istituto italiano *cloud native* (dunque che utilizzasse il sistema *cloud* nei processi più importanti). In sostanza, la partnership è stata siglata al fine di far adottare a Illimity le piattaforme di cloud computing di Microsoft, consentendole di accedere a soluzioni di ultima generazione con grande velocità e facilità<sup>131</sup>. Da un lato, Illimity ha sicuramente potuto beneficiare di strumenti avanzati per poter migliorare i propri servizi offerti rivolti ai clienti e ai dipendenti, dall'altro Microsoft ha potuto stringere un importante accordo con una Fintech, a dimostrazione di come oggi le Big Tech stiano tentando di affacciarsi sul mercato dei servizi finanziari.

Da come si può constatare da quanto riportato, il management di Illimity ha ben chiara l'importanza dell'integrazione e delle collaborazioni con altri operatori dei servizi finanziari (e non solo), avendo stretto fino ad adesso numerose partnership, scegliendo sempre con cura i suoi partner di cooperazione e spesso lavorando su più fronti. Questa Fintech, ha sicuramente sulle spalle il peso di essere una delle prime *first mover* nel mercato italiano e che dunque potrebbe fare scuola e aprire la strada a moltissime altre attività che sorgeranno nei prossimi anni. Tuttavia, da come si è comportata finora, fa ben sperare.

---

<sup>130</sup><https://www.milanofinanza.it/news/illimity-con-il-fondo-apollo-per-investire-in-crediti-deteriorati-e-utp-202106171237082801>

<sup>131</sup><https://news.microsoft.com/it-it/2019/05/30/illimity-prima-banca-italiana-nativa-in-cloud-annunciata-la-partnership-con-microsoft-per-lo-sviluppo-tecnologico-congiunto/>

## CONCLUSIONI

Il mondo delle banche sta cambiando con una rapidità che mai era stata riscontrata in questo settore. Come analizzato, non solo i nuovi player digitali della finanza, ma anche le Big Tech e le società IT stanno insidiando il posto delle istituzioni tradizionali. Per i motivi esposti nell'elaborato, la cooperazione con le Fintech sta diventando un'opzione sempre più importante per le banche.

Nel Capitolo I, è stata fatta emergere l'importanza del fenomeno Fintech e di come questo settore non possa più essere considerato come un segmento di nicchia costituito da una manciata di startup specializzate, bensì sia caratterizzato da moltissime società che hanno ormai un peso rilevante sul mercato e sugli stakeholders del settore bancario e finanziario, società che sono riuscite a cambiare il concetto stesso di banking e i suoi business model. L'importanza della crescita del settore è stata sottolineata anche dal crescente intervento dei regolatori a livello internazionale. Inoltre, la natura digitalizzata delle attività svolte dalle Fintech ha reso indispensabile per le banche l'avvio di processi di innovazione tecnologica.

La maggior parte delle banche ha deciso di intraprendere la strada della collaborazione e dell'innovazione e molti sono stati i metodi adottati fino ad ora per stringere alleanze e siglare partnership di vario genere. Sia gli *incumbent* che le Fintech si sono impegnate a dovere in tal senso, cercando sempre di adottare le strategie più congeniali alle loro esigenze e ai propri obiettivi. In particolare, è stato evidenziato come le Fintech svolgano un ruolo cruciale e non minore nelle collaborazioni, caratterizzato anche dal fatto che di solito detengono la proprietà l'innovazione. Si è dimostrato che le alleanze sono la forma predominante di cooperazione, mentre le acquisizioni e le incubazioni sono relativamente meno comuni. Tuttavia, ciò ha portato avvolte davanti a uno stallo: da un lato, le Fintech non sono molto propense a cedere la loro innovazione e a passare in secondo piano, negando così alle banche o l'opportunità di integrare pienamente un prodotto o un processo nella loro organizzazione. Dall'altro lato, le banche spesso preferiscono affidare, per mancanza di tempo o di competenze specifiche, alle Fintech il compito di sviluppare l'innovazione ma avendo l'ultima parola sulle strategie da adottare e preferendo di incubare, integrare o acquisire le startup. Sono stati anche analizzati i possibili sviluppi futuri e le conseguenze che le partnership tra banche e Fintech possono

causare, facendo emergere un ulteriore punto in favore dell'integrazione dal momento che questa porti sicuramente più vantaggi che svantaggi. Inoltre, grazie ai due casi di Hype e Illimity, si è potuto dimostrare che quando una Fintech con idee e obiettivi ben definiti ha il supporto di istituzioni forti, si può dare vita a un progetto di successo.

Dinanzi a uno scenario incerto e in continua evoluzione, caratterizzato da nuovi attori digitali che non solo rappresentano una minaccia per le istituzioni tradizionali ma anche per le realtà del mondo Fintech, la via della *Fintech Integration* è probabilmente la migliore per entrambe le parti. Sebbene molte banche abbiano resistito alla prima ondata di innovazioni tecnologiche e digitali, grazie a una solida base di clienti, esperienza e ancora tante risorse, è probabile che alcune di esse non resistano alle sfide dei prossimi anni e che con il passare del tempo il numero aumenti drasticamente. La storia ha dimostrato che solo coloro che riescono a cavalcare l'onda del progresso, alla fine escono vincitori.

## BIBLIOGRAFIA

ANAGNOSTOPOULOS I., *Fintech and Regtech: Impact on Regulators and Banks*, in *Journal of Economics and Business*, Amsterdam, 2018.

ARNER D.W., BARBERIS J., BUCKLEY R. P., *The evolution of fintech: new post-crisis paradigm*, Georgetown Journal of International Law, 2016.

BARBERIS J., CHRISTI S., *The FinTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*, Wiley, Hoboken - New Jersey, 2016.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS). *Sound Practices: Implications of Fintech developments for banks and bank supervisors*, Consultative Document, Bank of International Settlements, 2017.

BOFONDI M., GOBBI G., *The big promise of Fintech in European Economy – Banks, regulation and real sector*, 2017.

CALLEN-NAVIGLIA J., JAMES J., *Fintech, regtech and the importance of cybersecurity*, Issues in Information Systems, *Volume 19*, 2018.

CAMERA DEI DEPUTATI – COMMISSIONE VI: FINANZE, *Documentazione Parlamentare. Fintech*, Roma, 2021.

DE SIMONE E., *Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*, pag 62, Milano, Franco Angeli, 2019.

DELOITTE, *Closing the gap in fintech collaboration. Overcoming obstacles to a symbiotic relationship*, Deloitte Center for Financial Service, 2018.

DRASCH B. J., SCHWEIZER A., UBRACH N., *Integrating the ‘Troublemakers’: A taxonomy for cooperation between banks and fintech*, in *Journal of Economics and Business*, Amsterdam, 2018.

ENRIQUES L., RINGE W., *Bank-Fintech partnerships, outsourcing arrangements and the case for a mentorship regime*, in *Capital Markets Law Journal*, Oxford, 2020.

ERNST & YOUNG, *FinTech Waves. The Italian FinTech Ecosystem 2020*, Report, EY, 2020.

- ERNST & YOUNG, *Unleashing the potential of FinTech in banking*, Report, EY, 2017.
- EUROPEAN BANKING AUTHORITY, *Discussion Paper on the Eba's Approach to Financial Technology (FinTech)*, Report, EBA, 2017.
- EUROPEAN BANKING AUTHORITY, *EBA report on the impact of fintech on incumbent credit institutions business models*, Report, EBA, 2018.
- FERRARI R., *FinTech Impact on Retail Banking—From a Universal Banking Model to Banking Verticalization*. In *The FinTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*, Wiley, Hoboken - New Jersey, 2016.
- FERRARI R., *L'era del FinTech: La rivoluzione digitale nei servizi finanziari*, Milano, Franco Angeli, 2016.
- HORNUF L., KLUS M., LOHWASSER T., *How do banks interact with fintech startups?* Berlino, Springer, 2020.
- KLUS M.F., LOHWASSER T. S., HOLOTIUK F., & MOORMANN J., *Strategic alliances between banks and fintechs for digital innovation: motives to collaborate and types of interaction*, Journal of Entrepreneurial Finance, Pepperdine University – Malibu, 2019.
- KPMG ADVISORY, *Digital Banking. L'evoluzione delle aspettative dei client tra rivoluzione digitale, sfide regolamentari e nuovi competitor*, Report, KPMG, 2018.
- KPMG INTERNATIONAL, *Pulse of Fintech H1'21, Global Analysis of Investment in Fintech*, Report, KPMG, 2021.
- MARKHAM J. W., *A financial history of the United States: from Christopher Columbus to the Robber Barons*, pag 306, Armonk NY, M. E. Sharpe 2002.
- MILNE A., PARBOTEEAH P., *The Business Models and Economics of Peer-to-Peer Lending*, ECRI Research Report, Brussel, 2016.
- NAVARETTI BARBA G., CALZOLARI G., POZZOLO A. F., *Banche Fintech. Amici o nemici?* Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2019.
- POLLARI I. ET AL., *The Pulse of Fintech 2018*, Report, KPMG, 2019.
- PWC, NETCONSULTING., *Le aziende FinTech in Italia*, PwC, 2017.
- SCHENA C., TANDA A., ARLOTTA C., POTENZA G., *Lo sviluppo del FinTech. Opportunità e rischi per l'industria finanziaria nell'era del digitale*, Roma, Consob, 2018.

SIRONI P., *FinTech Innovation: From Robo-Advisors to Goal Based Investing and Gamification*, Chichester, Wiley, 2016.

TANDA A., SCHENA C. M., *Fintech, BigTech and banks: digitalisation and its impact on banking business models*, Cham, Palgrave Macmillan, 2019.

THE EUROPEAN HOUSE – AMBROSETTI, *Le Banche del Futuro*, Roma, 2020.

## SITOGRAFIA

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/02/the-pulse-of-fintech-2018.pdf>

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/fintech-in-italia](https://blog.osservatori.net/it_it/fintech-in-italia)

[https://finanza.repubblica.it/News/2020/09/22/illimity\\_e\\_fabrick\\_gruppo\\_sella\\_insieme\\_nell\\_a\\_fintech\\_hype-17/](https://finanza.repubblica.it/News/2020/09/22/illimity_e_fabrick_gruppo_sella_insieme_nell_a_fintech_hype-17/)

[https://italiafintech.nova100.ilsole24ore.com/2019/01/15/fintech-semplce-italiano-2018/?refresh\\_ce=1](https://italiafintech.nova100.ilsole24ore.com/2019/01/15/fintech-semplce-italiano-2018/?refresh_ce=1)

<https://temi.camera.it/leg18/temi/fintech.html>

<https://www.alverde.net/blog/carta-hype-piace-ai-giovani-la-app-che-gestisce-denaro-e-acquisti-online/>

<https://www.avvenire.it/economia/pagine/joint-venture-illimity-hype>

<https://www.consob.it/web/area-pubblica/sezione-fintech#:~:text=Con%20il%20termine%20%22Fintech%22%20viene,anche%20nuovi%20operatori%20di%20mercato.>

<https://www.crowd-funding.cloud/it/reward-132.asp>

<https://www.diariodelweb.it/innovazione/articolo/?nid=20210317-547961>

<https://www.diariodelweb.it/innovazione/articolo/?nid=20210317-547961>

<https://www.emergingpayments.org/article/fintech-the-history-and-future-of-financial-technology/>

<https://www.fintastico.com/it/blog/fintech-in-italia-crescono-gli-utenti-ma-non-gli-investimenti/>

<https://www.fsb.org/work-of-the-fsb/financial-innovation-and-structural-change/fintech/>

<https://www.hype.it/chi-siamo>

<https://www.milanofinanza.it/news/hype-supera-il-milione-di-clienti-202001131208031121>

<https://www.sella.it/banca-on-line/fintech-e-istituzionali>

<https://www.milanofinanza.it/news/al-via-la-fusione-tra-spaxs-e-banca-interprovinciale-nasce-illimity-201810310926218893>



<https://forbes.it/2018/08/09/cosa-fara-illimity-la-nuova-banca-di-corrado-passera/>

<https://www.raisin.com/press/illimity-raisin-partnership/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/illimity-partnership-aon-e-helvetia-mercato-assicurativo-ACQgEqDB>

<https://chhttps://www.milanofinanza.it/news/illimity-con-il-fondo-apollo-per-investire-increditi-deteriorati-eutp-202106171237082801>

<https://news.microsoft.com/it-it/2019/05/30/illimity-prima-banca-italiana-nativa-in-cloud-annunciata-la-partenership-con-microsoft-per-lo-sviluppo-tecnologico-congiunto/>

<https://citywire.it/news/accordo-tra-azimut-e-illimity-bank-sul-direct-banking/a1287427>

## INDICE DELLE FIGURE

<b>Fig. 1.1: Investimenti totali (vc, pe and m&amp;a) in Fintech 2018–2021 .....</b>	<b>13</b>
<b>Fig. 1.2: Le tecnologie più utilizzate dalle Fintech in italia .....</b>	<b>20</b>
<b>Fig. 1.3: Motivazioni principali per l'utilizzo di servizi Fintech nel mondo .....</b>	<b>23</b>
<b>Fig. 1.4: Il landscape delle Fintech in italia.....</b>	<b>25</b>
<b>Fig. 1.5: Settori delle Fintech in italia.....</b>	<b>27</b>
<b>Fig. 1.6: Numero di Fintech per regione in italia .....</b>	<b>28</b>
<b>Fig. 2.1: Tassonomia delle collaborazioni banche-Fintech .....</b>	<b>41</b>
<b>Fig. 2.2: Curva del numero di alleanze banche-Fintech per nazione dal 2007 al 2017 .....</b>	<b>42</b>
<b>Fig. 2.3: Tipologie di alleanze banche – Fintech per nazione. ....</b>	<b>44</b>
<b>Fig. 2.4: Numero di investimenti in Fintech delle grandi istituzioni .....</b>	<b>46</b>
<b>Fig. 2.5: Ostacoli alle collaborazioni banche - Fintech .....</b>	<b>54</b>