

**DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT**

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**Il FinTech nell'ecosistema bancario: la rivoluzione del mercato dei  
servizi finanziari**

**RELATORE**

Prof. Carlo Gotta

**CANDIDATO**

Matteo Durante

244081

ANNO ACCADEMICO 2021/2022



*A tutte le meravigliose persone che ho  
incontrato in questa fantastica tappa della  
mia vita e a tutti i discorsi affrontati  
insieme. Un ringraziamento speciale al  
professor Carlo Gotta che mi ha supportato  
nella stesura di questo elaborato.*



## Indice

<b>Introduzione</b> .....	<b>7</b>
<b>1 L’ecosistema bancario di oggi</b> .....	<b>8</b>
1.1 Le funzioni assolute da una banca .....	8
1.2 Il business model bancario .....	10
1.3 Le asimmetrie informative: selezione avversa e azzardo morale .....	14
1.4 La crisi del modello: l’assottigliamento del margine di interesse netto .....	16
<b>2 Il Fintech e il suo impatto: tra potenzialità e minacce</b> .....	<b>20</b>
2.1 Che cosa si intende per fintech e di cosa si occupa .....	20
2.2 L’impatto dell’evoluzione sulle banche .....	22
2.3 “Bank as a service”: come la tecnologia ha cambiato le aspettative di mercato .....	26
2.4 L’intervento delle istituzioni: la direttiva PSD2.....	27
2.5 Le nuove soluzioni in concreto: gli API e l’open banking.....	29
2.6 La strategia di business delle fintech.....	31
2.7 Concorrenza e potere di mercato: anche i GAFAM partecipano al gioco .....	33
2.8 Il nuovo scenario competitivo .....	36
<b>3 Caso studio: l’evoluzione di Santander, Ripple e PagoNXT</b> .....	<b>38</b>
3.1 Santander: storia, struttura e valori.....	38
3.2 Ripple e blockchain: l’innovazione dei registri distribuiti .....	40
3.3 Ripple contro SWIFT, confronto tra i due sistemi .....	43
3.4 La legittimità del sistema Ripple: il blocco dalla SEC.....	45
3.5 PagoNXT, il nuovo ramo di business di Santander.....	46
3.6 Sinergie e prospettive future.....	47
<b>Conclusioni</b> .....	<b>49</b>
<b>Bibliografia e sitografia</b> .....	<b>51</b>
Bibliografia .....	51
Sitografia .....	52



## Introduzione

Il presente elaborato ha come oggetto un'analisi dell'impatto sull'ecosistema bancario derivante dal cambiamento generato dall'innovazione digitale nel settore finanziario e dall'ingresso sul mercato di nuovi player tecnologici. Come ogni industria, anche quella bancaria è soggetta alle normali dinamiche di mercato di concorrenza, evoluzione e *disruption*<sup>1</sup>. Il fenomeno del tecnofinanza, meglio nota come Fintech, ovvero lo sviluppo di applicazioni e piattaforme digitali in ambito di servizi finanziari (“programmi informatici e altre tecnologie usati al supporto o integrazioni di servizi bancari e finanziari”<sup>2</sup>) ha stravolto l'ambiente competitivo dell'industria dei servizi finanziari già in sofferenza a causa dell'assottigliamento del margine di interesse netto, principale fonte di guadagno delle banche, e la conseguente riduzione delle aspettative di profittabilità di questi istituti. Gli istituti di intermediazione subiscono anche un attacco laterale alla loro capacità di generare profitti: il progresso sia tecnologico che legislativo ha aperto possibilità a nuove soluzioni e quindi nuove offerte in campo finanziario che minacciano un settore dove la forte posizione di dominio era prima detenuta in maniera incontestabile dalle banche. L'implementazione in campo finanziario di nuove invenzioni come quella della blockchain, o di nuove risorse come quelle dell'analisi dati, ha allargato le frontiere della finanza personale, aprendo le porte a nuove possibilità. Il mercato figlio di queste innovazioni, alimentato anche della recente crisi pandemica che ha notevolmente accelerato il processo di informatizzazione dei servizi, ha riscontrato una forte crescita ed un forte interesse da parte di investitori, creando una nuova competizione che non può essere ignorata. Verrà descritto l'assetto di impresa delle banche tradizionali e dei nuovi attori digitali: pertanto, nel primo capitolo, si analizzerà il momento storico e le problematiche affrontate dai più noti agenti della finanza e successivamente le risorse e modalità con cui le imprese fintech operano in questo mercato, cercando dare una rappresentazione del nuovo scenario competitivo all'interno del quale si trovano a operare e cooperare sia gli incumbent sia i nuovi player. Le argomentazioni si pongono l'obiettivo sia di approfondire le nuove forme di intermediazione finanziaria originate dalla innovazione disruptive tecnologica, sia di comprendere il modo in cui queste possano essere utilizzate come soluzione per la crisi del modello di business bancario per una crescita sostenibile del settore, determinandone il relativo impatto sull'economia ed i suoi agenti. Nel capitolo conclusivo verrà invece riportato un caso pratico di una banca che è riuscita nel non semplice compito di adattarsi alle nuove dinamiche di mercato e, sfruttando il nuovo trend della finanza digitale, di ampliare la propria offerta, creando sinergie tra i due sistemi.

---

<sup>1</sup> Per Schumpeter è il processo di mutazione industriale che rivoluziona il settore dall'interno con un fenomeno di distruzione creatrice

<sup>2</sup>Fonte: Oxford dictionary

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/fintech#:~:text=%5Buncountable%5D,provide%20banking%20and%20financial%20services>

# 1 L'ecosistema bancario di oggi

## 1.1 Le funzioni assolute da una banca

Le banche hanno il compito di giocare il ruolo di intermediario finanziario nell'economia di sistema. Riportando l'art 1° del TUB (testo unico bancario): “La raccolta di risparmio tra il pubblico e l'esercizio del credito costituiscono l'attività bancaria. Essa ha carattere d'impresa. L'esercizio dell'attività bancaria è riservato alle banche. Le banche esercitano, oltre all'attività bancaria, ogni altra attività finanziaria, secondo la disciplina propria di ciascuna, nonché attività connesse o strumentali. Sono salve le riserve di attività previste dalla legge.”<sup>3</sup>

La banca è quindi un istituto depositario, inteso come un istituto finanziario che accetta depositi dai risparmiatori e presta il denaro a chi lo richiede. La sostanziale differenza che rende unica una banca rispetto agli altri intermediari finanziari è visibile sul lato delle passività del proprio bilancio, ovvero nelle le proprie fonti di finanziamento, che accolgono i conti correnti di tutti i clienti/utenti. L'articolo definisce anche che la banca ha carattere di impresa, e non si limita alla sola attività bancaria, ma anche attività connesse e strumentali per il miglior svolgimento del proprio business. Abbiamo quindi un ramo che si occupa della registrazione e tracciamento dei conti correnti; uno che ci permette di accedere al sistema dei pagamenti, premettendo di trasformare il conto corrente in moneta; un terzo settore di raccolta del risparmio che viene poi investito e prestato ad un richiedente meritevole di fiducia; infine un ultimo settore di attività che offre servizi di diversificazione e mitigazione del rischio, attraverso la compravendita di strumenti finanziari.

Per una valutazione puntuale degli argomenti trattati in questo elaborato è necessario chiarire la rilevanza di una banca nel nostro sistema economico e capirne le funzioni. Analizzando prima il carattere di impresa, l'intento della banca, come quello di ogni altra attività, è quello di ottenere un profitto dalle proprie linee di business. Tuttavia la sensibilità verso una banca è accentuata dal fatto che viene non perseguito solamente un fine squisitamente personale e di impresa, ma questi soggetti ottemperano anche ad una funzione sociale: quella di ridurre i costi di transazione e di informazione e trasferire il rischio, funzioni vitali per il corretto funzionamento del nostro assetto economico, la cui assenza genererebbe serie problematiche. Non tutte le banche ottengono però profitti, di fatto avere miliardi di euro in prestiti e titoli nei propri bilanci non è una garanzia di profittabilità. Questo mina alla loro sostenibilità per il lungo termine, ed in caso di cessazione dell'attività verrebbero a mancare i benefici del loro lavoro, danneggiando l'intero sistema economico.

Come ogni intermediario finanziario, le banche garantiscono l'accesso ai mercati finanziari, collegando risparmiatori che hanno eccesso di ricchezza ed altre famiglie o imprese che ne hanno bisogno. Per capire l'importanza dell'intermediazione finanziaria, si immagina un mondo dove questi agenti non esistessero. Senza un intermediario i risparmiatori che decidessero di investire la propria ricchezza in eccesso sosterebbero tutta

---

<sup>3</sup> Fonte: Testo Unico Bancario

l'onerosità del processo di ricerca e contrattazione con un richiedente che possa convincerli. In uno scenario di questo tipo, l'ottenimento dei fondi da parte delle imprese diventerebbe molto più difficile, ed escluderebbe dal mercato i piccoli investitori e quelli meno esperti. Non solo, il processo di finanziamento diventerebbe molto più costoso e complesso, con nessuna garanzia di trovare effettivamente un accordo sia di tipo temporale, in quanto i risparmiatori preferirebbero essere ripagati nel breve termine, quelli che sottoscrivono un prestito a pagare il più tardi possibile. La mancanza di competenze specifiche del singolo risparmiatore potrebbe poi portare ad una erronea valutazione del rischio, con la sottoscrizione di operazioni che ledono la parte meno informata. Potrebbe avere origine un nuovo mercato in cui i contratti sottoscritti verrebbero scambiati, provocando oscillazioni del prezzo e minando alla loro stabilità; ciò comporterebbe una perdita significativa di efficienza da cui deriverebbe una distruzione di ricchezza.

Le banche riducono i costi di transazione, definiti come costi di utilizzo del mercato, attraverso la specializzazione e sottoscrizione di contratti standardizzati. Il loro lavoro non si limita alla semplice intermediazione, in quanto il loro lavoro di controllo e valutazione dei sottoscrittori aiuta a migliorare l'efficienza del mercato, garantendo una circolazione monetaria maggiore e quindi la creazione di valore. Potendo raccogliere risparmio da diversi agenti e potendo investire questi ultimi in diverse modalità, il problema della non coincidenza dei tempi viene superato, creando un sistema che riesce a soddisfare entrambe le parti. L'operazione di valutazione viene data per assodata da parte dei risparmiatori che decidono di tenere i propri soldi in banca, ma non è da considerarsi un'operazione semplicistica. Gli intermediari finanziari esistono proprio per questo, fare in modo che i piccoli risparmiatori non abbiano necessità di preoccuparsi di come vengano investiti i propri soldi.

Il lavoro di una banca quindi non si limita solo ad essere elemento di connessione tra questi soggetti, ma risolve anche altri problemi del mercato: raccoglie piccoli risparmi da diversi agenti per concedere grandi finanziamenti; offre servizi di protezione, contabilizzazione e gestione del risparmio; garantisce un sistema di pagamenti; e provvede soluzioni per la differenziazione del rischio per cercare di massimizzare il benessere del cliente.<sup>4</sup>

Possiamo dunque affermare che il rischio di fallimento per una banca di determinate dimensioni abbraccia il possibile collasso dell'intero sistema economico. Considerando il caso degli Stati Uniti di America nella scorsa decade, si ricordi come più di 500 banche fallirono, e quasi 2000 coinvolte in operazioni di fusione e acquisizione, dando il via alla più lancinante crisi finanziaria successiva agli anni 30<sup>5</sup>.

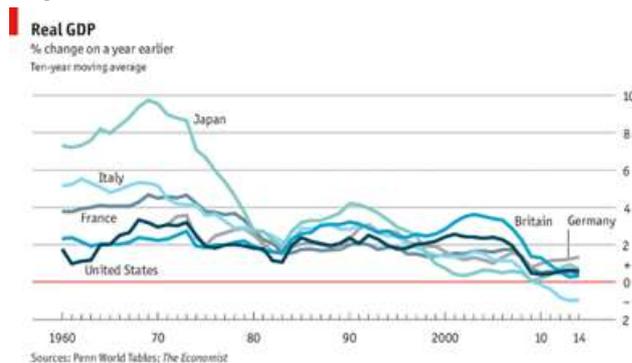
---

<sup>4</sup> Fonte: Cecchetti and Schoenholtz (2021)

<sup>5</sup> Fonte Wikipedia [https://en.wikipedia.org/wiki/Great\\_Recession](https://en.wikipedia.org/wiki/Great_Recession)

Non è dunque erroneo ritenere che lo sviluppo finanziario e quello economico vanno di pari passo, indipendentemente dallo stato di ricchezza di un Paese. Basti ricordare il “decennio perduto Giapponese”:

**Figura 1: Variazione annuale del Pil**



la nazione asiatica, che stava conseguendo un florido sviluppo economico al termine del secondo conflitto mondiale, visse un periodo di lunga deflazione, conseguenza di una bolla speculativa del mercato azionario e immobiliare, nato da offerte bancarie molto allentanti iniziate nel 1985, accompagnate da inerzia delle istituzioni. Un ulteriore esempio ancora più lampante è quello della “grande recessione”, figlia dei mutui subprime scambiati dalle banche, espressione di una politica di impresa scorretta e travisante.<sup>6</sup>

Possiamo dunque affermare che le banche sono un istituto di vitale importanza, e che gli effetti delle loro operazioni (specialmente in presenza di lacune) si ripercuotono, indirettamente e non, sulla vita di noi tutti.

## 1.2 Il business model bancario

Il focus del lavoro sarà sulle banche commerciali e i loro nuovi alleati. Le banche commerciali furono create per offrire servizi bancari alle imprese ma attualmente offrono servizi anche ai singoli. Per meglio capire il lavoro di una banca è fondamentale capire e analizzare il proprio bilancio. Il bilancio può essere definito come l'insieme delle fonti e dei relativi impieghi di una determinata impresa. Le fonti formano le passività di una banca, gli impieghi le attività. Seguendo uno schema base possiamo dunque stabilire che:

$$\text{Totale delle attività bancarie} = \text{Totale passività bancarie} + \text{Capitale proprio della banca}$$

La banca ottiene i propri fondi soprattutto dai singoli individui e dalle imprese, ma anche richiedendoli a prestito da altre istituzioni finanziarie via mercati finanziari. Questi fondi vengono utilizzati per fare prestiti, comprare titoli e possedere denaro liquido. La linea principale di business viene quindi dalle commissioni sulle operazioni offerte e dalla differenza tra quello che la banca paga per i propri fondi e il ritorno che ottiene tra i propri impieghi.

La misura della profittabilità di queste operazioni è il margine di interesse, che cattura sia il costo dell'acquisizione dei fondi utilizzati, sia la remunerazione del proprio impiego. La banca paga interessi sulle somme di denaro prese a prestito e riceve interessi sulle somme di denaro prestate e i titoli detenuti. La

<sup>6</sup> Fonte: Wikipedia [https://it.wikipedia.org/wiki/Decennio\\_perduto\\_\(Giappone\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Decennio_perduto_(Giappone))

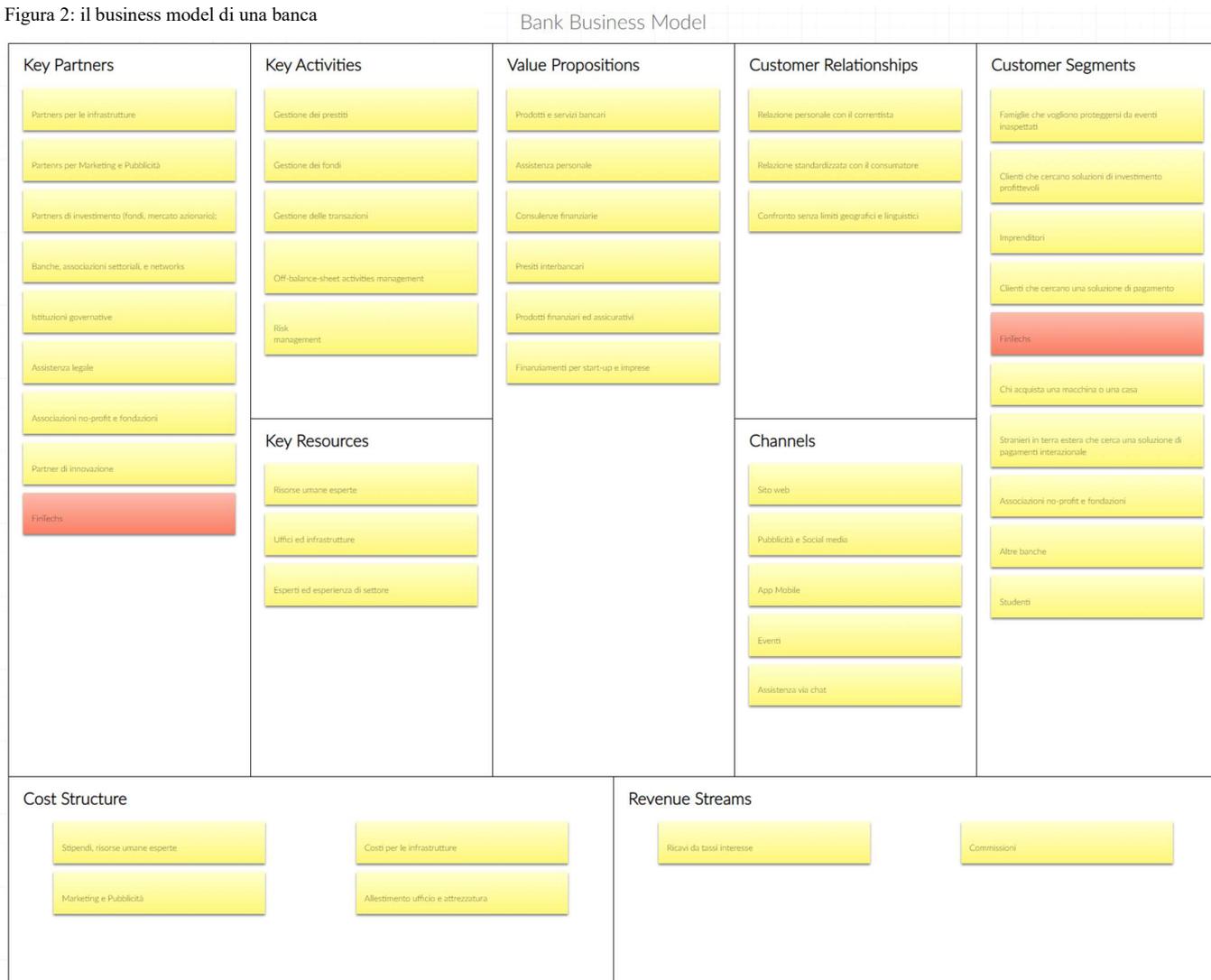
Fig.1 Fonte: The Economist (2022)

differenza tra questi due è definita margine di interesse. Il valore può essere espresso anche in via percentuale attraverso un tasso, il tasso netto di interesse. La differenza tra il tasso di interesse a cui una banca ottiene fondi e il tasso di interesse a cui lo impiega è dunque fondamentale per la profittabilità dell'impresa.

Una banca di successo ha un tasso netto di interesse alto, e conseguentemente buon margine di interesse. Questo indicatore può essere anche in ottica di lungo periodo: presumendo che la maggior parte dei prestiti vengano ripagati ed essendo i ricavi da interessi quelli con il peso specifico maggiore nella determinazione del reddito di una banca, il margine di interesse può essere un indicatore anche delle prestazioni future. Di conseguenza non è erroneo dire che in caso di aumento del margine di interesse di una banca, la sua profittabilità è di pari passo in aumento.

È chiave per la continuazione della tesi una esplicitazione del business model bancario di una banca.<sup>7</sup>

Figura 2: il business model di una banca



<sup>7</sup> Utilizzando il modello Canvas sviluppato da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur  
Fig. 2 Fonte: Science direct (2021)

**Key partners:** Le banche hanno bisogno di un network folto per offrire il loro prodotto chiave, ovvero il denaro. Questi partner spaziano da istituzioni governative ad associazioni no profit: tutti contribuiscono alla formazione di una rete solida che permetta una circolazione del denaro quanto più efficiente possibile. In periodi di forte concorrenza una banca lavora coi partner per vincere il mercato e offrire prodotti quanto più competitivi possibili, sfruttando le nuove innovazioni e collaborazioni con i new comers per ottenere un vantaggio competitivo. In questa sezione già troviamo le FinTech, che si stanno facendo spazio nell'industria finanziaria. Come riportato dal gruppo Lloyd, queste nuove imprese vengono utilizzate per trasformare ed evolvere le aree di business, da quelle commerciali a quelle assicurative (Insurtech) per offrire prodotti quanto più ampi possibili.<sup>8</sup> L'approccio con queste imprese avviene usualmente inglobando la nuova impresa, per acquisire know-how e tecnologia nel modo più efficiente possibile.

**Key activities:** Le attività chiave sono tutte quelle funzionali all'offerta di valore di una banca. Queste derivano da un'infrastruttura difficile da replicare per la sua complessità e i rapporti a livello legale che sono sottesi a queste operazioni. Le banche sono alla continua ricerca di un portafoglio di attività che supportino i suoi clienti.

**Key resources:** Come ogni impresa, anche le banche hanno bisogno di risorse per offrire i loro servizi. Anche se il denaro è una delle risorse fondamentali per una banca, definirla chiave potrebbe risultare erroneo, in quanto in un'organizzazione del genere diventa una necessità più che risorsa, da considerare dunque sempre presente in azienda. Il valore offerto da una banca deriva maggiormente dalla capacità del proprio capitale umano, sia in ambito squisitamente finanziario sia in ambito IT, dove la banca cerca sempre nuove soluzioni tecnologiche per migliorare i propri servizi. Questo avviene sia dal punto di vista della customer experience, rendendo accessibile, più snella, e semplice la fruizione dei propri servizi, sia dal quello di analisi, con il supporto di dati. Un team esperto che segue i trend tecnologici può dunque essere fonte di vantaggio competitivo per queste imprese.

**Value proposition:** La value proposition di una banca deve essere indirizzata ad una platea non omogenea, offrendo diverse soluzioni a diverse tipologie di clienti. L'obiettivo di una banca è seguire gli individui in ogni fase della propria vita, sia reale sia di impresa: a partire da finanziamenti agevolati e linee di credito per studenti a round di finanziamento "A" per imprese fiorenti, offrendo allo stesso tempo soluzioni e idee ad investitori istituzionali o strutture più complesse.

**Customer relationship:** L'analisi mostra le diverse vie con cui una banca tiene il rapporto con i consumatori. Il contatto con il cliente varia in base alla grandezza e il grado di evoluzione di un'impresa: piccole banche preferiscono avere un rapporto diretto con il consumatore; mentre banche più innovative offrono servizi di supporto automatizzati, basati su *machine learning*<sup>9</sup>. L'obiettivo di una banca è quello di non far sentire il

---

<sup>8</sup> Fonte: Lloyd <https://www.lloydsbankinggroup.com/who-we-are/working-with-suppliers/collaborating-with-fintechs.html>

<sup>9</sup> Branca dell'intelligenza artificiale che sviluppa metodi di apprendimento automatico

cliente smarrito in un ambito molto tecnico, una buona banca quindi perseguirà obiettivi di trasparenza e informazione, cercando di offrire supporto ogni volta che lo si necessita.

**Channels:** Il canale è la modalità con cui la banca entra in contatto con il cliente. Una banca utilizza combinazioni delle risorse sopra elencate per raggiungere il proprio target. La designazione del Persona da intercettare è dunque fondamentale per un utilizzo efficiente ed efficace di questi canali. Banche più innovative utilizzano canali informatici, banche tradizionali continuano con il proprio approccio diretto per relazionarsi con i propri correntisti. Un esempio di banca che sfrutta canali non tradizionali è Santander, che a partire dal 2019 utilizza i canali di Social Media per la propria comunicazione, a seguito di un'analisi di best practice per avere cura dei propri clienti in maniera globale.

**Customer segments:** come si può notare dal Canvas, la banca presenta una vasta varietà di clienti. Le categorie potrebbero essere comprese in tre classi: chi cerca denaro, chi vuole far fruttare il denaro, e chi cerca un sistema di pagamento, ma non sarebbe rappresentativo della realtà e dei singoli bisogni intercettati. La banca offre servizi sia a studenti che non hanno grandi disponibilità economiche, sia ad imprese affermate dalla alta capacità finanziaria. Una discriminazione quanto più puntuale possibile è dunque fondamentale per la propria offerta. In questa sezione del business model troviamo nuovamente le imprese FinTech. Questo avviene soprattutto in fase di startup, dove queste nuove imprese non si relazionano solo per l'ottenimento di fondi come una normale iniziativa imprenditoriale, ma cercano supporto e conoscenza, sfruttando l'infrastruttura e assetto legale che solo una banca può avere nel mercato, e che una piccola impresa non riuscirebbe ad avere, ancor di più in fase embrionale.

**Cost Structure:** La maggior parte dei costi sono quelli relativi all'ottenimento e la gestione del capitale. Questo include sia le infrastrutture create ad hoc, sia il capitale umano richiesto per una corretta e profittevole gestione. Un'area di costi molto elevata per la banca è quella sostenuta in caso di implementazione di nuove tecnologie. Per la loro struttura le banche hanno difficoltà a deviare da quello che è il business model tradizionale, e molte banche, come ad esempio la Société Générale, hanno addebitati nei loro conti la voce *operation cost*<sup>10</sup>, riferimento dunque a questa operazione di trasformazione che impatta in maniera non indifferente il risultato di esercizio, sia corrente che futuro.<sup>11</sup>

**Revenue stream:** La remunerazione dell'attività bancaria avviene sostanzialmente sotto due forme: quella di tasso di interesse e quella di commissioni. Quando la banca ottempera ai suoi obiettivi di ridurre costi di transazione, costi di informazione e trasferire il rischio, esegue anche operazioni che sono definite non bilancistiche, i quanto non sono presenti né nelle fonti né negli impegni della determinata impresa. Tra queste si annoverano le operazioni di trading, stipulazione di contratti di linea di credito, e crediti documentari (o lettere di crediti L/C) che contribuiscono alla profittabilità di una banca.

---

<sup>10</sup> Costi operativi

<sup>11</sup> Fonte: Science Direct (2021)

### 1.3 Le asimmetrie informative: selezione avversa e azzardo morale

Le informazioni giocano un ruolo centrale nella struttura di una banca, fondamentali per un buon funzionamento di questi agenti economici. Queste informazioni sono però spesso sofisticate e diviene difficile trovare queste informazioni, che in ogni caso devono essere comunque ottenute, in quanto in assenza il mercato smetterebbe di funzionare. Gli ingenti costi per ottenimento di queste informazioni rendono molto complesso operare in questo settore. Le informazioni chiave sono quelle relative al rischio in cui si va incontro stringendo un contratto, la quale operazione per caratteristiche ha delle problematiche: chi richiede un prestito conosce molto meglio la propria predisposizione all'adempimento dell'obbligazione rispetto a chi lo emette. Questo fenomeno di conoscenza impari è conosciuto come asimmetria informativa. Le asimmetrie informative sono un serio ostacolo per il corretto e lineare svolgimento del lavoro di intermediario finanziario. La struttura degli operatori analizzati da questo elaborato viene minata dalla presenza di operatori che fanno sorgere i due problemi maggiori derivante da queste asimmetrie: la selezione avversa e l'azzardo morale.

La selezione avversa è la problematica circa il discriminare il rischio di una determinata operazione prima di stipulare un contratto di assicurazione o prestito. Relativamente alle informazioni necessarie allo stipulare questi contratti, come ogni altro mercato, quello finanziario si comporta nello stesso modo. Ipotizziamo di voler vendere una macchina usata. È chi vende la macchina a conoscere tutti i suoi pregi, ma anche tutti i suoi difetti, mentre chi si trova dall'altro lato invece verrà a conoscenza solo quelle caratteristiche visibili e riportate dal venditore, e si immagina che vengano riportate solo quelle positive. Si verrà a creare dunque un mercato dove le informazioni falsano il raggiungimento dell'equilibrio, creando un mercato in cui il prezzo non è effettivamente rappresentativo del vero valore. Traslando questo principio, possiamo dire questo processo porterà ad un aumento della rischiosità del mercato. Seguendo uno dei maggiori principi finanziari, maggiore è la rischiosità di un'operazione, maggiore è il premio richiesto per chi la finanzia. Se chi presta denaro non è in grado di stabilire l'affidabilità di lo richiede, il premio richiesto sarà quello basato sul mercato, seguendo una remunerazione media. Tuttavia, chi conosce la sua situazione e sa di star incorrendo in un prestito troppo oneroso viste le proprie garanzie e caratteristiche, tenderà ad uscire dal mercato. Il fenomeno dell'uscita dal mercato dei soggetti che ritengono l'operazione troppo onerosa porta ad un peggioramento del rischio medio del mercato, in quando i soggetti che potrebbero accedere ad una forma di finanziamento più economica sono quelli che hanno una solvibilità migliore e quindi un migliore profilo di rischio. Per questo motivo i prestiti futuri tenderanno ad essere più onerosi, e ciò porterà ad una nuova uscita del mercato da parte dei buoni rischi, creando una spirale continua di peggioramento.

La definizione di azzardo morale ha avuto origine successivamente allo studio del mercato assicurativo da parte di economisti, analizzando il cambio di comportamento di chi sottoscrive una polizza. Una assicurazione contro il furto macchina molto vantaggiosa potrebbe portare chi la stipula a non curarsi del veicolo, e porre in essere comportamenti che non avrebbe mai fatto se non fosse stato assicurato. Il problema relativi all'azzardo morale sorgono quando non i comportamenti dell'altra controparte non possono essere osservati. Mentre

quindi la selezione avversa fa riferimento ad attributi che non si conoscono, l'azzardo morale ad azioni non previste. Per meglio inquadrare il problema immaginiamo di stipulare un contratto di prestito per il finanziamento di una iniziativa imprenditoriale di che richiede 10000€ per partire e che il tasso di interesse che ci viene offerto sia del 10%. Successivamente alla stipulazione, riceveremo 10000€ e saremo obbligati a renderne 11000€ l'anno successiva. Ora, chi concede il proprio denaro con è a conoscenza di come sarà impiegato, denaro che potrebbe essere utilizzato per compiere operazione rischiose come giocare d'azzardo, operazione apparentemente conveniente per chi ha ricevuto il denaro: nel caso di vincita, il debito sarebbe ripagato, ma nel caso contrario, molto più frequente, la perdita sarebbe relativa a denaro non proprio, cagionando un danno alla controparte del contratto, in quanto non in grado di ripagare il debito.<sup>12</sup>

Attualmente esistono soluzioni per la risoluzione di queste problematiche, tuttavia non del tutto eliminate. Relativamente all'azzardo morale, l'introduzione di clausole restrittive circa l'utilizzo della somma spesa limitano il rischio che corre chi presta il denaro, accostate ad un sistema di garanzie reali potrebbero aiutare a risolvere il problema. Il problema della selezione avversa può essere invece limitato con la capacità di generare maggiori informazioni, permettendo una valutazione più accurata. Questo può essere fatto in due modi: analizzando i report obbligatori per legge imposti dallo Stato; o cercare informazioni in via privata. La prima soluzione giustifica gli stretti obblighi a cui sono sottoposte imprese di grandi dimensioni, che sono obbligate alla redazione di complessi e dettagliati documenti di bilancio al fine di permettere chi è interessato ad entrare in contatto con esse di essere consapevole a cosa sta andando in contro. Tuttavia, a seguito di comportamenti non etici da parte di commercialisti, non sono rare pratiche di falsificazione di bilanci o operazione di restyling degli schemi, per incanalare il maggior numero di investimenti e finanziamenti da parte di una impresa. La seconda soluzione invece può sembrare quella più vincente, tuttavia non è lineare e scontato produrre un'informazione che possa essere indicatore dell'affidabilità di un agente. Anche se ci sono compagnie che fanno questo tipo di valutazione come Moody's<sup>13</sup>, i loro report sono molto tecnici e costosi, rendendo ancora più onerosa e complicata la ricerca di informazioni e molto spesso inaccessibile per istituzioni di piccola scala. Quando si fa invece riferimento alle singole famiglie, reperire informazioni circa le loro possibilità diventa ancora più difficile, non essendo soggette a controllo da parte di agenzie governative se non attraverso la dichiarazione dei redditi, ma allo stesso modo, con pratiche non etiche, è possibile l'alterazione di queste informazioni, che non sarebbero comunque completamente rappresentative della capacità di adempiere ad un'obbligazione finanziaria.

Non potendo discriminare perfettamente il profilo di rischio di un soggetto e non potendo quindi arginare del tutto queste problematiche, la banca è spesso costretta ad utilizzare dei contratti standardizzati; contratti che però potrebbero non soddisfare a pieno il richiedente, soprattutto quelli definiti rischi migliori a cui vengono

---

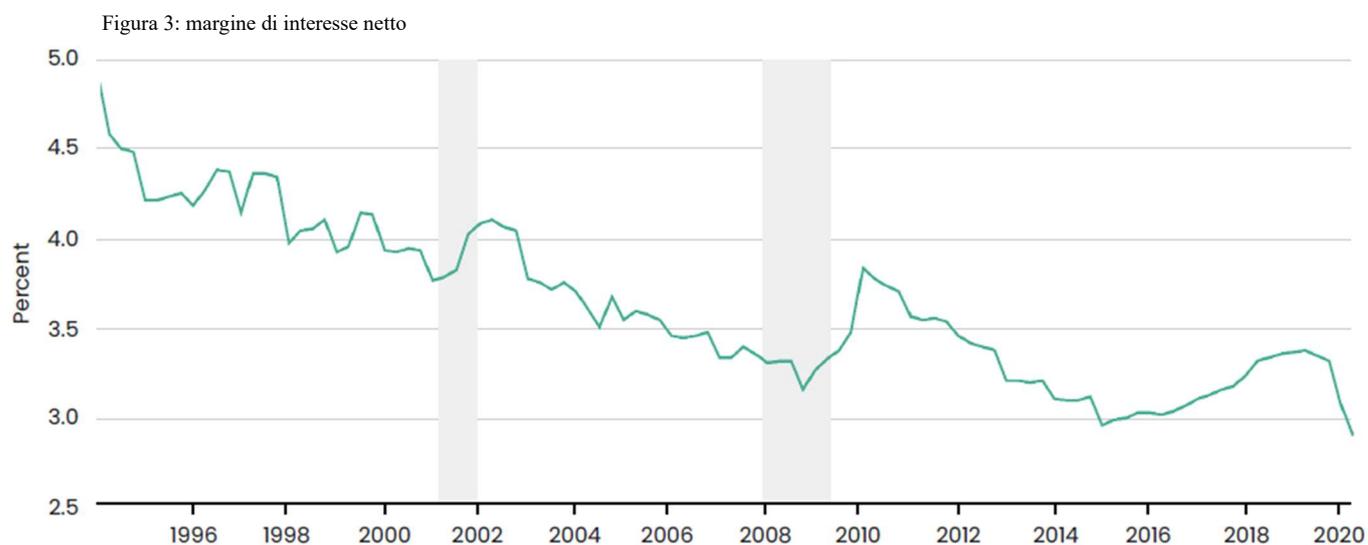
<sup>12</sup> Fonte: Cecchetti and Schoenholtz (2021)

<sup>13</sup> Una delle più note società di analisi finanziaria <https://www.moodys.com/>

Fig 3 Fonte: FRED <https://fred.stlouisfed.org/series/USNIM>

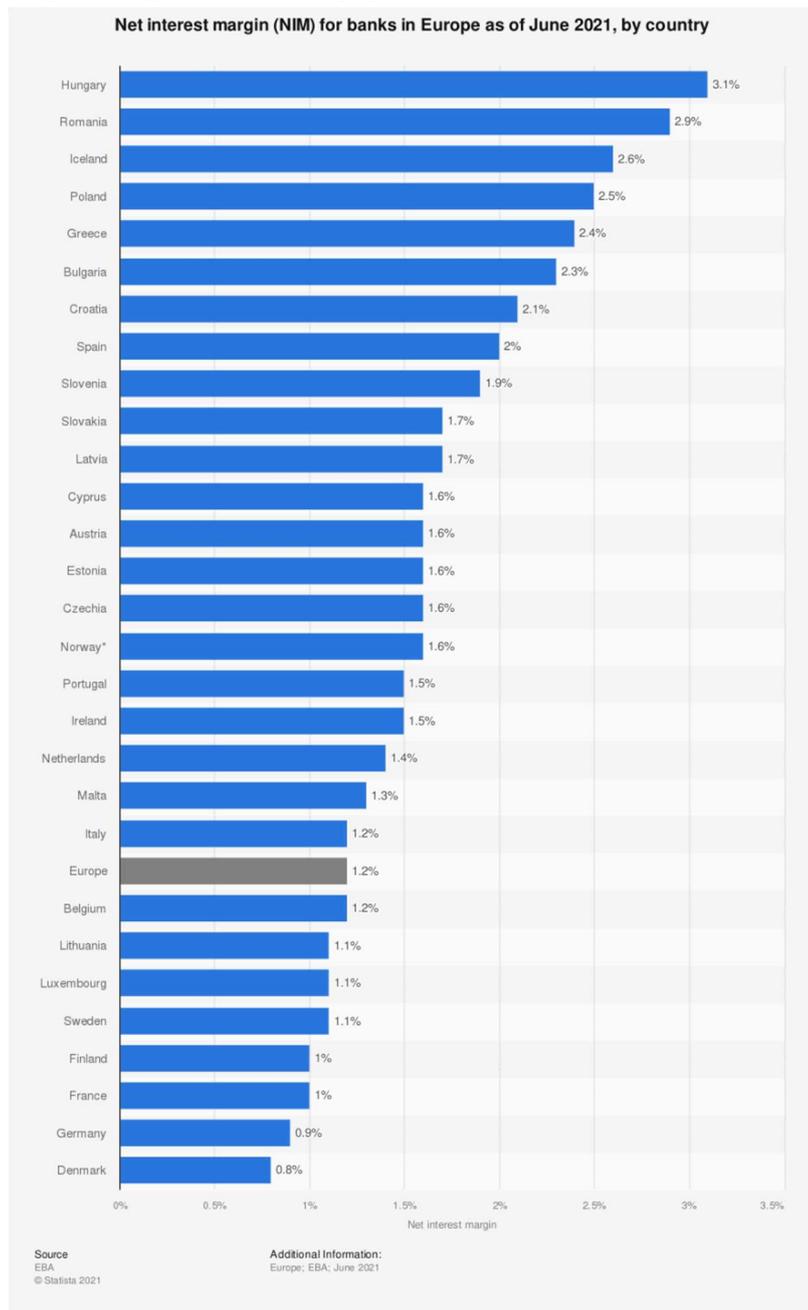
offerte tariffe non vantaggiose. Tuttavia, come vedremo in seguito, questi rischi hanno un peso specifico maggiore nel bilancio di una banca, e quindi per perderli le banche hanno spesso la necessità di agire sui propri tassi di interesse.

#### 1.4 La crisi del modello: l'assottigliamento del margine di interesse netto



Il grafico riportato mostra l'andamento del margine di interesse netto delle banche statunitensi. Come si può notare il trend è negativo. Storicamente i periodi di recessione, contrassegnati in grigio sul grafico, hanno portato ad un aumento di breve periodo seguito però da una diminuzione di lungo. Il margine è passato dal suo picco del 4,91% nel primo trimestre del 1994 al 2,8% del terzo trimestre del 2020, ultimo dato disponibile ad oggi. Storicamente, le banche americane hanno avuto performance migliori rispetto a quelle Europee; il dato è comunque utile per inquadrare il periodo storico in cui gli operatori oggetto della tesi si ritrovano.

Figura 4: Margine di interesse netto per paese



Di fatti, il trend in Europa è stato simile. L'Italia si trova perfettamente in linea con gli altri paesi Europei: si riscontra infatti un margine di interesse netto dell'1,2%<sup>14</sup>. Questo processo è dato essenzialmente dall'esposizione al rischio di tasso a cui è soggetta la banca: ogni volta che avviene un cambio di tasso di interesse da parte delle istituzioni, la capacità di finanziarsi di una banca cambia drasticamente, dovendo riadattarsi al nuovo ambiente, portando scompensi di breve periodo che se non affrontati comportano una riduzione drastica nella performance aziendale. Su questo punto, una ricerca della Banca centrale Europea<sup>15</sup> ha mostrato una esposizione maggiore a questo rischio da parte delle piccole banche, più sensibili alla variazione dei tassi di interesse; mentre banche di grandi dimensioni riescono ad avere una dipendenza minore da questa variazione dei tassi. Il problema maggiore che ne deriva è una erronea valutazione del profilo di rischio di un determinato contratto: dovendo offrire prestiti competitivi per il mercato e quindi

seguire i trend degli altri competitor, questi shock portano ad una conseguente valutazione alterata del rischio a cui si è soggetti stipulando un contratto di prestito. Per questi motivi la Banca Centrale Europea ha più volte evidenziato la bassa profittabilità del settore come un rischio per la stabilità finanziaria dell'Europa. In uno scenario di bassa profittabilità prolungata, gli effetti delle performance non eccellenti potrebbero ripercuotersi sulla crescita dell'intero sistema economico. Come riportato da McKinsey, nel 2019 era solo il 40% delle banche a creare valore, mentre il 60% lo distruggeva (performance influenzate sia da un contesto di natura geopolitica che esonera dalla sfera di controllo dell'impresa, sia dal diverso business model, in cui le banche, non hanno saputo adattarsi alle nuove tecnologie e saputo sfruttare i nuovi trend tecnologici che offrono

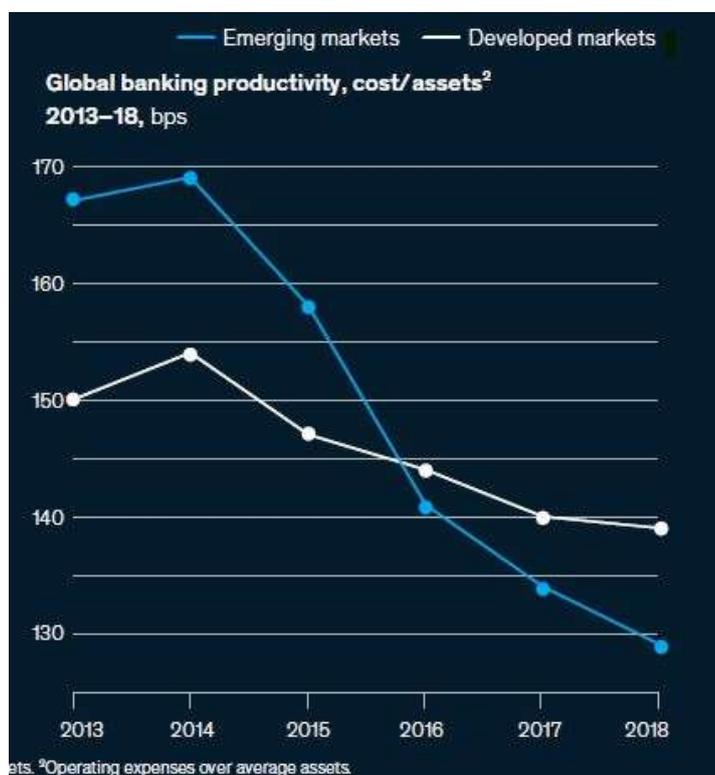
<sup>14</sup> Fonte: Statista <https://www.statista.com/statistics/1124917/net-interest-margin-for-banks-in-europe-by-country/>

<sup>15</sup> Fonte: European Central Bank (2015)

Fig. 4 Fonte: <https://www.statista.com/statistics/1124917/net-interest-margin-for-banks-in-europe-by-country/>

prospettive di nuove fonti di remunerazione diverse da quelle del margine di interesse. Questa differenza è ancora maggiormente accentuata dai leader di mercato, in quanto il 20% delle banche globali cattura quasi la totalità del valore aggiunto dell'industria bancaria.<sup>16</sup>

Partendo dal dato in Fig.5 è possibile capire il motivo del peggioramento della performance aziendale. Nel



corso dello scorso decennio è stato possibile ottenere un aumento della produttività, espressa come rapporto dei costi sulle attività, sia nei mercati emergenti che in quelli già sviluppati. Tuttavia il margine di miglioramento della performance non può più essere vincolato alla capacità di tagliare costi. Dalla Fig.6 si può notare infatti l'incapacità di queste imprese ad ottenere una riduzione sostanziale dei costi quando paragonati ai propri ricavi rendendo invalido l'approccio di miglioramento della propria prestazione attraverso la riduzione dei costi interni.

Banks with given change in cost-to-income ratio (C/I),<sup>1</sup> 2010-15

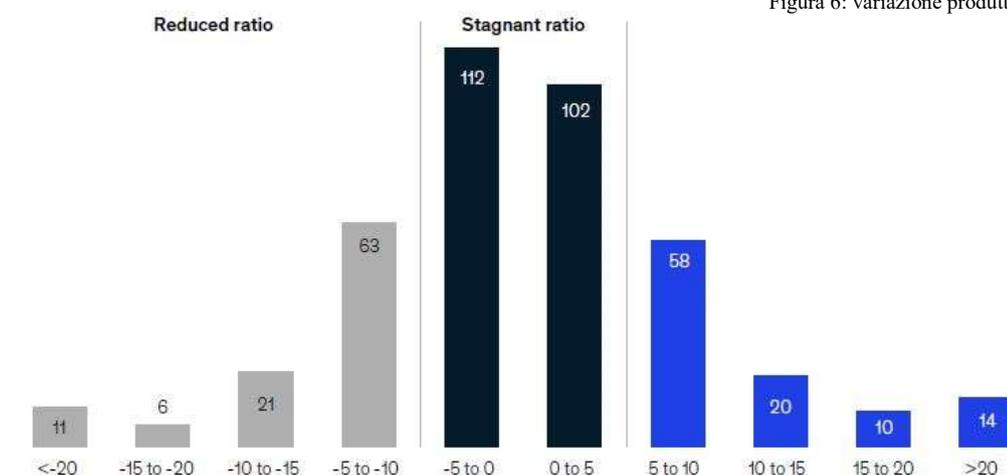


Figura 6: variazione produttività delle banche

<sup>1</sup>Based on a sample of 417 banks whose operational expenditure in 2010 or 2015 was >\$100 million and assets >\$10 billion (n = 417). Source: S&P Global Market Intelligence

Una delle soluzioni per il miglioramento della performance è, dunque, quella di utilizzare infrastrutture disponibili sul mercato, esternalizzando parte dei processi. Le strutture informatiche necessarie per le operazioni aziendali sono spesso sviluppate internamente dalle singole banche, tuttavia questo comporta una

<sup>16</sup> Fonte: McKinsey Global Banking Annual Review (2019)

Fig. 5 Fonte: 11FS (2021)

Fig. 6 Fonte: 11FS (2021)

allocazione non efficiente delle risorse, risorse che potrebbero essere utilizzate per sviluppare attività e risorse chiave che possano effettivamente essere fonte di vantaggio competitivo rispetto ai competitors. Affidandosi a soggetti esterni che possano invece sfruttare economie di scala per lo sviluppo di piattaforme, sarebbe possibile non focalizzarsi su risorse secondarie la cui realizzazione risulta difficile ma soprattutto non immediata. Il mercato ha portato quindi la convenienza ad esternalizzare alcune risorse della banca.

Il mercato del FinTech, con imprese più snelle e flessibili con forti competenze digitali, riesce a supportare o sostituire il mondo bancario e finanziario, apportando migliorie al business bancario e migliorando il portafoglio di servizi offerto al cliente, aprendo le porte sia a sinergie che possono aumentare la performance e la capacità di sopravvivere delle istituzioni bancarie; sia a nuove minacce, agendo in un nuovo ambiente competitivo dove i clienti hanno sempre più richieste che questi nuovi soggetti con il loro modo di agire digital riescono a soddisfare in maniera più puntuale.

## 2 Il Fintech e il suo impatto: tra potenzialità e minacce

### 2.1 Che cosa si intende per FinTech e di cosa si occupa

Investopedia definisce il FinTech come la tecnologia che cerca di migliorare e automatizzare i servizi finanziari; la caratteristica di questa tipologia di imprese è quella di svolgere un'azione *disruptive* nell'ambito dei servizi finanziari tradizionali, offrendo un servizio che sia più rapido, efficiente e migliore in termini di customer experience. Il fintech cerca sostanzialmente di rendere la fruizione dei servizi finanziari accessibile in maniera digitale (attraverso software, algoritmi, applicazioni e in alcuni casi anche dispositivi fisici).<sup>17</sup> L'ambito applicativo riguarda ogni mercato dell'industria dei servizi finanziari: da quello dei pagamenti a quello assicurativo, da quello dei capitali a quello immobiliare. Il settore finanziario ha raccolto in ritardo la sfida del digitale; grazie alle innovazioni introdotte dal fintech, processi che prima richiedevano effort significativo ora riescono ad essere espletati in pochi e semplici click. Sfruttando competenze nel mondo informatico come quelle di programmazione e analisi dati e nuove risorse come quelle dell'intelligenza artificiale, i big data e blockchain, una moltitudine di imprese è riuscita a sviluppare nuove soluzioni intuitive ed accessibili che risolvono problemi della vita di tutti i giorni in campo finanziario. Il consolidamento del digitale nel mondo e la presenza di dispositivi sempre più attrezzati e funzionali, ha permesso a queste imprese di offrire soluzioni alternative ad operazioni che prima potevano essere effettuate solo presso uno sportello bancario, creando un risparmio di tempo e denaro ai propri utilizzatori. L'industria del fintech sta definendo la direzione, forma e velocità di innovazione nel mercato dei servizi finanziari, ridefinendo le aspettative dei consumatori, alzando l'asticella della *customer experience*<sup>18</sup> richiesta per la fruizione di un servizio. Il risultato è un nuovo ecosistema di piattaforme che permettono una gestione facile, rapida ed intuitiva delle nuove problematiche del mercato, offrendo nuovi tipi di soluzioni per il miglioramento della gestione<sup>19</sup>.

Una delle pratiche che ha maggiormente scosso l'ecosistema finanziario è quella della gestione dei dati e della loro monetizzazione. L'attuale mercato non si limita solo alla raccolta di dati storici, prima unica metrica utilizzata per la valutazione del profilo di un cliente, ma ad una vera e propria analisi del flusso di dati continuamente creati durante l'utilizzo di dispositivi digitali, col fine di essere aggiornato con i comportamenti dei consumatori in continua evoluzione. Un esempio di questo è il tracciamento geolocalizzato dei pagamenti nell'infrastruttura VISA: il sistema non permette solo un'analisi sia del potenziale ritorno del cliente profilandolo secondo le proprie abitudini di spesa, ma anche un monitoraggio dei movimenti del suo conto che allerta il consumatore in caso di attività sospette, sia per importo, basato sulle sue abitudini di spesa, sia per luogo dell'operazione ottenuto grazie alla geolocalizzazione dei dispositivi mobili. Tramite questo sistema è possibile evitare o quanto meno ridurre il numero frodi ed altre truffe, aumentando la fiducia del cliente<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> Fonte: Investopedia <https://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp>

<sup>18</sup> L'esperienza di acquisto del consumatore

<sup>19</sup> Fonte: Capgemini & Efma (2021)

<sup>20</sup> Fonte : Visa <https://www.visaitalia.com/paga-con-visa/pagamenti-sicuri.html>

In merito invece alla monetizzazione dei dati, un esempio è quello del cashback offerto dalla AIB, Allied Irish Bank. Offrendo un rimborso percentuale nell'acquisto di determinati prodotti in determinate imprese partner, la banca è in grado di ottenere dati complementari prima inaccessibili, che possono essere utilizzati per la discriminazione del target di clienti. Conoscendo il tipo di cliente e le proprie preferenze sarà poi possibile offrirgli una soluzione che gli si addica, aumentando sia la sua soddisfazione che le proprie vendite<sup>21</sup>.

Le nuove imprese in ambito Fintech iniziano ad agire non solo a supporto e beneficio dei soli clienti, ma diventando una vera e propria risorsa anche per gli intermediari finanziari già presenti. E' ragionevole poter affermare che a seguito dell'espansione del mercato si sia creato una sorta di "supermercato" per le istituzioni finanziarie: nel qualora un soggetto tradizionale volesse ottenere nuove competenze o risorse da annettere alla propria offerta sarà possibile o acquistare il servizio offerto da un'impresa nativa digitale che ha sviluppato expertise nel determinato campo; o acquisire in maniera diretta l'azienda, pratica molto comune sul mercato, per internalizzare il processo e il *know-how*<sup>22</sup> dell'impresa. Queste operazioni permettono alle banche di stare al passo con l'evoluzione del mercato, permettendo loro di offrire servizi senza sviluppare internamente le competenze richieste, operazione che richiederebbe maggior tempo e uno sforzo finanziario maggiore rispetto a quelli di un'organizzazione snella e digitale, assetto che le banche non riescono a perseguire per la propria struttura e funzionalità istituzionale. Questo permette loro una riduzione delle barriere tecnologiche all'ingresso per la partecipazione a nuovi mercati.<sup>23</sup>

Il fenomeno del FinTech è in crescita, soprattutto in seguito alla crisi pandemica che ha dato una forte accelerata alla digitalizzazione. Basti considerare l'aumento del 114% dei finanziamenti ottenuti da queste imprese tra l'ultimo trimestre del 2020 e il primo del 2021. Non solo, l'interesse per questi soggetti non è più limitato ai fondi di venture capital, ma si manifesta anche da parte di imprese, sia pubbliche che privati. Un esempio è Punto Lis, acquisita da Poste Italiane per il valore di 780 milioni di dollari.<sup>24</sup>

Punto Lis, è un'impresa che opera nel campo dei pagamenti. L'impresa si avvale una piattaforma *paytech*<sup>25</sup> proprietaria, con annesse tecnologie e competenze, che permette di offrire servizi di pagamenti di bollettini, ricariche telefoniche e di carte prepagate e altre soluzioni per imprese. Punto Lis è riuscita ad imporsi nel mercato dei codici acquisto, permettendo la fruizione di abbonamenti, come quello alla piattaforma Dazn, senza incorrere di piani di pagamento ricorrenti che parte del mercato non ritiene affidabili o semplicemente non preferisce. Uno dei principali motivi dell'acquisizione da parte di Poste Italiane, secondo l'AD Del Fante, è quello di creare sinergie tra il sistema PostePay, potenziando e rendendo più ampio il sistema.<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> Fonte: AIB <https://aib.ie/our-products/credit-cards/platinum-visa-card>

<sup>22</sup> Conoscenze e abilità operative necessarie per svolgere una determinata attività

<sup>23</sup> Fonte: World Economic Forum (2017)

<sup>24</sup> Fonte: Cb Insight (2021)

<sup>25</sup> Sistema di pagamento che include l'utilizzo di tecnologie

<sup>26</sup> Fonte: Poste <https://tgposte.poste.it/2022/03/01/lad-del-fante-lacquisizione-di-lis-rafforza-la-strategia-omnicanalediposte-italiane/>

L'industria del fintech ha raggiunto il suo picco lo scorso anno (2021) con 5095 deal per un totale di oltre 130 miliardi di dollari. Il trend continua nell'avvio del 2022 raggiungendo il più alto numero di accordi in un trimestre, anche se il valore totale risulta essere inferiore quando paragonato ad altri trimestri. Analizzando il mercato europeo è possibile riscontrare un aumento nell'ultimo trimestre (Q1 22) sia in ambito di finanziamenti raccolti sia in quello di finanziamento mediano. Questo è sintomo di maturità del mercato, che attrae sempre più investitori, sia in fase di avvio di impresa, sia in fase terminale.<sup>27</sup>

L'importanza di questo settore nell'ecosistema finanziario può essere tratta anche dalla crescita e lo sviluppo degli "Unicorns". Si definiscono unicorni quelle imprese non quotate valutate oltre un miliardo di dollari<sup>28</sup>. A partire dal primo trimestre del 2020, il numero degli Unicorns presenti sul mercato è aumentato di più di 30 unità ogni trimestre, più che raddoppiando il numero di Unicorni Fintech presenti sul mercato, passando da 107 a 267 imprese. Questo dato esprime la potenzialità dei progetti e l'interesse degli investitori in questo nuovo settore, attratti dalle opportunità offerte da questi nuovi servizi. Nell'ultimo trimestre (Q1 2022) l'Europa ha registrato 11 nuove imprese che hanno superato la fatidica valutazione del miliardo, superando il dato delle imprese Asiatiche.<sup>29</sup>

Contribuisce a questo processo anche il panorama italiano. Infatti, nel febbraio del 2022, a seguito di un round B di finanziamento, Scalapay è diventato il primo unicorno italiano del mondo Fintech. Il settore dell'impresa italiana è quella del BNPL, ovvero *buy now pay later*<sup>30</sup>, sostanzialmente dei piani di dilazione e rateizzazione offerti ai clienti senza interessi. A questo tipo di offerta è stata poi affiancata una piattaforma che mira alla rivoluzione dell'esperienza di checkout del consumatore, trasformando, come detto dal fondatore della Start-up Simone Mancini, una delle parti più frustranti dell'esperienza di acquisto e rendendo il pagamento un'esperienza piacevole<sup>31</sup>. Per comprendere l'impatto di questa impresa, si consideri che Scalapay viene attualmente utilizzato da grandi dettaglianti come Shein, Decathlon e Nike.

Attrahendo sempre più l'interesse sia pubblico sia privato, fornendo supporto sia ai clienti che alle imprese, si può dunque affermare che il processo di espansione del settore Fintech ha stravolto le dinamiche finanziarie e le istituzioni che prima detenevano un oligopolio nell'industria.

## 2.2 L'impatto dell'evoluzione sulle banche

Il mondo evolve e con esso le opportunità delle imprese. Ed in questo le banche non fanno eccezione. L'evoluzione della tecnologia ha aperto le porte a nuovi modelli di business, prima non attivabili. Le possibilità aperte dalla rivoluzione tecnologica sono molteplici: sul piano del rapporto con il cliente, il fenomeno della

---

<sup>27</sup> Fonte: Cb Insight (2022)

<sup>28</sup> Fonte: Investopedia <https://www.investopedia.com/terms/u/unicorn.asp>

<sup>29</sup> Fonte: Cb Insight (2022)

<sup>30</sup> Compra ora paga adesso, approfondito nel paragrafo 2.6

<sup>31</sup> Fonte: Huffington Post

<https://www.huffingtonpost.it/dossier/fintech/2022/04/19/news/simone-mancini-scalapay-il-buy-now-pay-later-puo-rimpiazzare-il-credito-tradizionale-9213313/>

*gamification*<sup>32</sup> permette un'esperienza più snella e godibile; parlando invece di infrastrutture, la tecnologia della blockchain permette di semplificare il mondo dei pagamenti e transazioni; l'implementazione di tecnologie biometriche permette di aumentare la sicurezza; e infine l'automatizzazione tramite algoritmi permette una riduzione dei costi ed aumentare la precisione di operazioni ricorrenti.<sup>33</sup>

L'impatto di queste innovazioni, sia dal lato dei servizi offerti sia nel processo di creazione del servizio, agisce in maniera profonda sul modo di fare impresa delle banche. Basti pensare all'ambito della *data analysis*<sup>34</sup> e di come si sovrappone al problema delle asimmetrie informative. Utilizzando i big data, gli emittenti di servizi finanziari riescono ad ottenere una valutazione del rischio migliore, che discrimini il profilo di rischio a seconda dei comportamenti passati e le attitudini del cliente. In questo modo le banche sono in grado di aumentare i propri ricavi, offrendo polizze sempre più competitive che rispecchino la situazione specifica del cliente, e allo stesso tempo riducendo i costi relativi a perdite, frodi o valutazioni asimmetriche. Non solo, riuscendo a profilare il cliente, è possibile offrire un servizio personalizzato, che riesca a soddisfare le esigenze personali del consumatore. La conseguenza sarà un rapporto migliorato con il cliente che non dovrà adattarsi alle soluzioni prima standardizzate disponibili sul mercato ma avrà una soluzione più puntuale del suo bisogno.

35

Il settore dei pagamenti è stato quello maggiormente impattato dall'innovazione tecnologica. Uno degli esempi più significativi è PayPal, che ha ottenuto il suo maggiore sviluppo a seguito della sua implementazione come supporto ai pagamenti per Ebay, piattaforma di annunci che non offriva né un metodo di pagamento centralizzato né alcuna alternativa sicura, risolvendo il problema dei venditori truffaldini e semplificando il processo di transazione.<sup>36</sup> Il mercato ha continuato ad evolversi verso soluzioni di pagamento che siano sempre più rapide, fino a farle diventare contestuali al momento dell'acquisto, rendendo obsolete altre metodologie di transazione. Lo standard dettato da Amazon (il pagamento con un click) ha reso necessario un allineamento per altre forme di marketplace, definendo un nuovo standard di pagamento. Un mercato pieno di soggetti insoddisfatti è un mercato pieno di clienti; non stupisce infatti che la maggior parte delle imprese fintech di successo siano imprese che operano nel settore dei pagamenti. Ulteriori migliorie nel campo dei pagamenti sono possibili grazie alla tecnologia dei registri distribuiti, che permette un trasferimento di valore più trasparente, veloce ed economico.

---

<sup>32</sup> Utilizzazione delle tecniche di game design per lo sviluppo di una piattaforma al fine di ottenere un dialogo più piacevole con il cliente

<sup>33</sup> Fonte: Deloitte (2017)

<sup>34</sup> Branca della scienza dei dati focalizzata all'individuazione di informazioni che supportino decisioni strategiche aziendali

<sup>35</sup> Fonte: Datadrive Investor <https://www.datadriveninvestor.com/2018/03/28/how-big-data-is-disrupting-the-financial-industry/>

<sup>36</sup> Fonte: Wikipedia <https://it.wikipedia.org/wiki/PayPal>

In merito alla funzione di deposito e risparmio, nuove imprese il cui obiettivo è l'incontro tra soggetti che necessitano denaro e soggetti che ne hanno in eccesso hanno iniziato a partecipare al mercato, creando soluzioni di prestiti *peer-to-peer*<sup>37</sup>.

La funzione di gestione di investimento nel mercato dei capitali è stata stravolta dall'avvento di nuove alternative di gestione del risparmio, più economiche e meno complesse. Tra queste il fenomeno del social trading con imprese come eToro<sup>38</sup> che permette un accesso più snello e semplice al mercato azionario.

Figura 8: spese in tecnologia delle banche

**Major banks' IT spending vs. major tech firms' IT spending**

Bank/tech company	2020 operating costs (\$bn)	2020 IT expenditure* (\$bn)	2020 IT expenditure as a % of operating costs**
Amazon	363	43	12%
Alphabet	141	28	20%
JPMorgan	67	10	15%
Bank of America	55	10	18%
Citi	43	9	20%
Goldman Sachs	26	4	16%
BNY Mellon	11	3	29%
BNP Paribas	34	7	20%
Santander	24	6	24%
HSBC	32	6	18%
SocGen	19	5	26%
Deutsche Bank	23	4	19%
UBS	25	4	14%
Barclays	18	3	19%
Credit Suisse	18	3	17%

\* Some figures are based on JPMorgan estimates; measures of IT spending vary by firm (eg. amortization and capitalization can be treated differently).  
Source: JPMorgan - Get the data - Created with Datawrapper

Di fronte ad uno stravolgimento del contesto in cui si opera, un'impresa necessita di evolversi per non perdere terreno. Tuttavia, le banche nel provare ad adattarsi a questo nuovo contesto si trovano di fronte una sfida non facile, complice il proprio assetto organizzativo. L'incapacità di questi soggetti di rendere efficienti investimenti in campo digitale è riscontrabile nei propri rendiconti: le grandi banche hanno speso oltre 1000 miliardi di dollari nella trasformazione digitale nei 3 anni precedenti alla pandemia, questi investimenti non hanno reso come sperato. Come si può notare dalle Fig.8 e Fig.9, l'ammontare degli investimenti fatti dalle grandi banche può essere paragonato a quello di imprese native digitali come Amazon e Alphabet, tuttavia i riscontri ottenuti sono completamente diversi, con un ritorno tra il 19,8% e il 29% per le nuove imprese, contro un ritorno tra oscilla tra il -

Figura 9: ritorno spese in tecnologia

Company	Tech spend (est)	As % of FY20 revenues	5yr revenue CAGR
Amazon	\$28.8bn	7.3%	29%
Alphabet	\$21.4bn	11.7%	19.8%
JP Morgan	\$11.5bn	8.8%	2.7%
Bank of America	\$9.6bn	11%	0.71%
Citigroup	\$8.4bn	13.9%	-0.55%
HSBC	\$6.0bn	11.9%	-1.16%

2% e il 3% per le maggiori banche. È possibile quindi constatare che investire in infrastrutture e applicativi tecnologici non garantisce un ritorno economico.

Una delle cause che ha portato questi investimenti a non essere fruttiferi è l'orizzonte di investimento delle banche, spesso concentrato in cicli di 1 anno. Nel selezionare i progetti da intraprendere, le banche utilizzano metriche di base come quella del ROI (return on investment) che potrebbero non catturare l'effettivo potenziale degli investimenti valutati. Calcolando meramente la capacità dello stesso investimento di autofinanziarsi ed ottenere profitto in una parentesi breve di un anno, si tendono a non valutare le sinergie che potrebbero crearsi

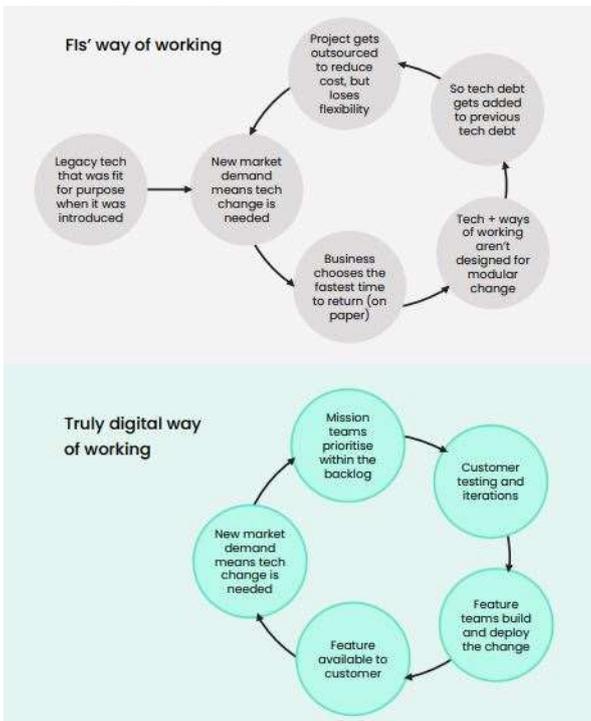
<sup>37</sup> Inglesismo utilizzato per rappresentata una rete paritetica, sviluppata quindi sullo stesso livello e non in maniera gerarchica

<sup>38</sup> Piattaforma di Social trading <https://www.etoro.com/it/>

Fig. 8 Fonte: 11FS (2021)

Fig. 9 Fonte: 11FS (2021)

Figura 10: approccio digitale al lavoro

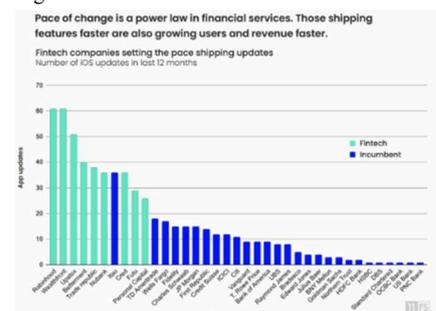


a seguito di investimenti consolidati continui nel tempo. L'impossibilità di stabilizzare il nuovo progetto, che permetterebbe di creare economie di scala legate all'implementazione di nuovi software e applicativi, rende l'investimento poco fruttifero e si tende ad accantonare queste nuove possibilità. Questa metodologia di valutazione è legata ad un sistema di decisioni centralizzato ingombrante che mina al perseguimento della produttività massima, dove ogni processo deve essere ratificato dalla governance dell'impresa, rendendo il tutto più macchinoso e complicato. (Fig 10)

Questo sistema è intrinseco nell'attività della grande impresa, soprattutto in quella bancaria, dove i controlli sono molto stretti

e la direzione deve redigere e giustificare una moltitudine di documenti di bilancio. Lo stesso processo non avviene nelle nuove imprese di cultura moderna e digitale, dove viene dato maggior spazio al libero arbitrio dei dipendenti e conseguentemente uno sviluppo più rapido che permette loro di stare al passo con i tempi e sfruttare opportunità di mercato. Le imprese Fintech detengono quindi un vantaggio competitivo: la loro struttura digitale le porta ad essere agevolate nei campi dell'innovazione, candidandosi ad essere le innovatrici del mercato. Questo crea un disallineamento tra il modo di lavorare dei due soggetti: le istituzioni finanziarie si trovano in condizione di doversi adattare alle condizioni di mercato che cambiano, non essendo i primi a rivoluzionare il settore, condizione che avviene anche in questo caso sia in ambito privato che in ambito pubblico, con le principali banche centrali che stanno agendo per emettere una propria criptomoneta (le central bank digital currencies, CBDC) dopo che il mercato ha già recepito questa innovazione. Questo adattamento da parte dei big player del mercato che deve essere ottenuto nel più breve tempo possibile, porta le imprese a cercare all'esterno queste competenze tramite l'acquisizione di imprese presenti sul mercato (vedi nuovamente Punto Lis) o esternalizzando queste funzioni aziendali. Il metodo operativo delle imprese nascenti invece parte da un'analisi di mercato, viene individuata un'opportunità, e viene sviluppata una nuova risorsa che possa soddisfare il cliente, migliorare la sua esperienza, o rendere il processo meno snello e complicato. Il risultato di tutto ciò è che le istituzioni finanziarie non riescono a stare al passo con il progresso tecnologico portato avanti dalle altre imprese<sup>39</sup>. (Fig. 11)

Figura 11: velocità del cambiamento



<sup>39</sup> Fonte: 11:FS (2021)

### 2.3 “Bank as a service”: come la tecnologia ha cambiato le aspettative di mercato

A seguito dello sviluppo e all'aumentare della popolarità di queste nuove imprese, le aspettative dei clienti e delle imprese commerciali hanno avuto un radicale cambiamento. Se è vero che le banche continuano ad investire in infrastrutture per una fruizione digitale dei propri servizi adattandosi al mercato in evoluzione (vedi Home Banking), non si riscontra un cambiamento nel tipo di servizi offerti. Nel report di 11:FS si può notare come le piccole e medie imprese pensino di aver un maggiore supporto da imprese digitali come *Shopify* piuttosto che da una banca. Il fenomeno venutosi a creare a seguito delle innovazioni digitali in campo finanziario è quello dell’*“Embedded finance”* o finanza integrata. Con questo si vuole definire l’integrazione dei servizi finanziari in altri servizi ed esperienze non strettamente finanziarie. Il modello valutativo che nasce è quello del BaaS, ovvero *bank as a service*. Il modello si basa sull’assunzione che un consumatore generalmente desidera ottenere un mutuo quando decide di acquistare una casa, ma lo scopo principale del richiedente è proprio quello di acquistare la casa, non di ottenere un mutuo. Lo scenario che si viene a creare è quello in cui la banca diventa un servizio di supporto allo svolgimento della propria vita/impresa. Una banca, dunque, per essere fruibile e preferita ai propri concorrenti deve essere flessibile per poter offrire il proprio servizio nel momento in cui il cliente sta per fruire di un’offerta che potrebbe essere supportata da un prodotto finanziario. Esempi di questo scenario possono essere l’integrazione di un servizio di pagamento nella piattaforma di prenotazione taxi, un’assicurazione sul viaggio mentre si prenota un volo, o un mutuo offerto al momento dell’acquisto di una casa. In questo ecosistema è la banca che cerca il cliente già oggetto di discriminazione, in quanto si trova in una condizione favorevole alla proposta di questo servizio. In questo contesto la soluzione al problema avviene in maniera contestuale al presentarsi dello stesso, sbloccando nuove soluzioni per la distribuzione del servizio.

Le imprese Fintech, grazie alle loro competenze digitali in questo ambito, hanno creato servizi in grado di aiutare le singole imprese e consumatori a connettersi con l’ecosistema bancario, facilitando il processo di acquisto e altre funzioni.

Queste competenze, legato ad un assetto aziendale meno rigido che permette un migliore sviluppo tecnologico, hanno permesso di sviluppare un servizio che ha come punto focale il cliente ed un suo problema da risolvere, iniziando la competizione con soggetti dominanti del mercato. Il trend di successo di queste soluzioni può essere facilmente riconosciuto analizzando il numero di portafogli digitali presenti che sta sorpassando il numero di conti correnti aperti. Questa è una normale risposta al progresso tecnologico e all’aumento degli acquisti online, in quanto le normali carte di credito, anche se abilitano gli acquisti via Internet, non sono strumenti ideati per compiere gli acquisti in digitale ma bensì adattati; opposta è la situazione dei portafogli digitali, nati per agevolare e semplificare gli acquisti digitali.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Fonte: 11:FS (2021)

In un *focus group*<sup>41</sup> di intermediari finanziari svolto da *Mambu* per conto del *Financial Times*, le priorità aziendali che sono risultate più gettonate per un miglior sviluppo sono state l'innovazione di nuovi prodotti e la *customer experience*. Claire Calemejane, CIO di *Société Générale*, afferma che la digitalizzazione è al centro della strategia e che questo significa supportare la centralità del cliente, efficienza e sostenibilità. Dallo stesso report è possibile analizzare il riscontro di questi soggetti sui benefici nell'utilizzare un modello bancario che si focalizzi sul cliente. Dal report si nota come i benefici riscontrati non siano relativi alla mera performance aziendale. Di fatti il beneficio più riscontrato è quello di aumentare la fiducia del consumatore verso il brand, che aiuta nella ritenzione del cliente, ma anche obiettivi etici, come quelli di inclusione finanziaria, reputato un beneficio dal 44% delle banche intervistate, e una sensibilizzazione maggiore per la "sustainable finance agenda". A seguito della crisi pandemica ha portato ad una presa di coscienza da parte delle banche, realizzando che le sole nuove strutture non saranno sufficienti per uno sviluppo futuro. Di fatti l'81% delle banche intervistate nel focus group ha dichiarato che la modifica del proprio *mindset*<sup>42</sup> sociale è essenziale per la propria strategia di crescita.<sup>43</sup>

Possiamo dunque constatare che lo sviluppo tecnologico ha impattato le banche su 3 fronti:

- lato clientela, rendendo i consumatori più esigenti e consci di quelle che sono le potenzialità e la qualità del servizio offerto;
- lato mercato, con le banche minacciate da nuovi entranti che hanno successo grazie al loro approccio più digitale e mirato alla soddisfazione del cliente;
- lato dell'organizzazione aziendale, in quanto questo nuovo contesto comporta un'evoluzione drastica dall'assetto aziendale per permettere di stare al passo con i nuovi clienti e il nuovo mercato.

## 2.4 L'intervento delle istituzioni: la direttiva PSD2

Nell'analizzare l'ambiente competitivo, i recenti studi non si limitano a considerare i soli fattori politici, economici, sociali e tecnologici (modello PEST), ma vengono aggiunti fattori di tipo ambientali e legali, ottenendo il modello (PESTEL)<sup>44</sup>. Come illustrato nel primo capitolo, l'ecosistema finanziario è soggetto ad accurata attenzione da parte degli organi di governo vista la sua capacità di influenzare lo scenario economico. Tutti gli agenti di questo settore sono dunque soggetti a regolamentazione per la tutela degli altri agenti del sistema economico. In assenza di un sistema normativo idoneo a legalizzare l'operato delle imprese che operano nei servizi finanziari, lo sviluppo di queste soluzioni sarebbe stato meno agevole in quanto avrebbero svolto le proprie operazioni in un ambiente competitivo ostile. È dunque facile intuire che la disciplina in merito ai pagamenti e servizi bancari ha giocato un ruolo chiave nello sviluppo dell'ecosistema Fintech. Il primo passo in avanti è avvenuto nel dicembre del 2007, con la direttiva europea sui servizi di

---

<sup>41</sup> Tecnica di ricerca che prevede l'utilizzo di un gruppo di discussione

<sup>42</sup> Il modo di pensare e le proprie convinzioni

<sup>43</sup> Fonte: Mambu (2021)

pagamento la PSD. Con questa direttiva veniva regolamentata l'industria dei pagamenti, abilitando la distribuzione del servizio a banche, istituti di pagamento come trasmettitore di denaro (money transmitter), e istituzioni di moneta virtuale. Queste erano le tre categorie dei Provider di servizi di pagamento, i PSPs. Grazie a questa normativa è stato possibile perseguire la riduzione del tempo di esecuzione dei pagamenti ad un giorno dalla richiesta. La normativa prevedeva tuttavia sostanziali differenze rispetto a quella attualmente in vigore: in merito all'accesso ai conti correnti bancari per la validazione dei pagamenti, essendo richiesto un accordo con la banca per la legittimazione ad utilizzare nuove forme di pagamento; e in merito al tipo di transazione oggetto nella normativa, in quanto la regolamentazione veniva applicata a transazioni avvenute solo tra soggetti operanti in Unione Europea.

Tra il dicembre del 2007 e quello del 2015 ci sono stati sostanziali cambiamenti nell'assetto tecnologico e nelle abitudini di acquisto, per questo motivo alla PSD è seguita la PSD2, la Payment Service Directive 2. Con questa nuova direttiva cambiano sia i soggetti destinatari della normativa, sia le modalità di esecuzione del processo. Per tutelare il mercato dei pagamenti che iniziava ad ospitare imprese FinTech che riuscivano ad inizializzare e consolidare pagamenti, la PSD2 ha previsto due nuove categorie di provider di pagamento: gli *Account Information Service Provider* (AISP) e gli *Initiation Service Providers* (PISP); categorie che insieme hanno formato i provider di servizi di terze parti (TPP). È bene chiarire il ruolo di questi due soggetti per capire l'importanza di queste previsioni per lo sviluppo del settore oggetto di tesi.<sup>45</sup>

Gli AISP nascono a seguito di un cambiamento delle routine dei consumatori: sempre più persone hanno diversi conti correnti e utilizzano diversi sistemi di pagamento. Tramite un AISP è possibile ottenere tutte le informazioni relative ai propri conti ed effettuare tutte le operazioni da una singola piattaforma. La PSD2 disciplina questi soggetti permettendo loro di offrire il loro servizio e sancendo che le banche garantiscano l'accesso alle informazioni relative al conto di un soggetto quando questo ne autorizza il trattamento, eliminando l'accordo tra banca e impresa terza prima necessario per la gestione dei dati di proprietà del cliente<sup>46</sup>. Un esempio di impresa che fa dell'AISP il suo servizio chiave è Moven<sup>47</sup>.

Relativamente ai PISP, questi sono i soggetti che gestiscono ed elaborano, per conto di chi emette il pagamento, la transazione tramite il sistema di interscambio della banca, fungendo da tramite tra il pagante e ricevente. Utilizzando un PISP, l'ordine di pagamento non sarà più richiesto alla banca, e grazie a questo il pagante riuscirà a velocizzare il processo rendendolo meno complicato in quanto non sarà più necessario recarsi allo sportello bancario per richiedere un bonifico ma basterà dare il consenso tramite la piattaforma. Allo stesso tempo, anche il ricevente beneficerà di questo sistema, in quanto il provider del pagamento, che è un soggetto terzo alla transazione, sarà informato della presa in carico e inizializzazione del pagamento garantendone la ricezione, il beneficiario quindi potrà velocizzare i processi prima espletati successivamente

---

<sup>45</sup> Fonte: Deloitte PSD2 (2016)

<sup>46</sup> Fonte: Accenture (2020)

<sup>47</sup> Azienda che offre servizi di valutazione delle gestione finanziaria personale del cliente <https://moven.com/who-we-are/>

alla ricezione, come ad esempio l'evasione del prodotto. In questo caso, diversamente dagli AISP, le informazioni relative al conto corrente della banca non sono condivise con il provider, ma verrà solamente effettuato un controllo sulla solvibilità del pagante, verificando che sia in grado di effettuare l'operazione. Grazie a questo sistema il consumatore non dovrà dare un ordine personale alla banca, ma dovrà semplicemente limitarsi ad effettuare l'operazione utilizzando uno di questi provider, snellendo l'operazione di pagamento.<sup>48</sup>

Per perseguire il comportamento corretto della banca, viene inoltre stabilito che l'istituto presso cui si detiene un conto debba trattare i pagamenti inizializzati da una parte terza nelle stesse modalità in cui tratta i propri, garantendo un allineamento nell'esecuzione. In aggiunta, con la PSD2, le previsioni sono state allargate ad un maggior numero di transazioni, in quanto non applicate a non solo a tutte le transazioni UE, ma a tutte le transazioni che includano un soggetto parte dell'unione, sia da pagante che da ricevente.

Un ultimo aspetto saliente della normativa che è bene riportare è quello relativo alle disposizioni in merito all'autenticazione. La PSD2 ha previsto che l'identità del cliente sia identificata con almeno 2 dei 3 fattori di identificazione: conoscenza, attestata con password o domande di sicurezza; possesso, riferito a dispositivi che siano registrati; e dati biometrici, come impronta digitale o retina. Queste ultime previsioni non hanno creato una vera e propria possibilità in maniera diretta alle imprese fintech, ma ha generato pressioni alle banche per l'allineamento. La necessità di dover seguire standard tecnici imposti dall'autorità bancaria europea non ha permesso alle banche di sfruttare in maniera agevole questa opportunità, lasciando lo di entrare spazio nel mercato a varie imprese come operatori di servizi finanziari senza la necessità di avere le ingombranti strutture bancarie, ma limitandosi ad avere un'abilitazione e un'assicurazione che coprisse tutti i territori in cui venissero offerti i propri servizi.<sup>49</sup>

## 2.5 Le nuove soluzioni in concreto: gli API e l'open banking

A seguito della PSD2, le banche hanno raggiunto un nuovo livello di interazione con soggetti che fungono da PISP o AISP. Il veicolo di queste relazioni è l'apertura dell'interfaccia di programmazione dell'applicazione alle terze parti. Gli API sono la risposta alla previsione da parte dell'unione europea della possibilità di fruizione dei dati da parte di questi nuovi agenti e la necessità di un nuovo sistema di identificazione.

Essenzialmente un API, o *application programming interface*, abilita l'impresa a condividere i propri dati e le funzionalità della propria applicazione a sviluppatori e imprese di terze parti. Un API insieme di definizioni e protocolli per la creazione e l'integrazione di software applicativi (sostanzialmente un insieme di regole che definiscono la comunicazione tra le applicazioni, fungendo da intermediario i sistemi applicativi). Il processo inizia con una richiesta di informazioni, fatta da un'applicazione, tramite API; a quel punto il programma cerca

---

<sup>48</sup> Fonte: Accenture (2020)

<sup>49</sup> Fonte: Deloitte PSD2 (2016)

l'informazione richiesta (se effettivamente valida) su un server che riporta l'informazione all'API; successivamente l'informazione viene trasferita sull'applicazione che ha effettuato la richiesta.<sup>50</sup>

L'API è dunque un'interfaccia di relazione tra due sistemi che offre sicurezza in fase di progettazione software, in quanto separa il richiedente dell'informazione dal fornitore dell'informazione, permettendo a sistemi in astratto incompatibili (magari perché programmati in un linguaggio differente) di entrare in comunicazione. Questo permette di integrare funzionalità esterne nella propria applicazione, rendendo più semplici e proficue le collaborazioni tra varie piattaforme. Un esempio di API può essere fatto in merito ai PISP, in relazione ad una ormai comune procedure di pagamento. I compratori ora possono inserire i dati della propria carta nell'applicazione di un e-commerce. A questo punto non sarà richiesto l'accesso al conto corrente del compratore, ma sarà l'API che metterà in comunicazione le due piattaforme, creando una richiesta di denaro univoca (tramite un gettone) che se valida verrà condivisa come corretta dal server della banca, procedendo al pagamento in pochi click.

Questo ha creato una flessibilità senza precedenti, permettendo l'implementazione di servizi di pagamento nella propria applicazione, potendo quindi focalizzarsi su problematiche laterali durante l'acquisto, come la *customer experience*, e rendere molto più semplice un'operazione complicata. Analogamente al business model bancario, anche altri settori sono stati significativamente impattati dall'utilizzo di API (anche se non necessariamente per soddisfare disposizioni legislative). Un esempio è dato da Amazon: *Amazon Web Service*, la piattaforma di archiviazione in cloud che permette l'accesso a informazioni che si trovano su diversi server, ha svolto un'azione disruptive verso leader di mercato quali IMB. Un altro esempio è dato da Expedia, che grazie ai protocolli API ha reso il proprio sito un aggregatore di informazioni relative a hotel e biglietti di navi e crociere, stravolgendo il mercato delle agenzie di viaggio.<sup>51</sup>

Quando viene utilizzato un API non esiste un diretto dialogo con la banca, creando il rischio di non sviluppare un rapporto con il cliente. In questo sistema l'interazione con la banca viene molto limitato, in quanto non più necessario. Non essendoci interazione con il cliente il lavoro di fidelizzazione al pari di quello di *cross-selling* e *customer experience* diventa molto più complicato. Nel corso degli anni la banca è passata attraverso stadi evolutivi, da un contatto diretto con lo sportellista, passando attraverso servizi bancari telematici, fino ad arrivare infine al mobile banking e sistemi di pagamento in tempo reale con applicazione proprietarie. Tuttavia in tutti questi contesti, la banca non ha mai perso il senso di relazione esistente con il cliente, essendoci delle relazioni dirette che portavano ad un senso di appartenenza ad una determinata banca. La direttiva PSD2 e l'apertura all'API hanno cambiato drasticamente questa dinamica. Il rischio che si viene a creare è quello di essere uno strumento secondario per il consumatore, che potrebbe consultare il proprio conto corrente da un'applicazione terza che potrebbe anche non far figurare il brand dell'istituzione finanziaria che deve

---

<sup>50</sup> Fonte: IBM <https://www.ibm.com/cloud/learn/api>

<sup>51</sup> Fonte: Accenture (2020)

consentire l'accesso. Una conseguenza ulteriore è data dalla frammentazione dei servizi bancari: essendo possibile con un AISP una consultazione di molteplici informazioni provenienti da diverse istituzioni nella stessa applicazione, non ci crea più l'esigenza di sottoscrivere una varietà di servizi nella stessa banca per poterli gestire contemporaneamente, il cliente sceglie diversi prodotti finanziari da diversi emittenti che soddisfino in maniera più puntuale e specifica le proprie esigenze. In questo scenario le imprese Fintech sono una forte minaccia per le banche leader del mercato, in quanto con una frammentazione dell'offerta, non essendoci più fidelizzazione, la possibilità di vendere prodotti accessori diventa più difficil; e questo porterebbe ad una perdita dei dati e insight dei correntisti.

Questo fenomeno della possibilità di accesso diretto ai conti correnti dai provider terzi è conosciuto come "Open Banking". Prendendo come riferimento il mercato del Regno Unito, nell'agosto del 2021 risultavano 119 le imprese offerenti servizi di tipo TPP (provider di terze parti), mentre nel dicembre del 2018 erano presenti appena 16 di queste imprese. Le maggiori aree di competenza di questa tipologia di imprese sono il miglioramento del processo di decisione in ambito finanziario, nuove forme di pagamento, e nuovi metodi di finanziamento. La percentuale degli utilizzatori di questi servizi in relazione a quelli che ne hanno accesso è passato dal 2/3% del gennaio 2020 al 7,5/8,5% dell'agosto 2021, passando quindi da un utente su quaranta, ad un utente su tredici abilitati. Il dato che però mostra la vera crescita è dato dal numero di richieste API effettivamente realizzate. L'incremento in 3 anni è stato di oltre 4 miliardi e 850 milioni di richieste ogni 6 mesi, rispetto alle prime registrazioni dell'agosto 2018, data di inizio del monitoraggio. Il valore dei pagamenti

SIX MONTHS TO	NUMBER OF API CALLS (million) CMA9 ONLY	YEAR-on-YEAR GROWTH
Aug 2018	7.4	-
Feb 2019	105.3	-
Aug 2019	404.6	5,368%
Feb 2020	1,484.2	1,309%
Aug 2020	2,655.9	556%
Feb 2021	3,883.0	162%
Aug 2021	4,864.7	83%

gestito da questo sistema è passato da 700.000 sterline a 11 milioni di sterline, una crescita quasi del 1500%.

In merito a prospettive future, i dati mostrano un probabile aumento di questo trend: in una ricerca condotta da Openbanking Uk, il 90% degli utenti intervistati ha dichiarato di aver trovato

il servizio di facile implementazione, riscontrando anche una soddisfazione rispetto al servizio molto alta, con il 76% degli intervistati che hanno ottenuto migliori risultati con queste nuove metodologie di gestione della finanza e il 75% che ha espresso la propria volontà di continuare con questi tipi di servizi<sup>52</sup>.

## 2.6 La strategia di business delle Fintech

È possibile dunque parlare di uno scenario favorevole per le imprese Fintech; tuttavia, uno scenario economico positivo non è sufficiente per la profittabilità di un'impresa. Di fatti è possibile che un'impresa

<sup>52</sup> Fonte: OpenBanking <https://openbanking.foleon.com/live-publications/the-open-banking-impact-report-october-2021-ug/home/>

riesca a raccogliere molti finanziamenti ma non sia in grado di generare profitti che le permettano di sopravvivere nel mercato e proseguire con una crescita sostenibile. Un esempio emblematico di questo fenomeno è *Klarna*, che attualmente ha una valutazione di oltre 45 miliardi di dollari, ma dalla sua creazione, avvenuta nel 2015, non è ancora riuscita a raggiungere il pareggio in bilancio<sup>53</sup>. Questo non è un fenomeno isolato, in quanto il processo di generazione di profitti di queste imprese ha un orizzonte di lungo termine e spesso non è il prodotto inizialmente offerto quello a generare il risultato economico positivo per l'impresa. Il prodotto *core* offerto dalle imprese Fintech viene sviluppato e offerto con l'ambizione di rivoluzionare una specifica componente della catena del valore bancaria. I primi anni servono da test all'impresa, sia sul lato del prodotto e della sua onerosità, sia sul lato del mercato, focalizzandosi sulla reazione dei clienti alla nuova soluzione presente sul mercato. Venendo al pratico analizzando Klarna, il prodotto core offerto è quello del *buy now pay later* (BNPL), grazie al quale è possibile comprare un prodotto e rateizzare/posticipare il suo pagamento. I benefici che si vengono a creare sono tangibili sia dal lato cliente sia dal lato venditori. I clienti hanno la possibilità di possedere il prodotto anche in assenza di risorse al momento dell'acquisto, con la possibilità di fare pagamenti che si addicano alle proprie esigenze. Dal lato venditore si riscontrano invece tassi di conversione in aumento, avendo i consumatori possibilità di acquistare anche senza avere a disposizione immediatamente il denaro; inoltre si hanno transazioni medie più elevate, in quanto la rateizzazione virtualmente aumenta il potere di acquisto del cliente, permettendo di poter spendere più di ciò che consentirebbe la propria capacità di spesa facendo leva su situazioni di acquisto impulsivo. La creazione di valore per le imprese BNPL avviene maggiormente dal lato del venditore, dove l'impresa riscuote una percentuale per ogni acquisto fatto utilizzando la propria soluzione. La BNPL poi paga al venditore il prezzo del prodotto, che verrà incassato dal cliente al momento dei pagamenti. La marginalità è possibile in quanto la percentuale chiesta ai venditori è più elevata dal tasso di sconto necessario per incassare il credito relativo al cliente, che si aggira intorno al 3% per gli acquirenti online non profilati. Esistono anche guadagni derivanti dal lato consumatore, ma solo in caso di ritardi o mancati pagamenti, dove l'impresa BNPL addebita interessi, penali o altri tipi di commissioni.<sup>54</sup>

Il prodotto core offerto però non è sufficiente per la realizzazione di un profitto determinante che porti ad una crescita sostenibile (e che quindi giustifichi valutazioni di mercato irragionevoli). Il prodotto core è però parte di una strategia che permette di ottenere profittabilità nel lungo termine. Di fatti in campo fintech, la fase successiva a quella di lancio del prodotto è quella di espansione della matrice dei servizi offerti. Diversificando le linee di business le imprese Fintech proseguono con il loro intento di *cath-up*<sup>55</sup> delle banche, cercando di emergere come alternativa valida ai servizi prima strettamente connessi solo all'attività bancaria. La visione

---

<sup>53</sup> Fonte: Klarna <https://www.klarna.com/international/about-us/corporate-governance/investor-relations>

Fig. 12 Fonte: OpenBanking <https://openbanking.foleon.com/live-publications/the-open-banking-impact-report-october-2021-ug/home/>

<sup>54</sup> Fonte: Unique Business model <https://uniquebusinessmodels.substack.com/p/26-how-do-buy-now-pay-later-bnpl?s=r>

<sup>55</sup> Termine economico per esprimere la convergenza verso uno stesso punto. In questo caso analizzato per settore

di Klarna come quelle di molte altre imprese di questo genere è quella di imporsi nel lungo periodo come un concreto e solido emittente di servizi finanziari che abbia a mente gli interessi dei propri clienti con operazioni più semplici e intuitive rispetto a quelle bancarie.<sup>56</sup> L'interesse da parte degli investitori è un chiaro segnale di fiducia in questi nuovi soggetti che stanno sempre più emergendo nel mercato dei servizi finanziari.

Una precisazione è però doverosa: queste imprese, negli scorsi anni, si sono trovate ad operare in uno scenario macroeconomico molto favorevole. La presenza di tassi di interesse istituzionali molto bassi ha giovato a questi tipi di sistema di creazione di valore basati sulla disponibilità a breve termine del denaro, ed un vero e proprio stress test di questi business model deve essere ancora sostenuto; è lecito tuttavia ipotizzare che le imprese Fintech soffriranno maggiormente i tassi di interesse in aumento rispetto ad una banca, essendo maggiormente esposte al rischio di tasso di interesse viste le minori riserve disponibili.<sup>57</sup>

## 2.7 Concorrenza e potere di mercato: anche i GAFAM partecipano al gioco

Prima di entrare nel dettaglio dell'analisi di implementazione strategica, è bene porre attenzione ad alcune considerazioni. In uno studio di mercato di Accenture (con focus il mercato inglese), è stato riscontrato che i soggetti sarebbero stati disposti a lasciare la gestione del proprio denaro e delle proprie transazioni solo a provider che avessero operato o fossero legati al settore dei pagamenti o gestione del credito anche prima della rivoluzione dell'open banking. Non stupisce quindi che il 76% degli intervistati abbia scelto la banca come prima preferenza di provider per l'inizializzazione dei pagamenti; ma andando ad analizzare la seconda, i rivenditori online hanno ottenuto un riscontro di preferenza dal 40% degli intervistati, superando addirittura le imprese Fintech che hanno riscontrato un mero 19%. Questo dimostra la difficoltà di ottenere una posizione di dominio di mercato in questo settore, dove il cliente è mosso principalmente dalle paure di un mondo complesso di cui spesso non si conosce molto, ma a cui si affidano le proprie ricchezze garantendo lo svolgimento della vita di tutti i giorni. Dallo studio è stato possibile costatare che le metriche di valutazione più pesate dal cliente nello stipulare un contratto di tipo finanziario sono la fiducia e la sicurezza, con il 94% degli utenti disposti a cambiare operatore solo quando riterranno questi servizi sicuri al pari di quelli tradizionali. Questo rafforza ancora l'ipotesi per cui la customer experience stia giocando sempre un ruolo più chiave nella lotta del mercato finanziario.<sup>58</sup>

Nell'analisi del nuovo mercato dei servizi finanziari non può dunque mancare l'approccio di uno dei *tech giants*<sup>59</sup> del NASDAQ: Amazon, che sta entrando sempre più in ogni settore dei servizi finanziari. Il principale fine della partecipazione a questo mercato di Amazon è quello di aumentare il numero di venditori e clienti riducendo le problematiche di acquisto/vendita, facendo sì che i venditori siano in grado di aumentare le proprie vendite e che ogni cliente sia in grado di spendere di più. Amazon ha quindi fatto diversi investimenti

---

<sup>56</sup> Fonte: Klarna <https://www.klarna.com/international/about-us/corporate-governance/investor-relations/>

<sup>57</sup> Fonte: Fintech Insider (2022)

<sup>58</sup> Fonte: Accenture (2016)

<sup>59</sup> Le maggiori 5 multinazionali dell'industria IT occidentale: Google, Apple, Facebook (ora Meta), Amazon e Microsoft

Fintech in collaborazione con partner strategici, prendendo le componenti chiave di una esperienza finanziaria moderna, senza però agire come una banca e dover quindi soddisfare gli aspetti di regolamentazione.

In linea con quanto precedentemente detto, il primo settore “attaccato” da Amazon è stato quello dei pagamenti, essendo strettamente relazionabile al suo core business e quindi una priorità per i suoi clienti. Il sistema di pagamenti di Amazon è quello di *Amazon Pay*, un portafoglio digitale e sistema di pagamenti per venditori sia online che fisici. Un ruolo cardine nello sviluppo e offerta dei propri servizi è stato giocato da *Worldpay*, una delle Fintech più innovative secondo il *Fortune*<sup>60</sup>, che si occupa di processare ed elaborare pagamenti. Non si poteva dare per scontato il successo ottenuto da Amazon; sono stati diversi i fallimenti prima di potersi effettivamente affermare come sistema di pagamento e ottenere il 22% del mercato dei pagamenti negli Stati Uniti (avendo successivamente la possibilità di espandersi poi anche in Francia, Italia e Spagna). Il primo tentativo di Amazon fallito è stato quello di una piattaforma di pagamento peer-to-peer chiamata *TextPayMe*, che sfruttava la linea telefonica mobile per i pagamenti. Il prodotto fu lanciato nel 2007 e costretto ad essere chiuso nel 2014, così come il primo progetto di portafoglio digitale *Amazon Local Register*, progetto partito impostando una strategia di tassi di transazione molto competitivi che però non riscontrò un buon successo sul mercato. Questo ci fa capire che il mercato, per fattori sia sociali, sia tecnologici, sia legali, non era pronto a questi tipi di servizi. Infatti, solo negli anni recenti è stato possibile sviluppare un vero e proprio mercato che metta in discussione l’ecosistema finanziario.

La storia di successo di Amazon in questo ambito inizia nel marzo del 2019, con l’inizio della partnership con *Worldpay*. La partnership ha permesso di sviluppare la funzione “paga in un click” di Amazon, ottemperando la propria vision di ridurre la complessità del processo di pagamento per aumentare le vendite del proprio sito. L’esperienza di *Worldpay*, che l’anno precedente aveva processato 40 miliardi di transazioni per un valore di 1.7 trilioni di dollari ha facilitato l’ennesimo ingresso nel mercato da parte del colosso tecnologico, evitando un ennesimo passo falso. Nel luglio del 2019 l’impresa partner è stata acquistata per 43 miliardi di dollari da *FIS*, impresa specializzata in tecnologie e servizi per venditori, banche e operatori dei mercati dei capitali. Da questa acquisizione ha giovato anche Amazon, avendo già sviluppato forte competenze in ambito di tecnologie POS e altri sistemi di transazione innovativi che ha permesso ad Amazon di poter implementare queste funzioni nel proprio assistente virtuale *Amazon Alexa*. L’idea di Amazon visto il proprio potere di mercato, era quella di non limitarsi al potenziamento del proprio e-commerce, ma sfruttando l’ambiente di mercato di diventare un omnichannel che potesse soddisfare ogni esigenza di spesa del cliente. La strategia di Amazon intende rendere il processo ancora più snello e staccarsi dagli attuali dispositivi di pagamento disponibili sul mercato. La nuova innovazione in questo campo è quella di *Amazon One*, un sistema hardware e software che permetta di pagare usando i propri dati biometrici, in primo luogo con il palmo della propria mano.

---

<sup>60</sup> Provider di pagamenti <https://online.worldpay.com/about>

L'intervento di Amazon nel mondo Fintech non si è però limitato a quello dei pagamenti: l'azienda ha sviluppato un conto corrente digitale con cui effettuare pagamenti in negozi specifici, tra cui il proprio marketplace chiamato Amazon Cash. L'obiettivo è stato il poter abilitare l'offerta di servizi a parte della popolazione che non ha un conto bancario o ha un conto bancario poco attivo, cercando di ingaggiare una quota di popolazione prima non destinataria dell'offerta dei dettaglianti digitali. Il sistema è stato lanciato con la possibilità di ricarica tramite carte regalo, poi esteso grazie alle collaborazioni con Coinstar per il deposito di monete in chioschetti fisici strategicamente collocati, e successivamente abilitando il conto Amazon Cash al pagamento offline, sviluppato in collaborazione con Western Union.

L'ultimo mercato partecipato da Amazon in campo finanziario è quello dei finanziamenti. Costruendo una rete di partnership, Amazon offre servizi di finanziamento a piccole medie imprese. L'iniziativa è nata nel 2011 per supportare i venditori di Amazon e permettere loro di vendere più prodotti. Grazie a partner come Merrill Lynch, Goldman Sachs e ING, Amazon Lending è in grado di offrire finanziamenti da 1000 a 750000 dollari per imprese selezionate dalla piattaforma. Dal 2011 al 2019, Amazon ha emesso finanziamenti per un valore di oltre 5 miliardi di dollari a più di 20000 imprese. Questa linea di business è tenuta sotto stretto controllo per evitare blocchi da parte delle agenzie regolatrici; ne consegue una crescita lenta. Altro servizio di finanziamento per le imprese da parte di Amazon è il progetto *Amazon Business*. Con Amazon Business alle imprese è reso possibile entrare nell'ecosistema Amazon, offrendo servizi di cash back, dilazioni e sconti di fattura per transazioni fatte da imprese connesse tramite l'e-commerce Amazon, attando il mercato delle transazioni B2B dell'e-commerce che seguendo le prospettive di mercato potrebbe raggiungere una capitalizzazione di quasi 21 trilioni nel 2027. Le iniziative sono presenti anche sul lato consumatori, con una serie di carte di credito e carte di debito digitali, come *Amazon Reload*, disponibile per i sottoscrittori del piano di abbonamento Prime, che offre servizi di cash back e scoperti di piccole somme.<sup>61</sup>

Il caso di Amazon non è un caso isolato. Infatti, anche gli altri GAFAM hanno sviluppato prodotti con la stessa strategia: creare un supporto concreto alla loro linea di business principale. Prodotti come ApplePay e GooglePay sono molto simili ad AmazonPay, e creano sinergie con le altre risorse presenti in queste aziende<sup>62</sup>. Essendo giganti tecnologici nativi digitali, le competenze in analisi e gestione dei dati sono superiori a quelle di una banca, questo knowhow consente una valutazione migliore del profilo del cliente e l'offerta di servizi mirati. Inoltre, grazie alla reputazione riscossa sul mercato, questi operatori vengono riconosciuti come affidabili da parte del cliente, creando economie di scala per la valorizzazione del brand. La strategia di collaborare con imprese che hanno esperienza nel settore ha permesso a questi colossi di entrare in un mercato in cui prima, sia per limitazioni legali sia per abitudini del consumatore, era impossibile entrate, in maniera

---

<sup>61</sup> Fonte: Cb Inisght (2021/2)

<sup>62</sup> Piattaforme di pagamento di Apple e Google <https://www.apple.com/it/apple-pay/>; [https://pay.google.com/intl/it\\_it/about](https://pay.google.com/intl/it_it/about)

rapida, guadagnando una sostanziale fetta di mercato, creando una forte minaccia per le banche tradizionali che continuano ad utilizzare il margine di interesse netto come principale strumento di remunerazione.

## 2.8 Il nuovo scenario competitivo

A seguito di ciò che è stato detto, è possibile dunque illustrare il nuovo scenario competitivo utilizzando il modello delle cinque forze di Porter. Le cinque forze analizzate dal modello sono:

- la concorrenza diretta, ovvero il numero di rivali presenti sul mercato che offrono prodotti equivalenti;
- minacce di nuovi entranti, ovvero la possibilità dell'aumento di competitor diretti nel mercato;
- il potere contrattuale dei fornitori, ovvero la capacità dei fornitori di alterare il prezzo e la capacità di ottenimento di risorse dell'impresa;
- il poter contrattuale dei clienti, ovvero alla capacità del cliente di cambiare i prezzi e la sua dipendenza dal prodotto o servizio della singola impresa;
- la minaccia di prodotti sostituiti, ovvero la presenza di prodotti o servizi che possano risolvere lo stesso bisogno del cliente.<sup>63</sup>

La concorrenza diretta è una delle forze maggiori del settore bancario. La forte competizione deriva dalla presenza di bassissimi costi di sostituzione (*switching costs*) di una banca. Infatti, è sostanzialmente poco oneroso chiudere il conto corrente di una banca e aprirne un altro presso una diversa. I clienti sono anche invogliati allo switch dalla continua offerta di favorevoli incentivi alla apertura di conti correnti che spaziano da servizi accessori forniti gratuitamente a vere e proprie erogazioni di denaro sul proprio conto. La capacità di *retention* del cliente diventa dunque un fattore competitivo fondamentale particolarmente significativo. Essendo la competizione molto intensa, le banche si trovano a dover curare molto la propria comunicazione, spesso facendo leva sulla sua storia e le proprie esperienze: per la peculiarità del servizio offerto, i clienti tendono a cedere il proprio denaro a banche che hanno espresso solidità e buona gestione nel corso degli anni. Le azioni strategiche sono diverse: trattenere la propria customer base (offrendo servizi che contribuiscano a migliorare l'esperienza del cliente e invogliarlo a restare); acquisire nuovi clienti tramite campagne dei canali commerciali o, in alcuni casi di strategia di crescita straordinaria, tramite operazioni di fusione o acquisizione di competitor.

La minaccia di nuovi entranti è invece una delle forze meno intense. Entrare sul mercato per una nuova banca non è un'operazione semplice per i limiti relativi alla reputazione precedentemente esposti: senza una identità storica risulterà difficile acquisire clienti che siano disposti ad affidare i propri risparmi. Altro forte limite per la partecipazione al mercato di nuove banche è la regolamentazione. La licenza bancaria è un requisito fondamentale per l'attività bancaria e i criteri da soddisfare per l'ottenimento sono molto stringenti. Lo

---

<sup>63</sup> Fonte: Fontana F. Caroli M.G. (2017)

sviluppo tecnologico non ha impattato questo campo, in quanto i nuovi soggetti di istituto di pagamento o istituto di moneta elettronica previsti dalla nuova normativa sono definiti come soggetti diversi dalle banche e per tanto le loro operazioni non possono essere quelle specifiche dell'attività bancaria, ovvero raccolta del risparmio e cessione del credito. Le nuove figure di IP (istituti di pagamento) e IMEL (istituto di moneta elettronica) non hanno possibilità di effettuare entrambe le operazioni di gestione del risparmio ed esercizio del credito che rimangono di stretta competenza delle banche. In ultimo luogo è bene citare anche il limite economico presente nella creazione in una banca, in quanto il capitale necessario per la costituzione supera i 5 milioni di euro.

Il potere contrattuale dei clienti e dei fornitori di una banca tendono a sovrapporsi. La risorsa essenziale per l'attività bancaria è il capitale. L'industria bancaria è perciò molto influenzata dai volumi del portafoglio clienti. Il mantenimento di gruppi di clienti è quindi essenziale per il regolare svolgimento delle attività. Questo è il fattore che maggiormente stimola la forte competizione tra le varie banche e alle pratiche discusse nell'analisi della prima forza. Un'altra risorsa fondamentale per una banca è il lavoro specializzato, essenziale per il corretto svolgimento delle operazioni bancarie. Una banca deve dunque offrire benefit e salari competitivi per mantenere gli impiegati che permettono l'offerta di servizi finanziari.

Tra le forze del modello, la minaccia dei prodotti sostitutivi è quella che è maggiormente aumentata negli ultimi anni a seguito dello sviluppo tecnologico. Con la nascita di imprese digitali specializzate su alcuni verticali e capaci di operare nel settore dei servizi finanziari, ovvero le imprese Fintech, la banca ha visto aggredire il proprio mercato a cui prima tradizionalmente partecipava in maniera esclusiva. L'aumento della matrice di prodotti disponibili per il singolo cliente in ambito finanziario ha impattato la profittabilità delle attività connesse a quella bancaria, che deve quindi ora difendersi da questi nuovi soggetti nativi digitali. Una banca deve quindi tenere il passo dell'evoluzione, cercando di offrire nuovi servizi al pari di quelli di questi nuovi soggetti, attraverso iniziative e nuovi rami aziendali che possano tracciare il progresso tecnologico concentrandosi sull'esperienza del consumatore non avendo più una posizione di esclusiva e dominio assoluto del mercato.

## 3 Caso studio: l'evoluzione di Santander, Ripple e PagoNXT

### Introduzione

In questa sezione dell'elaborato si procederà all'analisi di Banco di Santander, una delle maggiori banche commerciali del panorama europeo e mondiale. Santander con le sue nuove pratiche e obiettivi aziendali, rappresenta un ottimo esempio di come una banca di successo sia stata in grado di adattarsi in tempo alle innovazioni del mercato e di consolidare la sua posizione nel mercato. Nell'analisi si vedrà come molti degli elementi trattati nei precedenti capitoli siano diventati parte delle “buone pratiche” dell'istituto bancario che ha saputo allinearsi al cambiamento dello scenario competitivo ed è riuscito ad evolvere e migliorare la propria offerta entrando in sinergia con il nuovo mercato dei servizi finanziari.

### 3.1 Santander: storia, struttura e valori

Santander è la prima banca della zona euro e la sedicesima al mondo per capitalizzazione.<sup>64</sup> La potenza di mercato di Banco Santander è frutto di varie operazioni di fusioni essendo stato uno dei poli di concentrazione delle banche spagnole negli anni '90. Nel 1994 Santander rilevò Banesto, ovvero Banco Espanol de Credito, all'epoca quinta società finanziaria di Spagna; e nel 1999 fu invece acquisito il Banco Central Hispano, divenendo già sul finire degli anni '90 la più grande banca spagnola. L'ultima acquisizione di rilievo è stata il salvataggio del 2017 del Banco Popular con il celebre acquisto storico della società ad 1 solo euro.<sup>65</sup> A seguito di queste operazioni, la scala del gruppo Santander è diventata globale, con quasi 200000 dipendenti e 10000 filiali in tutto il mondo che offrono i propri servizi a più di 155 milioni di clienti.<sup>66</sup>

Uno dei valori chiave che ha contribuito al successo di Santander è quello della valorizzazione della customer experience: è infatti tra le migliori 3 imprese per soddisfazione dei clienti in 8 secondo l'indice NPS stesa da Deloitte<sup>67</sup> in 8 paesi. Questa volontà è riscontrabile nel loro business model, incentrato su 3 punti:

- focus sui consumatori (con una customer relation che fa leva sulle competenze digitali);
- penetrazione del mercato in scala locale che abbracci tutto il mondo;
- diversificazione di portafoglio e geografica dei propri servizi (Santander non opera solo in Europa, ma anche in Sud e Nord America).

---

<sup>64</sup> Fonte S&P Global <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/research/the-worlds-100-largest-banks-2021>

<sup>65</sup> Fonte: Il Sole 24 ore [https://www.ilsole24ore.com/art/banco-popular-salvataggio-lampo-santander-compra-un-euro-e-lancia-aumento-7-miliardi-AE3AvAaB?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/banco-popular-salvataggio-lampo-santander-compra-un-euro-e-lancia-aumento-7-miliardi-AE3AvAaB?refresh_ce=1)

<sup>66</sup> Fonte: Wikipedia [https://it.wikipedia.org/wiki/Banco\\_Santander](https://it.wikipedia.org/wiki/Banco_Santander)

<sup>67</sup> Fonte: Santander (2022/1)

La propria strategia di vicinanza ai clienti ha permesso lo sviluppo di un brand apprezzato e riconosciuto a livello globale occupando la terza posizione nella specifica classifica delle banche commerciali stilata da Interbrand.<sup>68</sup>

Santander è una delle banche che sta investendo maggiormente nella transizione digitale: nella vision viene esplicitata la volontà di aiutare le nuove generazioni a interagire con le proprie finanze in maniera innovativa. Conseguenze e declinazione della vision sono l'aumento degli utilizzatori del mobile o internet banking, aumentato dell'11% dallo scorso anno, e i continui investimenti in tecnologie, che ammontano a 2 miliardi per anno. Il valore degli investimenti è necessariamente elevato in quanto la complessità della struttura bancaria necessita di sforzi maggiori per l'ottenimento di risultati tangibili, ma grazie a questi investimenti Santander è riuscita a rendere l'80% dei suoi servizi digitali che porterà a sviluppi meno articolati nel lungo periodo. La transizione digitale di Santander ha riscosso successo soprattutto grazie all'apertura del loro business model, incorporando le nuove soluzioni del mercato nella propria offerta.

Reputando infatti velocità, innovazione e qualità del servizio bisogni essenziali per il miglioramento della propria impresa, Santander ha sviluppato un piano di innovazione basato su 5 pilastri tecnologici: la creazione di servizi embedded, utilizzo di infrastrutture cloud, apprendimento di skills tecnologiche, analisi dei dati, ed implementazione della tecnologia nei sistemi chiave della loro offerta. Queste scelte diventano chiave nella strategia e sono considerate di grande rilievo per il perseguimento della propria attività. Nel bilancio di Santander è infatti espressamente dichiarato che *“as well as competition from other banks, financial entities must watch out for new entrants to the financial system, whose use of new technology is both a differentiating factor and a competitive advantage”*<sup>69</sup>. Le iniziative di Santander, infatti, sono volte anche ad operare e co-operare nel nuovo settore della finanza digitale, sia operando come piattaforma di *Open Banking*, sia stabilendo partnership con Fintech leader per il miglioramento dei propri servizi, sia tramite lo sviluppo di nuove linee di business aperte grazie alle nuove tecnologie.

Questi fattori sono risultati vincenti sul mercato: la sua struttura ha permesso alla Santander di essere molto resiliente a seguito della crisi pandemica: il risultato economico della gestione è passato da un negativo di 8,7 miliardi ad un positivo di 8,1 miliardi in un solo anno. Anche se la causa maggiore di questa differenza è la rivalutazione dell'attivo a seguito della crisi pandemica, è possibile riscontrare la tendenza descritta nel primo capitolo. Anche se il valore assoluto dei ricavi derivanti da interessi è aumentato del 4%, il ritorno medio degli interessi è sceso dal 3,45% al 3,36%, in linea con il trend di assottigliamento del margine di interesse netto. Analizzando il dato del ritorno per soli mercati definiti maturi (e quindi i paesi sviluppati), la diminuzione risulta ancora più forte assestandosi vicino ai 30 bps. Un'altra sostanziale differenza che è possibile riscontrare è quella della voce relativa ai ricavi derivanti da commissioni che ha visto un aumento di quasi miliardo di

---

<sup>68</sup> Fonte: Santander (2022/1)

<sup>69</sup> Fonte: Santander (2022/2) pag. 410

quasi mezzo miliardo. Questi sono ricavi che esulano dalla raccolta del risparmio ed esercizio del credito. Santander è riuscita ad ottenere un aumento del volume di affari soprattutto grazie ad investimenti efficaci in ambito fintech (che verranno discussi nel seguito) ed implementati in coerenza con il proprio business model.

70

### 3.2 Ripple e blockchain: l'innovazione dei registri distribuiti

Nel proprio percorso di innovazione tecnologica, Santander si è servita di partner per lo sviluppo delle proprie applicazioni e piattaforme digitali. Una delle iniziative di innovazioni più significative è *One Pay Fx*, un servizio che permette ai propri correntisti di eseguire pagamenti internazionali rapidi, sicuri e a basso costo; l'obiettivo dell'istituto è di staccarsi dall'attuale sistema SWIFT (una sorta di monopolio nel settore) e sviluppare un vantaggio competitivo rispetto ai rivali. Essendo un servizio che necessita di competenze molto specifiche su tecnologie innovative, Santander ha deciso di collaborare con Ripple per la creazione del sistema di pagamento transfrontaliero.

Ripple Labs Inc. è un'impresa statunitense che ha ingegnerizzato il protocollo di pagamento Ripple. Sfruttando la tecnologia dei registri distribuiti, il protocollo è in grado di fornire un servizio di transazioni finanziarie globali evitando problemi di contestazione di pagamenti. L'impresa ha destato interesse da parte del pubblico ed investitori fin dal primo trasferimento di denaro eseguito sulla piattaforma che ha permesso uno spostamento reale di denaro da una banca canadese ad una tedesca in meno di 20 secondi avvenuto nell'estate del 2016. L'impatto di questo avvenimento ha sconvolto l'industria dei pagamenti internazionali, prima basata su articolate e complesse registrazioni contabili tra banche<sup>71</sup>.

Le risorse chiave di Ripple sono la sua *blockchain* e la sua criptovaluta che permette un trasferimento di valore contestuale al momento della richiesta. Queste risorse sono la base di un network decentralizzato che lavora sullo stesso livello (peer to peer) in grado di elaborare la transazione e inviare il pagamento nello stesso momento in cui il promotore del pagamento lo richiede. La *blockchain* è una struttura di conservazione dei dati a lista per registri pubblici, la cui caratteristica è l'archiviazione dei propri elementi in blocchi. Ad ogni transazione eseguita, un nuovo blocco viene generato, blocco che contiene una marca temporale, il valore univoco (*hash value*) del blocco precedente e i dati relativi alla transazione effettuata. Per caratteristiche, dunque, questa struttura è difficile da alterare. La lista viene costantemente aggiornata con la generazione di nuovi blocchi, che devono essere consistenti con quelli precedenti vista la presenza del valore univoco del blocco precedente; quindi, l'alterazione del registro sarebbe possibile solo se si cambiassero contemporaneamente tutti i dati di tutti i blocchi. Il sistema è anche trasparente, in quanto ogni partecipante del network riceve una copia della nuova transazione effettuata e quindi è a conoscenza del nuovo blocco

---

<sup>70</sup> Fonte: Santander (2022/2)

<sup>71</sup> Fonte: Financial Times (2016)

creato. La concatenazione di questi blocchi da origine alla blockchain, ovvero alla catena di blocchi creati che rappresenta la storia degli avvenimenti in quel network. Essendo il sistema sviluppato in un solo livello (alla pari) non esiste una vera e propria autorità centralizzata che garantisce e gestisce le operazioni, ma sarà il sistema stesso ad auto-reggersi e validarsi con i propri partecipanti. Essendo quindi questo registro non modificabile, è possibile attribuire valore economico intrinseco alle informazioni fatte viaggiare su questo sistema. La criptovaluta è la sequenza di numeri univoca registrata nel blocco, che caratterizza il blocco stesso. Possedendo il blocco è possibile scambiarlo e quindi accedere al network di scambio sicuro e trasparente.<sup>72</sup>

Premesso questo, è possibile analizzare il processo di scambio effettuato da Ripple per capirne le potenzialità e i limiti. Il network decentralizzato di Ripple, RippleNet, ha un sistema di messaggistica che connette la banca di chi invia e quella di chi riceve il denaro, stabilendo un canale bidirezionale per lo scambio di informazioni. Il trasferimento inizia con chi sta per effettuare il pagamento, che riceverà tutte le informazioni relative alla transazione come i dettagli dei rischi, il tasso di cambio della valuta, i dettagli del pagamento, i costi del processo e anche il tempo stimato per completare lo scambio. La banca pubblica la richiesta attraverso network sulla blockchain, e con il supporto di un applicativo detto messenger, riceverà varie offerte per la transazione, ciascuna con le proprie commissioni e tasso di cambio relativi alla banca nel paese di destinazione. Chi sta effettuando il pagamento potrà scegliere senza nessun vincolo l'opzione che preferisce. Una volta che l'offerta è stata selezionata, entrano in gioco gli elementi propri del sistema di registri distribuiti. Accettate le modalità, la transazione sarà agganciata dalla banca ricevente e da uno strumento, chiamato FX Ticker, che monitora la variabilità del cambio e quindi avrà il compito di garantire la validità del tasso di cambio. Utilizzando questo strumento, il cambio dunque non verrà effettuato ad un tasso imposto dalla banca, ma verrà utilizzato il miglior tasso di cambio offerto sul mercato. A questo punto, la banca che invia il pagamento convertirà la propria valuta nelle criptovaluta di Ripple, ovvero XRP. L'XRP sarà in grado di viaggiare in questo network e verrà consegnato alla banca ricevente. La consistenza del pagamento sarà garantita per tutto il processo dal protocollo ILP che tratterà i crediti, debiti e liquidità dei soggetti coinvolti nello scambio. È proprio questo protocollo che permette alla transazione di essere sempre opponibile e valida<sup>73</sup>. L'ILP è l'acronimo di Interledger protocol, cioè un protocollo blockchain utilizzato per connettere due soggetti che operano con libri mastri (ledger) differenti, permettendo di rimuovere l'intermediario nella transazione. L'ILP di Ripple si basa sulla propria criptovaluta XRP, che verrà utilizzato come strumento di scambio informale per la conclusione della transazione.<sup>74</sup> Il protocollo utilizza una sorta di sistema di deposito in garanzia crittografica che viene sviluppato in due fasi: la prima è quella di definire le condizioni di completamento della transazione, ovvero ciò che dovrà accadere per far sì che il pagamento sia inviato; la seconda fase è quella delle modalità di svolgimento della transazione una volta che i requisiti vengono soddisfatti.<sup>75</sup> Il sistema di garanzia blocca una

---

<sup>72</sup> Fonte: Garavaglia (2021)

<sup>73</sup> Fonte: Science Direct (2018)

<sup>74</sup> Fonte: Investopedia <https://www.investopedia.com/terms/i/interledger-protocol.asp#citation-1>

<sup>75</sup> Fonte: Investopedia <https://www.investopedia.com/terms/e/escrow.asp>

somma di XRP che saranno oggetto di scambio, somma che verrà rilasciata solo nel caso vengano soddisfatte alcune condizioni o in caso contrario la transazione verrà dichiarata fallimentare. Se le condizioni venissero soddisfatte (come tasso di cambio utilizzato, somma trasferita e commissioni pagate) il trasferimento sarà completato, ottenendo una ricevuta crittografata che non potrà essere oggetto di contestazione in quanto approvata da entrambi i soggetti ed eseguita tramite un sistema indipendente. La banca ricevente riceverà il pagamento dopo che sarà stato validato da un altro strumento chiamato appunto validator e a questo punto potrà uscire dal sistema ILP riconvertendo gli XRP nella propria valuta locale e accreditare quell'importo al proprio correntista.

Questa è una applicazione molto concreta dell'innovazione dei registri distribuiti ed un esempio molto pratico di smart contract, definito come un protocollo informatico atto a facilitare e verificare la corretta esecuzione

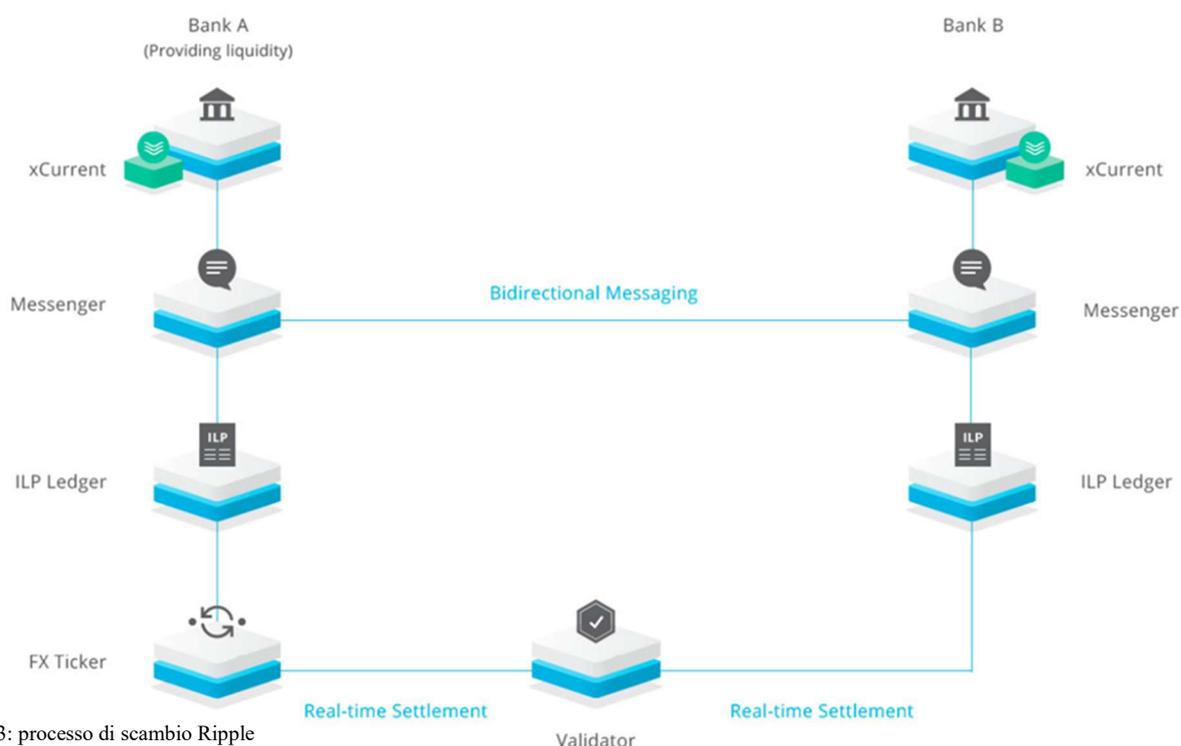


Figura 13: processo di scambio Ripple

di un contratto. Il sistema è stato creato con l'obiettivo di utilizzare l'XRP come principale strumento di intermediazione ma, essendo l'infrastruttura *open source*, è possibile utilizzare anche altri asset digitali per l'utilizzo. L'enorme potenzialità del progetto è quella innanzitutto di una riduzione dei costi relativi ai trasferimenti, non essendo infatti intermediari nella transazione ma agendo su un livello pari tramite una struttura indipendente, non saranno dovute commissioni ad alcun soggetto se non quelle dovute per l'utilizzazione della infrastruttura. Ma i vantaggi non si limitano a questo; per quanto il processo nel complesso possa non risultare intuitivo, in pratica, essendo il sistema di messaggistica integrato nel sistema di pagamento, il cliente dovrà solo banalmente dialogare con il portale per effettuare uno scambio internazionale, senza necessariamente comprendere a pieno tutti i tecnicismi. Non solo, tutte le fasi del processo possono avvenire in pochi secondi e ciò rende Ripple un sistema di pagamento in tempo reale.

Non stupisce dunque che Ripple stia continuando a crescere, occupando oggi infatti la settima posizione nella classifica delle Fintech più gettonate con una valutazione di 15 miliardi di dollari<sup>76</sup> e che dei colossi della finanza come Santander abbiano mostrato interesse nell'azienda per acquisire le loro conoscenze. Attualmente la soluzione di OnePay FX sviluppata da Santander permette alla banca di gestire il 50% dei pagamenti internazionali sostenuti dalla banca.<sup>77</sup>

### 3.3 Ripple contro SWIFT, confronto tra i due sistemi

La soluzione della compagnia statunitense ha generato un vero e proprio terremoto sul mercato dei pagamenti internazionali. Per meglio capire l'impatto che questa idea ha avuto sull'intero settore è utile un confronto con l'attuale, forse ancora per poco, leader dei pagamenti internazionali: il sistema SWIFT.

SWIFT è l'acronimo di *Society of Worldwide Interbank Financial Telecommunications* (società delle telecomunicazioni finanziarie interbancari mondiali). È il network che ha standardizzato le transazioni internazionali introducendo un codice di lunghezza fissa detto codice *SWIFT*. Il suo modello di business dipende dalle stesse banche ingaggiate nella transazione in quanto basato sulla possibilità di trovare un intermediario per il raggiungimento della destinazione finale; questo rende l'intero processo lungo e costoso. Il sistema SWIFT in sostanza è un mero sistema di comunicazione, visto che il pagamento viene processato lungo la normale rete bancaria. Il processo di pagamento tramite SWIFT coinvolge cinque parti prima di raggiungere il beneficiario finale. Il promotore del pagamento inizia il trasferimento dalla propria banca che agirà in cooperazione con la banca che dovrà ricevere il pagamento per il proseguimento della transazione. A questo punto interviene la banca centrale che svolge il processo di cambio di valuta e trasferisce il denaro alla banca del beneficiario che accrediterà il denaro sul conto corrente del beneficiario. Il processo di trasferimento di SWIFT è concettualmente più semplice, ma proprio per la sua semplicità non esistono grandi margini di miglioramento del sistema. Quello che il sistema si limita a fare è una comunicazione in una "lingua" universale che permette di creare il contatto tra banche. In questo processo, inoltre, ogni agente chiederà una commissione; quindi, saranno tre i soggetti che guadagneranno da questa operazione. Parlando invece di miglioramenti, nei mesi successivi alla pandemia c'è stato un inasprimento della concorrenza a seguito della maturità del progetto Ripple, e SWIFT ha stanziato risorse per la velocizzazione del processo e dichiarato di aver migliorato il proprio servizio e di essere riuscita ad accreditare più dei due terzi dei pagamenti in meno di 30 minuti.<sup>78</sup> Questa dichiarazione non può essere considerata espressione di una vera e propria miglioria in quanto l'accredito del pagamento non coincide con il vero e proprio trasferimento di valore che si ottiene invece con Ripple: l'accredito è un concetto contabile, di bilancio, non una vera transazione; è un'operazione di scrittura contabile che attesta l'operazione in entrata ma quel denaro non potrà essere speso fin

---

<sup>76</sup> Fonte: Cb Inisght (2022)

<sup>77</sup> Fonte: Ripple <https://ripple.com/customer-case-study/santander/>

Fig. 13 Fonte: Science Direct (2018)

<sup>78</sup> Fonte: SWIFT <https://www.swift.com/your-needs/banking/how-long-do-wire-transfers-take>

quando non sarà effettivamente versato sul proprio conto, operazione che richiede dai 3 ai 5 giorni lavorativi dovendo passare da vari intermediari prima della ricezione.

Fatta una panoramica del maggior competitor dell'azienda californiana, è possibile analizzare la posizione strategica di questo nuovo agente attraverso lo strumento della *SWOT analysis*, un modello che studia i punti di forza (strengths), debolezza (weaknesses), opportunità (opportunities), e minacce (threats) di un'impresa.

Uno dei punti di forza è il **basso costo di transazione**. Le transazioni effettuate da Ripple vengono processate sulla sua blockchain utilizzando la propria criptovaluta, l'XRP. Il costo di transazione minimo che viene chiesto per processare un pagamento sulla propria blockchain è legato alla distruzione di XRP per l'utilizzo del sistema fissato a 0,00001 XRP. Questa operazione è necessaria per evitare attacchi informatici mirati alla saturazione del sistema; infatti, il sistema è stato sviluppato in modo da aumentare il costo di transazione in casi di accumulo di lavoro rendendo molto costosa l'operazione in caso di alto traffico<sup>79</sup>. Questa è anche conosciuta come *gas fee*, ovvero il costo necessario per l'utilizzazione della blockchain. Il costo di utilizzazione di questo servizio è quindi bassissimo, essendo il valore di mercato di un XRP pari a 0,35€ (30/05). Esiste anche un altro costo che può essere addebitato nel caso venga utilizzata una moneta diversa da XRP per il pagamento, ma il costo base rimane quello di 0,00001 XRP. Un altro punto di forza è **la velocità in tempo reale e l'accessibilità**. Ripple è essenzialmente un codice informatico, in grado di scambiare monete in criptovalute e viceversa, e questa operazione è accessibile a qualsiasi banca o istituzione quando e dove si vuole. Le transazioni sono smart e disponibili per tutto il giorno. Una volta che viene effettuata la richiesta di scambio e l'utilizzatore sceglie la tariffa che preferisce, il pagamento può essere fatto partire e la banca ricevente può immediatamente confermare la ricezione del pagamento rendendo il processo in tempo reale.

Relativamente ai punti di debolezza, la più significativa è direttamente correlata al mondo delle criptovalute: **la presenza di un mercato speculativo**. L'XRP è una moneta regolarmente scambiata e le oscillazioni di prezzo dettate dal mercato possono influenzare l'intero sistema. Nel caso non ci fossero a disposizione abbastanza XRP per svolgere una determinata operazione e la maggior parte dei detentori di XRP li utilizzasse a scopo di investimento/speculazione; quindi, non volenterosi di utilizzare la piattaforma, si potrebbe creare un disallineamento del prezzo che farebbe aumentare il costo dell'intero processo. La circolazione di XRP è regolata da Ripple che detiene una gran parte degli XRP, una parte come forma di raccolta di capitale, una parte invece bloccati in un conto di garanzia per evitare problematiche relative ad insufficienze del sistema. La moneta è dunque sostanzialmente centralizzata, quindi meno soggetta alla volatilità del mercato, ma notizie che possono sconvolgere il regolare ordine di questo ecosistema non ancora robusto (come ad esempio il crollo della piattaforma Luna<sup>80</sup>) tendono a ripercuotersi anche sulla regolare fruibilità della piattaforma.

---

<sup>79</sup> Fonte: XRPL <https://xrpl.org/transaction-cost.html>

<sup>80</sup> Fonte: Financial Times <https://www.ft.com/content/c10bc6f7-abbe-45dc-9367-042186c3336f>

Le opportunità dell'impresa sono di grande prospettiva: con la disruption dell'infrastruttura dei sistemi di pagamento globali Ripple ha la possibilità di affermarsi come leader del mercato nel settore. Il mercato dei pagamenti globali è stimato di raggiungere circa 2,5 trilioni di dollari nel 2025, le proiezioni quindi supportano l'ambiente in cui Ripple opera.<sup>81</sup>

Le minacce sono però dietro l'angolo e la più incombente è quella sul lato legale: il 22 dicembre del 2020, la SEC ha annunciato un'azione regolatoria contro Ripple Labs Inc. È bene dunque chiarire la questione per capire i limiti di questo nuovo agente.

### 3.4 La legittimità del sistema Ripple: il blocco dalla SEC

SEC è l'acronimo di *Security and Exchange Commission*, ed è l'organo statunitense delegato al controllo e regolamentazione delle borse valori. Come riportato nel primo capitolo, l'ecosistema finanziario è sottoposto a rigide normative per la sua importanza e delicatezza all'interno dell'intero sistema economico, e questa commissione ha il compito di garantire e tutelare gli investitori. L'accusa mossa nei confronti di Ripple è quella di aver raccolto oltre 1,3 miliardi di dollari tramite un asset digitale non registrato ovvero l'XRP. Il problema della registrazione di queste attività è un elemento chiave in quanto previsto per rendere consapevoli gli investitori delle condizioni finanziarie e delle operazioni aziendali che saranno svolte con il denaro raccolto. L'azione ha avuto come unica destinataria l'azienda, ma anche i 2 CEO dell'azienda che si sono susseguiti nel tempo: Christian Larsen e Bradley Garlinghouse, accusandoli di aver venduto XRP per un valore di circa 600 milioni di dollari. Si tratta di un vero e proprio punto dolente della legittimità dell'operato dell'azienda.<sup>82</sup> Gli asset digitali non sono ancora soggetti a specifica e diretta regolamentazione, ma la vendita di XRP è in effetti la principale fonte di remunerazione e sostentamento dell'azienda: infatti il business model di Ripple è quello di raccogliere denaro tramite l'azienda primaria e successivamente investire questo denaro tramite un'azienda sussidiaria chiamata Ripple X, investendo in vari progetti, tra cui Coil<sup>83</sup> e Keyless<sup>84</sup>. Il blocco al tempo della scrittura rimane ancora vigente e le operazioni relative alla gestione dell'XRP sono fortemente limitate, inoltre alcune partnership strategiche, tra cui va annoverata quella con Coinbase<sup>85</sup> uno dei maggiori mercati di scambi di beni digitali, hanno visto la loro fine. Il sistema Ripple è ancora pienamente in funzione, in quanto il network di scambio non è stato oggetto di blocchi. Tuttavia è stata esposta a rischio la capacità di raccogliere capitale dell'impresa nonché danneggiata l'immagine dell'impresa. L'attuale valutazione di Ripple tiene ovviamente in considerazione lo stato degli eventi, e il forte interesse prima riportato implica una forte fiducia nelle potenzialità dell'impresa e della risoluzione di queste controversie. Le attuali partnership di Ripple, inclusa quella di Santander, utilizzano infatti il sistema di interscambio, ma non operano con la moneta nativa. Questo

---

<sup>81</sup> Fonte: McKinsey <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-2021-mckinsey-global-payments-report>

<sup>82</sup> Fonte: SEC (2020)

<sup>83</sup> Impresa che si occupa di ottimizzare i flussi di pagamento per le pagine web <https://coil.com/about>

<sup>84</sup> Impresa che si occupa di sicurezza digitale e identificazione <https://keyless.io/company/about>

<sup>85</sup> Una delle maggiori piattaforme di scambio di criptovalute e beni digitali <https://www.coinbase.com/it/about>

blocco severo della SEC è da considerarsi come necessario in un settore che se esposto a particolari criticità potrebbe bloccare la capacità del sistema economico di portare avanti i propri rapporti commerciali.

Essendo un sistema sostanzialmente basato sulla fiducia, in quanto l'oggetto di scambio non è denaro, ma viene trasformato in denaro successivamente al processo di trasferimento, il sistema ha bisogno di una molteplicità di utilizzatori per far sì che la soluzione più sarà utilizzata sul mercato più sarà vincente. L'attuale blocco non ha completamente minato l'iniziativa di Ripple, infatti il suo network comprende oltre 300 istituzioni finanziarie operanti in 55 paesi differenti<sup>86</sup>, ma per imporsi definitivamente come soluzione leader del mercato, una regolamentazione più forte è strettamente necessaria: i criteri con cui il legislatore stila determinate previsioni sono a garanzia sia del corretto funzionamento del mercato sia della tutela del consumatore, che spesso non ha a disposizione risorse necessarie per comprendere il rischio a cui va in contro. L'intero mondo degli asset digitali è un ambiente non ancora maturo e ricco di insidie, ma con una appropriata regolamentazione si garantirebbe la corretta partecipazione al mercato alle imprese che utilizzano la tecnologia, fornendo allo stesso tempo ai singoli consumatori soluzioni lecite per meglio adempiere ai propri bisogni. Un intervento permetterebbe un allineamento con lo sviluppo tecnologico e potenzialmente migliorare la qualità dei servizi offerti, ottenendo risultati potenzialmente simili a quelli della direttiva PSD2.

### 3.5 PagoNXT, il nuovo ramo di business di Santander

Santander non si è limitata a sviluppare nuove piattaforme che potessero migliorare la customer experience dei propri clienti, ma sfruttando le nuove opportunità di mercato ha sviluppato dei veri e propri nuovi rami aziendali per allargare ulteriormente la propria offerta ed ottenere performance migliori. *PagoNXT* è una compagnia che offre soluzioni di pagamento digitali all'interno del gruppo Santander che opera in maniera completamente autonoma. La creazione di PagoNXT è avvenuta a fine 2020 a partire dalla fusione di attività già presenti in Santander come quelle di *Santander Global Payment* e *Santander Digital*. L'intento di Santander era quello di creare un brand riconosciuto esperto di finanza digitale che fosse staccato dall'offerta caratteristica bancaria. Il mercato oggetto di attacco da parte di Santander è quello dei pagamenti digitali; questo mercato è supportato da stime di forte crescita (alimentata inoltre anche dalla crisi pandemica): Statista ipotizza che il settore possa raggiungere 8,5 trilioni di dollari nel 2022 e 13,91 trilioni nel 2026, crescendo ad un tasso del 13,10%<sup>87</sup>. L'impresa anche se giovane viene considerata uno dei punti di forza del gruppo: è riportata infatti come una delle tre priorità strategiche del gruppo, insieme a quella di unificazione dei servizi creando un brand omnichannel e quella della digitalizzazione dei servizi. È già possibile verificare l'impatto di questa nuova impresa sul bilancio del gruppo: i ricavi per commissioni di Santander sono aumentati di

---

<sup>86</sup> Fonte: Ripple <https://ripple.com/customers/>

<sup>87</sup> Fonte: Statista <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/digital-payments/worldwide>

mezzo miliardi, con quasi la metà attribuibili a PagoNXT, che ha visto la sua performance migliorarsi del 47% nel giro di un anno.<sup>88</sup>

Per la riuscita del progetto, l'iniziativa Pago NXT è stata resa indipendente al seguito del lancio, evitando le problematiche discusse nel precedente capitolo: è dotata di un potere di decisione autonomo ed è stata creata una struttura che faccia leva sulle proprie competenze digitali. La storia della buona riuscita del progetto si sviluppa in diverse acquisizioni volte al migliorare il proprio bagaglio di competenze. La base di partenza del progetto è stata *Getnet*, un'azienda del gruppo Santander specializzata in soluzioni di pagamento digitali che operava in Brasile a cui è seguita un'acquisizione per l'espansione del business in Europa. Un ulteriore tassello è stato aggiunto nel novembre del 2020, quando il gruppo è stato protagonista di un nuovo salvataggio e la relativa acquisizione di un'impresa chiamata Wirecard. L'impresa tedesca offriva soluzioni per pagamenti elettronici, competitor di *PayPal* e *WesternUnion*, ma nel 2020 si è ritrovata al centro di uno scandalo finanziario internazionale: la società di revisione incaricata al controllo dichiarò un buco in bilancio per 2 miliardi di euro, facendo crollare la valutazione dell'impresa e creando scompiglio nell'intero sistema di controllo bancario tedesco<sup>89</sup>. Santander ha visto una nuova opportunità in questi eventi: con un importo di 100 milioni di euro ha acquistato l'unità di business principale dell'impresa che includeva circa 500 dipendenti specializzati. Questa acquisizione ha dato un'ulteriore spinta allo sviluppo dell'iniziativa; diversamente l'impresa avrebbe avuto bisogno di più tempo e risorse per sviluppare queste competenze all'interno. L'operazione ha portato alla creazione di PagoNXT come entità separata e progetto a sé stante<sup>90</sup>. È stata fatta anche un'ulteriore acquisizione nel novembre del 2021 ovvero quella del già partner Mercadotecnia, Ideas y Tecnología, azienda messicana che opera nel settore delle soluzioni di pagamento per commercianti in Messico. L'acquisizione del 70% dell'azienda seconda per numero di clienti commerciali ha permesso a PagoNXT di consolidarsi nel mercato e accrescere le proprie competenze.<sup>91</sup>

### 3.6 Sinergie e prospettive future

I servizi di PagoNXT si rivolgono a tre tipi di clienti: venditori, imprese e consumatori; tutti accomunati dalla stessa prerogativa, ovvero rendere la finanza personale smart e snella. Dal lato dei venditori il servizio funziona come PISP, PagoNXT diventa quindi provider i pagamenti. L'offerta di PagoNXT include un'interfaccia personalizzata per i venditori e un sistema di riconoscimento e blocco frodi, tutelando i venditori in caso di pagamenti sospetti. Offrendo un metodo di pagamento sicuro i venditori possono quindi migliorare l'esperienza di acquisto dei propri clienti e offrire nuove modalità di pagamento, aumentando il proprio tasso di conversione. I servizi per le imprese sono legati invece al sistema di pagamento FX discusso precedentemente nel capito: attraverso PagoNXT sarà possibile abilitare pagamenti in diversa valuta in

---

<sup>88</sup> Fonte: Santander (2022/2)

<sup>89</sup> Fonte: Wikipedia <https://it.wikipedia.org/wiki/Wirecard>

<sup>90</sup> Fonte: Santander <https://www.santander.com/en/press-room/press-releases/2020/11/santander-acquires-technology-assets-from-wirecard-accelerating-the-expansion-of-its-merchant-payment-business-getnet>

<sup>91</sup> Fonte: PagoNXT <https://www.pagonxt.com/press/press-releases/pagonxt-acquires-tech-partner>

maniera rapida ed economica, facendo sì che la gestione dei pagamenti nazionali ed internazionali vengano sia effettuata nella stessa semplice applicazione. Il servizio offre anche la possibilità di aprire un conto corrente in collaborazione con Santander. Dal lato consumatori invece, oltre alla possibilità di effettuare pagamenti, l'impresa offre servizi di microcredito e investimento, unito alla possibilità di gestire tutto tramite un portafoglio digitale agendo come AISP. Entrambi i servizi sono fruibili anche per correntisti di altre banche sviluppando quindi un nuovo canale per vincere clienti e aumentare la presenza del brand sul mercato.

Complici del successo immediato del servizio sono stati i suoi punti di forza ovvero:

- avere un sistema di pagamenti proprietario gestito in maniera completamente digitale su cloud;
- le infrastrutture capillari di Santander che hanno permesso di raggiungere i clienti con un'identità già affermata;
- la possibilità di entrare nel mercato in maniera libera, senza avere vincoli o pressioni.

Nonostante il risultato economico dell'ultimo anno non sia stato ancora positivo, situazione non preoccupante visto il breve trascorso storico, le potenzialità di PagoNXT sono floride: avendo accesso agli oltre 153 milioni di clienti di Santander esistono i requisiti per una scalabilità veloce dell'impresa. Inoltre, il risultato negativo di gestione imputabile a 253 milioni di euro, è conseguenza diretta anche di notevoli investimenti in ricerca e sviluppo di nuove piattaforme, che contribuiranno al miglioramento del servizio offerto.<sup>92</sup>

Possiamo concludere che dunque Santander ha lanciato la sua Fintech con delle operazioni da manuale: sfruttando delle occasioni uniche sul mercato ha sviluppato competenze del settore acquisendo imprese già esistenti e relativamente mature, ha poi staccato il ramo aziendale da quello principale evitando frizioni nella gestione che avrebbero rallentato il processo di innovazione della nuova nascente, fornendo però la reputazione e le infrastrutture, elementi necessari per vincere il mercato e guadagnare la fiducia del consumatore.

---

<sup>92</sup> Fonte: Santander (2022/2)

## Conclusioni

Il panorama bancario sta vivendo un processo di ricostruzione spinto da nuove forze innovative presenti sul mercato. Il cambiamento delle aspettative dei clienti a seguito dell'avvento della rivoluzione dei servizi finanziari digitali grazie all'informatizzazione del settore ha ridefinito gli standard dell'offerta e ulteriormente alzato le aspettative dei clienti che non hanno più ragione ad utilizzare unicamente i servizi di una sola istituzione. Questo profondo cambiamento, legato anche alla ridotta profittabilità della principale linea di business della raccolta del risparmio ed esercizio del credito, ha messo in seria difficoltà le prospettive di guadagno delle banche ed ha posto in essere la necessità di un'evoluzione riguardante i servizi, le procedure e la gestione del cliente al fine della sopravvivenza stessa degli istituti nel lungo periodo. L'estrema difficoltà delle banche di adattarsi in maniera rapida a questi cambiamenti (complice la complessità procedurale della loro organizzazione) favorisce l'ingresso di player di natura tecnologica e la relativa costruzione di un vantaggio competitivo. A seguito dell'introduzione di nuove norme in ambito regolamentare e del consolidamento dell'offerta di questa tipologia di servizi digitali, la finanza tecnologica, o Fintech, sta esprimendo dei veri nuovi competitor, con una interessante customer base e una reale capacità di redditività, e sta mettendo all'angolo alcune banche tradizionali che con difficoltà ed urgenza si muovono in un necessario ambito di evoluzione tecnologica. Le nuove imprese fintech, nate al seguito dell'implementazioni di nuove innovazioni nel settore della finanza, pur rappresentando una minaccia per le banche di tipo tradizionale, si prestano a collaborazioni e danno vita a sinergie anche con le banche stesse che consentono di migliorare la qualità del servizio offerto e delle performance aziendali. Contestualmente alcune Fintech diventano oggetto di forte interesse da parte di investitori e delle banche stesse che, tramite collaborazioni ed operazioni di M&A riescono ad allargare la propria matrice di offerta e ottenere nuova redditività da una diversa linea di business. In quest'ottica, il Gruppo Santander rappresenta uno dei casi più emblematici ed interessanti del settore: l'istituto bancario ha sia sviluppato un proprio ramo aziendale in pieno stile e cultura fintech, sia acquisito competenze nel campo della nuova tecnologia blockchain attraverso collaborazioni con un'impresa nativa digitale, al fine di differenziare le sue operazioni e aumentare la sua performance, effetti riscontrabili dopo pochi anni dall'implementazione.

Possiamo dunque concludere che ci troviamo di fronte ad una realtà ormai avviata e irreversibile, pervasiva e trasversale ai diversi processi finanziari. Nel corso degli ultimi due anni si è assistito inoltre ad una significativa accelerazione del fenomeno, avendo la pandemia agito come inatteso fattore abilitante la trasformazione digitale di alcune attività, in risposta alle criticità emergenziali.

Le banche tradizionali, se non vogliono continuare ad arrancare, necessitano del ridisegno della propria offerta per continuare a partecipare il mercato in maniera competitiva; i nuovi player fintech giocano un ruolo chiave, sia dettando la velocità del cambiamento dell'industria, sia offrendo alle istituzioni finanziarie la possibilità di

migliorare la propria offerta creando sinergie tra la solidità e la reputazione delle banche, e la velocità e novità dei nuovi attori del settore dei servizi finanziari.

## Bibliografia e sitografia

La bibliografia e la sitografia sono presentate in ordine alfabetico

## Bibliografia

- 11 FS (2021). *Better banking business models: embedded finance and the path to growth*
- 11 FS (2021). *Rebuilding financial services from the inside*
- Accenture (2016). *Consumers' initial reactions to the new services enabled by PSD2*
- Accenture (2018). *Seizing the Opportunities Unlocked by the EU's Revised Payment Services Directive*
- Capgemini & Efma (2021). *World Fintech Report 2021*
- Cb Insight (2021). *State Of Fintech Q2'21 Report: Investment & Sector Trends To Watch*
- Cb Insight (2021). *Everything You Need To Know About What Amazon Is Doing In Financial Services*
- Cb Insight (2022). *State of Fintech. Global/ Q1 2022.*
- Deloitte (2016). *PSD2 – Payment Services Directive 2*
- Deloitte (2017). *Banking business models of the future*
- European Central Bank (2015). *Financial Stability Review*
- Financial Times (2016). *Financial industry faces extreme disruption in payments*
- Fontana F. Caroli M.G. (2017). *Economia e gestione delle imprese v edizione*
- Garavaglia (2021). *Conoscere la blockchain*
- Mambu (2021). *EVOLVE OR BE EXTINCT. Why banks must redesign their role within society*
- McKinsey (2019). *The last pit-stop? Time for bold late-cycle moves. McKinsey Global Banking Annual Review 2019*
- Santander (2022). *Institutional Presentation Q1'22*
- Santander (2022). *Annual report 2021*
- Science Direct (2018). *Ripple vs SWIFT: Transforming Cross Border Remittance Using Blockchain Technology*
- Science Direct (2021). *Exploring banking business model types: A cognitive view*
- SEC (2020). *SEC Charges Ripple and Two Executives with Conducting \$1.3 Billion Unregistered Securities Offering*
- The Economist (2022). *Are emerging economies on the verge of another “lost decade”*

World Economic Forum (2017). *Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment Of Disruptive Potential In Financial Services*

Cecchetti and Schoenholtz (2021). *Money, Banking, and Financial Markets 6e*

Sitografia

<https://aib.ie>

<https://www.apple.com/it>

<https://coil.com>

<https://www.coinbase.com>

<https://www.datadriveninvestor.com>

<https://www.etoro.com/it>

<https://fred.stlouisfed.org>

<https://www.huffingtonpost.it>

<https://www.ibm.com>

<https://www.ilsole24ore.com>

<https://www.investopedia.com>

<https://keyless.io>

<https://www.klarna.com>

<https://www.lloydsbankinggroup.com>

<https://www.mckinsey.com>

<https://www.moody's.com>

<https://moven.com>

<https://openbanking.foleon.com/live-publications/the-open-banking-impact-report-october-2021-ug/home/>

<https://uniquebusinessmodels.substack.com>

[www.oxfordlearnersdictionaries.com](http://www.oxfordlearnersdictionaries.com)

<https://www.pagonxt.com>

<https://pay.google.com>

<https://www.santander.com>

[www.spglobal.com](http://www.spglobal.com)

<https://www.statista.com>

<https://www.swift.com>

<https://tgposte.poste.it>

<https://www.visaitalia.com>

<https://en.wikipedia.org>

<https://online.worldpay.com>

<https://xrpl.org>