



Dipartimento di *IMPRESA E MANAGEMENT*

Cattedra di *Economia dei Mercati e degli Intermediari Finanziari*

***INNOVAZIONE FINANZIARIA E FINTECH:
EVOLUZIONE DEL SISTEMA BANCARIO
IL CASO BUDDYBANK***

RELATORE

Chiar.mo Professor

Alfredo Pallini

CANDIDATO

Antoci Giuseppe

Matricola 239311

ANNO ACCADEMICO 2021- 2022

INDICE

Introduzione	3
CAPITOLO I	
I MOTIVI CHE SPINGONO ALL'INNOVAZIONE FINANZIARIA	4
1.1 Evoluzione del sistema bancario: necessità di soddisfare le esigenze e la ricerca del profitto ...	4
1.2 Stimoli creati dai cambiamenti dell'ambiente finanziario nella realtà statunitense	7
1.2.1 Reazione ai cambiamenti nelle condizioni della domanda.....	7
1.2.2 Reazione ai cambiamenti nelle condizioni dell'offerta	9
1.2.3 Elusione normativa	10
1.3 Dal tradizionale modello di business bancario verso nuove forme più remunerative	12
CAPITOLO II	
IL FINTECH E IL RAPPORTO CON LE BANCHE TRADIZIONALI	14
2.1 Definizione del fenomeno e principali attività	14
2.2 Normativa e regolamentazione.....	25
2.2.1 Normativa e regolamentazione nel contesto nazionale	26
2.3 Banche tradizionali e Fintech, un rapporto conflittuale o collaborativo?	28
2.4 Challenger banks	34
2.4.1 Challenger banks in Italia	35
CAPITOLO III	
IL CASO BUDDYBANK DI UNICREDIT GROUP	37
3.1 I servizi buddybank e le caratteristiche Fintech	37
3.2 Conto corrente buddybank	39
3.3 Carte buddybank	39
3.4 Investimenti	40
3.5 La pandemia Covid-19 accelera il processo di digital banking	42
Conclusioni	44
Bibliografia	45
Sitografia	47
Indice delle figure	48

Introduzione

La tesi elaborata, al termine dei primi tre anni di università, in cui sono stati molti gli argomenti affrontati nei diversi corsi, predilige una tematica per me interessante in virtù del suo carattere attuale: l'evoluzione del sistema bancario, grazie soprattutto alla diffusione del fenomeno *Fintech* e la conseguente nascita della banca digitale.

L'input legato alla stesura di questo elaborato è stato dettato dall'osservazione del contesto socioeconomico che ha segnato gli ultimi decenni. Un periodo caratterizzato dalle crisi economiche, dal processo di globalizzazione, dalla recente crisi pandemica, fattori che hanno spinto verso un'accelerazione dei processi di innovazione in tutti i settori della vita economica e sociale. La tematica in oggetto si occuperà della trasformazione ancora in fieri del settore bancario, concernente gli aspetti organizzativi, le attività svolte e le tecnologie utilizzate. Relativamente alle attività svolte si è assistito ad un netto miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi proposti, sia di quelli tradizionali sia di quelli innovativi, con l'offerta alla clientela di una serie di prodotti diversificati e idonei a soddisfare le differenti esigenze. Per quanto riguarda la tecnologia vi è stata una forte evoluzione finalizzata a rendere più rapide e meno costose le singole operazioni bancarie e a consentire alla clientela di svolgerne una parte da remoto, ossia dal proprio ufficio o dalla propria casa. Quest'oggi, la massima espressione dell'innovazione tecnologica applicata ai servizi bancari e finanziari è rappresentata dal *Fintech*, del quale ne verrà descritto l'impatto dirompente sul settore bancario e su tutti i suoi player. Questo argomento ha suscitato personalmente un forte interesse dal momento che si tratta di un tema non ancora del tutto esplorato, dal momento che in ambito accademico si tratta di un tema di nicchia non affrontato in tutti i tipici corsi universitari di economia. Approfondire questo argomento di importanza attuale con uno sguardo diretto rivolto verso il nostro futuro ha rappresentato per me un forte stimolo.

In particolare, nel Capitolo I, verrà inizialmente ripercorsa in modo breve la storia del settore bancario e quale sia stato il motore che ha spronato il settore ad innovarsi e modificare il proprio modello di business nel corso del tempo, ovvero la soddisfazione della clientela verso una ricerca di massimizzazione del profitto. Sono state analizzate le risposte ai diversi cambiamenti dal lato della domanda e dell'offerta nell'ambiente economico, in particolare negli Stati Uniti, capaci di influenzare con le proprie innovazioni l'intera economia globale.

Il Capitolo II fornisce un'introduzione generale del fenomeno *Fintech*, come si sia sviluppato e quali forme di attività rientrano in questo segmento. Sarà inoltre trattato come i regolatori e vari ordinamenti, a livello Europeo e nazionale, abbiano deciso di agire con la normativa in materia, data la crescente importanza del fenomeno in questione. Successivamente verranno analizzati i rapporti instaurati tra i nuovi player del mercato, rappresentati dalle diverse società *Fintech* e le banche tradizionali, presentando

quindi gli eventuali vantaggi o svantaggi creatosi in base ai differenti tipi di approccio tra le parti. Nella fine del Capitolo verranno esaminati i nuovi *incumbement* del mondo bancario, ovvero le *challenger banks*. Queste nuove banche, esistenti solamente nello spazio Internet, nascono con l'obiettivo (come dice il loro stesso nome) di sfidare i tradizionali istituti di credito offrendo un servizio migliore ad un prezzo migliore.

Il Capitolo III prende in esame il caso studio di un eccellente esempio di challenger bank italiana, buddybank, banca molecolare di Unicredit. La scelta di questo caso è stata dettata dal fatto di essere, buddybank, la prima banca in Italia “*mobile only*”, disegnata esclusivamente per smartphone. In poco più di 3 anni ha già superato il muro dei duecentomila clienti attivi e rappresenta il canale acquisitivo di Unicredit rivolto alle giovani generazioni; infatti, oltre l'80% dei propri clienti ha tra i 18 e 35 anni.

CAPITOLO PRIMO

I MOTIVI CHE SPINGONO ALL'INNOVAZIONE FINANZIARIA

1.1 Evoluzione del sistema bancario: necessità di soddisfare le esigenze e ricerca del profitto

Prima di riuscire a capire la ratio che spiega i motivi che stanno alla radice del fenomeno dell'innovazione finanziaria è doveroso spiegarne il significato. Per innovazione finanziaria si intende il processo di introduzione di nuovi strumenti, tecniche e anche la nascita di nuove istituzioni del sistema finanziario, capaci di perfezionare sempre in modo più efficace lo scambio di risorse tra le unità in deficit e le unità in surplus.

Il processo di innovazione è strettamente legato con le origini del sistema bancario.

Il bisogno di gestire il denaro è da sempre stata una necessità per l'uomo: di fatti già dall'antichità esistevano Istituti che permettevano alle persone di conservare i propri risparmi e usufruire di prestiti se necessario. I primi popoli che svolsero queste funzioni furono i Sumeri, i Babilonesi e i Greci: queste funzioni venivano assolte nei templi; infatti, in origine il sistema bancario era indissolubilmente legato a quello religioso. Questo legame cominciò a venire meno già dal Medioevo con la nascita delle prime banche private che svolgevano la medesima funzione dei templi greci: operazione di raccolta del denaro ed erogazione di prestiti. Per facilitare i movimenti di denaro vengono introdotti nuovi strumenti come le prime forme di assegno, ovvero lettere di credito che venivano utilizzate per non portare in giro troppo contante.

Nel corso del tempo il sistema bancario si sviluppa, innovando sempre di più le proprie funzioni. Nel periodo rinascimentale nacquero le prime “banche pubbliche di depositi e di giro”, tra le quali la “Amsterdamche Wisselbank”¹, che divenne il più grande istituto bancario del Settecento. Nei decenni successivi iniziarono a comparire le prime “banche di emissione”, ossia istituti addetti all'emissione di banconote di taglio fisso; un esempio di eccellenza di questo tipo è la “Bank of England”², istituita nel 1694. Tuttavia, il sistema era ancora destinato a modificarsi.

La seconda rivoluzione industriale segna un grosso cambiamento nel settore bancario, dato che le imprese avevano sempre più bisogno di ingenti capitali per finanziarsi e prosperare economicamente.

¹La Amsterdamche Wisselbank (letteralmente “Banco di cambio di Amsterdam”) è stata il banco pubblico della città di Amsterdam dal 1609 al 1820, la prima banca di cambio del mondo tanto che nel Settecento divenne una delle più importanti.

² La Bank of England è la banca centrale del Regno Unito, fondata nel 1694 per raccogliere fondi per la guerra contro la Francia.

Per rispondere a questa esigenza nacquero le prime banche sotto forma di società per azioni così da riuscire a disporre di massicci capitali. L'Ottocento è caratterizzato dal fenomeno della raccolta bancaria.

Il Novecento, a seguito di importanti riforme, viene caratterizzato dal concetto di banca “moderna” abilitata ad:

- esercitare ogni attività finanziaria (despecializzazione settoriale),
- effettuare operazioni senza limiti di tempo (despecializzazione temporale),
- assumere partecipazioni nel capitale delle industrie (banca mista) e
- emettere anche obbligazioni.

Da questo momento in poi il sistema bancario comincia a conformarsi a quello moderno che conosciamo. A rivoluzionarło sarà poi l'avvento della tecnologia che trasformerà radicalmente il settore. Negli ultimi anni il sistema bancario è stato travolto da un enorme rivoluzione digitale.

Ad oggi, nonostante le sedi fisiche siano ancora di grande importanza, la maggioranza dei servizi e dei processi bancari sono digitali, in modo da migliorare la *customer experience*, favorendo il cliente nella gestione del denaro.

Tutto questo si traduce in operazioni di trasferimento di denaro più rapide e sicure. Ogni cliente può gestire il proprio conto comodamente da una app sul cellulare, senza il bisogno di recarsi fisicamente in filiale per qualsiasi operazione. La smaterializzazione bancaria non è la sola evoluzione significativa; infatti, anche il ricorso all'intelligenza artificiale ha permesso al sistema bancario di svilupparsi sotto il profilo dell'efficienza e dell'efficacia.

È in questo contesto che si comincia a parlare di Fintech, fenomeno preso come oggetto di studio in questa tesi, nella quale verranno definite le sue funzionalità legate al sistema bancario. Un esempio è la tecnologia *machine learning* che rende più precisa l'analisi di dati più critici, permettendo alle banche di fornire un'assistenza continuativa al cliente tramite assistenti virtuali, *chatbot* e *callbot*³.

Per capire meglio come l'industria bancaria si sia evoluta nel tempo, si deve innanzi tutto capire il processo di innovazione finanziaria che ha rivoluzionato l'intero sistema finanziario. Così come in altri settori, anche quello finanziario si propone di ottenere un profitto dalla vendita di prodotti e servizi adatti ai bisogni dei clienti. Le istituzioni finanziarie, con l'obiettivo di massimizzare i profitti, sviluppano nuovi prodotti capaci di soddisfare le necessità, sia proprie, ma soprattutto dei clienti.

Possiamo quindi affermare che l'innovazione finanziaria risulta benefica per l'intero sistema economico ed è guidata dall'incentivo di massimizzare i profitti.

³ Il cliente intrattiene una conversazione tramite testo o pulsanti, invece di avere un contatto diretto con una persona. Il vantaggio è quello di avere immediata disponibilità 365 giorni l'anno 24/7 rispondendo e risolvendo in modo rapido problemi comuni.

1.2 Stimoli creati dai cambiamenti dell'ambiente finanziario nella realtà statunitense

Dall'inizio degli anni Sessanta, drastici cambiamenti nell'ambiente economico travolsero privati ed istituzioni finanziarie. Stiamo parlando dell'inflazione e dei tassi di interesse: entrambi erano aumentati considerevolmente rispetto al passato, rendendo molto più complicato effettuare previsioni su possibili andamenti futuri. Una situazione del genere provocò un'evoluzione della domanda in questi mercati.

Le condizioni cambiarono anche dal lato dell'offerta grazie allo sviluppo della tecnologia informatica applicata ai processi bancari.

Inoltre, si ebbero delle innovazioni create per sfuggire al peso della regolamentazione finanziaria imposta alle banche.

Le istituzioni finanziarie intuirono che se avessero voluto continuare a sopravvivere avrebbero dovuto modificare i vecchi modi di "fare business", perché quest'ultimi non erano più remunerativi a causa dei prodotti e dei servizi finanziari offerti ai clienti non più appetibili come in passato. Molti intermediari capirono di non essere più capaci di raccogliere fondi per mezzo dei tradizionali strumenti e che presto sarebbero potuti anche uscire dal mercato.

Per sopravvivere nel nuovo ambiente economico, le istituzioni finanziarie dovettero ricercare e sviluppare nuovi prodotti e servizi che fossero vantaggiosi sia per la clientela che per loro stessi: ciò portò ad un processo denominato ingegneria finanziaria (*financial engineering*).

In questo capitolo verrà quindi spiegato come un cambiamento riconducibile essenzialmente a tre ambiti possa portare ad innovare prodotti e servizi offerti al pubblico.

I tre ambiti prima citati sono:

- le risposte ai cambiamenti nelle condizioni della domanda
- le risposte ai cambiamenti nello stato dell'offerta
- la necessità di eludere il peso della normativa

Di seguito verranno presi in esame alcuni esempi di innovazione finanziaria legati ai cambiamenti avvenuti nella realtà statunitense.

1.2.1 Reazione ai cambiamenti nelle condizioni della domanda

Negli ultimi decenni, nel sistema economico si è verificato un grosso cambiamento, ovvero il considerevole aumento nella variabilità dei tassi di interesse. Questo portò ad un'alterazione della domanda di prodotti finanziari. I tassi di interesse sui buoni del Tesoro statunitensi (*Treasury Bills*) a 3

mesi: negli anni Cinquanta oscillavano tra l'1 e il 3,5 %, negli anni Settanta la variabilità oscillava tra il 4 e l'11,5% e nel decennio successivo la variabilità su questi titoli aumentò ancora e si andò dal 5 ad oltre il 15%.

Fluttuazioni di queste dimensioni nei tassi di interesse portano sia a forti guadagni o perdite in conto capitale, ma soprattutto hanno come conseguenza una maggiore incertezza per quanto riguarda il rendimento degli investimenti.

Questo tipo di rischio, insieme all'incertezza dei movimenti di tassi e rendimento, è denominato "rischio di tasso di interesse"⁴; un'alta variabilità dei tassi porta ad un livello più alto di questo rischio.

Per contrastare questa tendenza di crescita del rischio di tasso di interesse, ci si aspetta che cresca la domanda di prodotti e di servizi che potrebbero ridurlo. Grazie a questo cambiamento nell'ambiente economico si è stimolata la ricerca, da parte di istituzioni finanziarie, di innovazioni che riescano a soddisfare l'esigenza di ridurre questo rischio, attraverso la creazione di strumenti innovativi.

Negli anni 70 vennero creati per rispondere a questa esigenza due innovazioni finanziarie nel settore bancario: i mutui ipotecari a tasso variabile e gli strumenti finanziari derivati. Le istituzioni finanziarie intuirono che più il rischio di tasso di interesse era basso, più l'attività creditizia era interessante.

Così con l'obiettivo di ridurre il tasso di interesse, nel 1975 le *Savings and Loan association*⁵ della California cominciarono a concedere mutui a tasso variabile, ovvero prestiti ipotecari il cui tasso di interesse varia in funzione delle oscillazioni che interessano i tassi di mercato che sono solitamente rappresentati dai Buoni del Tesoro. In questo modo le istituzioni creditizie ebbero la possibilità di emettere mutui a tassi inferiori rispetto ai prestiti tradizionali, considerando poi che il tasso sarebbe potuto aumentare in corrispondenza di un rialzo del tasso di mercato e percepire quindi un profitto maggiore. Dal momento che le rate su un prestito ipotecario a tasso variabile possono aumentare, molti debitori preferiscono avere la certezza di quanto pagare per tutta la durata del contratto obbligazionario, per cui entrambi i tipi di mutuo sono ancora diffusi.

Per quanto riguarda i derivati finanziari, il merito è da attribuire agli operatori del *Chicago Board of Trade*⁶, i quali compresero che se avessero realizzato contratti *future*⁷ specifici per gli strumenti finanziari avrebbero potuto utilizzarli per coprire il rischio di tasso di interesse. Così nel 1975 nacquero gli strumenti finanziari derivati; il nome deriva dal fatto che i loro profitti sono legati a titoli già in circolazione.

⁴ Si intende la possibilità che, effettuando un investimento, il suo valore diminuisca per la variabilità della struttura per scadenza dei tassi di interesse.

⁵ Un'associazione di risparmio e prestito, chiamata anche S&L, è un istituto finanziario simile a una banca specializzata nell'aiutare le persone a ottenere mutui residenziali.

⁶ Fondato nel 1848 durante la presidenza di James Knox Polk, è il più antico luogo di scambio di futures e di opzioni al mondo.

⁷ I futures sono contratti a termine standardizzati per poter essere negoziati facilmente in una borsa valori, e sanciscono l'impegno a un acquisto differito di un'attività sottostante a un prezzo prefissato.

1.2.2 Reazione ai cambiamenti nelle condizioni dell'offerta

Il cambiamento principale che dal lato dell'offerta ha stimolato l'innovazione finanziaria è stato senza ombra di dubbio il miglioramento della tecnologia informatica, detta anche tecnologia dell'informazione (IT, *Information Technology*). In questo scenario stanno avendo sempre più spazio i nuovi player digitali come il Fintech che sta trasformando l'industria finanziaria nel suo complesso, stravolgendo modelli di business e operativi consolidati.

Lo sviluppo digitale ha permesso la creazione di moltissimi nuovi prodotti e servizi finanziari per due ragioni:

- la riduzione dei costi di elaborazioni delle operazioni finanziarie e
- la semplificazione per gli investitori della raccolta di informazioni, rendendo quindi più semplice l'emissione di titoli da parte delle imprese.

In seguito, verranno presentati alcune delle invenzioni più stravolgenti della nostra epoca.

Un oggetto di cui non si può più fare a meno è sicuramente la carta di credito. La sua origine risale al secondo dopoguerra e venne emessa da *Diners Club*⁸ che permetteva ai clienti di addebitare il conto senza pagare in contanti. Successivamente anche altre società finanziarie come *MasterCard* e *American Express*, iniziarono ad emettere le proprie carte. Verso la fine degli anni Sessanta, grazie allo sviluppo dell'IT, che ridusse i costi di transazione per la fornitura di servizi, le banche iniziarono ad entrare in questo segmento di mercato. Si giunse alla creazione di due programmi di carte di credito bancarie: *BankAmericard* (oggi gestito da un'organizzazione indipendente, Visa) e *MasterCharge* (oggi MasterCard gestito da Interbank Card Association).

Il successo delle carte di credito ebbe come conseguenza l'aggiunta di un'altra innovazione finanziaria: la carta di debito. La differenza con la carta di credito è essenzialmente che un acquisto con carta di debito viene immediatamente addebitato sul conto corrente del titolare.

Un altro fondamentale tassello nel percorso dello sviluppo digitale da parte delle banche è l'*electronic banking*, che permette alle banche di diminuire il costo unitario delle transazioni bancarie, facendo interagire direttamente il cliente non più con il personale, ma con la struttura elettronica. In questo modo il cliente ha la possibilità di effettuare prelievi, pagare bollette, controllare il conto, tutto questo senza dovere aspettare il proprio turno in fila perdendo tempo prezioso.

Electronic banking apre le porte, inoltre, ad un'altra drastica rivoluzione del settore bancario, stiamo parlando dell'*home banking*: una funzionalità presente su tutti i conti corrente, una sorta di banca

⁸ Diners Club International, inizialmente fondata come Diners Club, è una compagnia di servizi finanziari fondata nel 1950 da Frank X. McNamara, Ralph Schneider e Casey R. Taylor. Quando venne messa in commercio fu la prima carta di credito indipendente al mondo; l'idea innovativa del Diners Club era di utilizzare una stessa carta per pagare diversi acquisti.

virtuale, che ti offre la possibilità di eseguire operazioni bancarie da remoto tramite un dispositivo elettronico.

Un'importante innovazione degli ultimi decenni è la cartolarizzazione (*securitization*), una tecnica finanziaria che consente all'emittente di raggruppare e modificare un insieme di attività finanziarie non liquide, trasformarle in titoli obbligazionari negoziabili su un mercato secondario. La cartolarizzazione funge anche da meccanismo di trasferimento del rischio ed è inoltre il pilastro fondamentale sulla quale si basa lo *shadow banking system* (sistema bancario ombra).

Quest'ultimo è una rete di istituzioni finanziarie specializzate che incanalano i finanziamenti dai risparmiatori agli investitori attraverso una serie di tecniche di cartolarizzazione e di finanziamento garantito. Sebbene le banche ombra, quelle che costituiscono il sistema bancario ombra, conducano la trasformazione del credito e delle scadenze in modo simile a quello delle banche tradizionali, lo fanno senza le fonti pubbliche dirette di liquidità; la conseguenza è che il sistema bancario ombra presenta diversi rischi sistematici, come ad esempio: la sua interdipendenza con il sistema bancario, il forte legame tra intermediari, il disallineamento rispetto al regime prudenziale proprio delle banche. Questi rischi hanno accresciuto la consapevolezza di possibili sviluppi di crisi sistematiche con gravi effetti negativi sull'economia reale, basti pensare alla crisi del 2007-2008 dei mutui subprime.

Anche i mutui subprime furono un'innovazione importante, generata a inizio anni 2000 come conseguenza della cartolarizzazione e del sistema bancario ombra. Questi mutui sono definiti subprime perché concessi a coloro che avevano un rating di credito non elevato. Tutto ciò grazie allo sviluppo informatico applicato alle tecniche statistiche che, con il *data mining*, rese possibile una migliore valutazione quantitativa del rischio di credito per i mutui.

1.2.3 Elusione normativa

Il percorso di innovazione finanziaria esaminato fino ad ora è simile al processo di rinnovamenti avvenuti in altri settori e si presenta in risposta ai cambiamenti avvenuti dal lato della domanda e dal lato dell'offerta. Il settore finanziario, a differenza degli altri settori però, è molto più controllato e in questo caso la regolamentazione può rivelarsi uno stimolo ancora più grande per il cambiamento. Poiché il peso della normativa limita la possibilità delle imprese di trarre profitti, le imprese sono stimolate nella creazione di incentivi che riescano ad aggirarla ed ovviare al problema.

Prendendo sempre in esame la realtà degli Stati Uniti, due sono gli insiemi di norme che hanno fortemente penalizzato le banche nel loro obiettivo di realizzazione di profitti:

- gli obblighi di riserva obbligatoria

- le limitazioni ai tassi di interesse corrisposti sui depositi

Per quanto riguarda la riserva obbligatoria, si riferisce al fatto che le banche dovevano tenere riserve di liquidità (denaro in cassa e depositi presso la banca centrale) sulla base di una predeterminata percentuale di depositi. Questa norma rappresenta per la banca una tassa da pagare per la funzione di raccolta del denaro, poiché per ogni dollaro di deposito veniva imposto alle banche un costo pari al tasso di interesse, i , moltiplicato per la percentuale di depositi che doveva essere accantonata a riserva, r . Per questo motivo il costo di $i \times r$ sostenuto dalla banca era equivalente ad una tassa sui depositi bancari $i \times r$.

Il secondo insieme di norme preso in esame riguarda le “limitazioni agli interessi corrisposti sui depositi”. Negli Stati Uniti, fino al 1980, le norme vigenti proibivano di imporre interessi sui depositi in conto corrente e, in alcuni casi previsti, la *Regulation Q*⁹ imponeva comunque limiti massimi sul tasso di interesse che poteva essere corrisposto sui depositi. Le conseguenze furono che i depositanti ritirarono i propri depositi per investire il denaro in attività più redditive. Questo rincorsa agli sportelli negò alle banche la possibilità di utilizzare il denaro proveniente dalla raccolta per investirlo in prestiti (fenomeno chiamato “disintermediazione bancaria”), comprimendo così i profitti delle banche.

La soluzione adottata dalle banche testimonia la volontà da parte delle stesse di evitare l’effetto “fiscale” della riserva obbligatoria e l’effetto di “riduzione dei margini” delle limitazioni sui tassi di interesse ed è rappresentata dai fondi comuni di investimento di mercato monetario e gli *sweep account*. I primi emettono quote rimborsabili a prezzo tramite assegno. Anche se il meccanismo è simile a quello dei depositi in conto corrente fruttiferi di interessi, in termini legali, essi non sono depositi e per questo motivo non sono sottoposti alla norma della riserva obbligatoria né alle limitazioni sui tassi di interesse (secondo problema preso in esame), per cui possono fruttare interessi maggiori e quindi sono maggiormente appetibili per il pubblico.

Gli *sweep account* sono un’altra importante innovazione che permette di sfuggire alla “tassa” rappresentata dalla riserva obbligatoria. Con questa tecnica viene stornato, dal saldo di conto corrente di una società, una somma considerata in eccesso in base a quantità prestabilite e viene investita in titoli. Naturalmente, essendo questi fondi stornati non più classificabili come depositi in conto corrente, non sono più soggetti agli obblighi di riserva e quindi non vengono “tassati”.

⁹ È una norma della Federal Reserve che stabilisce i requisiti patrimoniali per le banche negli Stati Uniti. Dal 1933 al 2011 imponeva varie restrizioni al pagamento degli interessi sui conti di deposito, vietando anche di pagare interessi sui depositi a vista.

1.3 Dal tradizionale modello di business bancario verso nuove forme più remunerative

I sistemi finanziari sono stati soggetti a profondi e radicali cambiamenti nello scenario evolutivo della moneta unica in Europa e ai suoi effetti di *fall-out*¹⁰, oltre che, come detto nei paragrafi precedenti, nella trasformazione dovuta allo sviluppo tecnologico, alla crescita su scala mondiale dei mercati dei capitali, dall'abolizione del “*Glass Steagale Act*”¹¹ del 1999, alla diffusa deregolamentazione. In seguito alla successione di questi avvenimenti, il sistema finanziario e con esso l'insieme delle istituzioni bancarie iniziarono una radicale evoluzione, dalla funzione monetaria alla funzione di investimento, in forme del tutto nuove rispetto al passato. A testimonianza di questo passaggio di era, gli intermediari finanziari, ormai considerati imprese a tutti gli effetti, privi di funzione monetaria, hanno adottato strategie aziendali volte a conseguire obiettivi di efficienza gestionale ed ampliamenti nella gamma di servizi offerti e della quota di mercato acquisibile.

Un'altra conseguenza fu il fenomeno della concentrazione bancaria; negli Stati Uniti l'industria bancaria è stata travolta di un'ondata di fusioni che ha coinvolto circa 8000 banche in operazioni di fusione e acquisizione. Dagli anni 2000 l'ambiente bancario e con esso la stessa banca in generale si può dire definitivamente trasformato in un modello prevalentemente corrispondente a quello della banca globale.

Fin dalla sua nascita le funzioni principali della banca erano la trasformazione delle scadenze, ovvero di raccogliere fondi nel breve termine per prestarli in accordi di lungo termine, il frazionamento dei rischi e la composizione del risparmio in fondi adeguati al fabbisogno della produzione. La caratteristica fondamentale della banca è quindi quella di acquisire la proprietà dei depositi. Negli ultimi anni, tuttavia, a seguito dei grossi cambiamenti, la redditività dell'attività creditizia tradizionale si è andata progressivamente riducendo, così come la fonte principale del finanziamento bancario rappresentata dai depositi.

Negli Stati Uniti a causa della concorrenza di altre forme di intermediari finanziari, dei fondi comuni di investimento, dei fondi pensione, sono state erose le funzioni tradizionali bancarie, dall'emissione di passivi con funzione monetaria, ai mutui delle società finanziarie, ai *junk bonds*¹² e al mercato delle *commercial papers* intese quasi come moneta.

¹⁰ M.Pines, “L'unica Moneta – Fallout hypothesis”, in *Banche e Banchieri*, n.5, 1998.

¹¹ La legge bancaria Glass-Steagall mirava a introdurre misure per contenere la speculazione da parte degli intermediari finanziari e prevenire le situazioni di panico bancario. Una misura fu l'introduzione di una netta separazione tra attività bancaria tradizionale e attività bancaria di investimento, realizzando così la separazione tra banche commerciali e banche di investimento.

¹² C.S. Gilson, B.W. Jerold, *Private versus Public Debt: Evidence from Firms that Replace Bank Loans with Junk Bonds*, Working Paper, Harvard Business School, 1998.

In Italia, a differenza degli Usa, sia per la conformazione delle aziende sia per l'alto costo del lavoro, la maggior parte delle piccole e medie imprese è ancora distante e impreparata al mercato finanziario di borsa e alle forme di finanziamento che derivano dal pubblico risparmio.

Le banche, consapevoli delle trasformazioni in atto del loro ambiente e delle potenziali perdite di profitto derivanti, hanno cercato sempre di più di integrare alle sue funzione tipiche attività non esclusivamente bancarie.

Esempi di queste attività, definite “extra bancarie”, sono: il *private banking*, l'intermediazione mobiliare ed assicurativa, l'*asset management*, la vendita di prodotti derivati, attività particolarmente redditizie nei mercati non regolamentati (in gergo, *Over the counter*), il settore dei tassi di interesse.

Queste attività così iniziarono con il tempo a divenire parti rilevanti della struttura mutevole del conto di risultato economico e di conseguenza le banche cominciarono a perseguire nuove dimensioni nei mercati in espansione, inserendo altre funzioni, tra le quali attività nel settore dei derivati, attività di gestione del portafoglio e del finanziamento durevole nel piano edilizio. Caratteristica di queste attività è che appaiono di fatto come attività fuori bilancio, non fruttano interessi, bensì i ricavi provengono dalle commissioni e i compensi per i servizi connessi alla produzione, alla negoziazione e all'amministrazione dei relativi prodotti offerti.

CAPITOLO SECONDO

IL FINTECH E IL RAPPORTO CON LE BANCHE TRADIZIONALI

2.1 Definizione del fenomeno e principali attività

Come si è potuto analizzare nel primo capitolo, il settore bancario non è mai sfuggito all'ondata di innovazioni tecnologiche, ancor di più con l'avvento della digitalizzazione e di internet, che lo hanno travolto e di conseguenza trasformato nel corso del tempo. Negli ultimi decenni, grazie al notevole sviluppo tecnologico, le numerose invenzioni introdotte hanno portato a modificare il *business model* e le attività delle banche. Ad oggi la massima espressione dell'innovazione tecnologica nel campo del settore finanziario e bancario è rappresentata dal *Fintech*.

Il termine Fintech nasce dalla contrazione di *Finance* (Fin) e *Technology* (Tech) a indicare le due radici forti a cui fa riferimento. Nella sua accezione più ampia del termine si intende un qualsiasi utilizzo di strumenti digitali applicati in ambito finanziario; il termine viene anche usato per indicare le startup che operano in questo contesto.

Il fenomeno preso in considerazione affonda le sue radici in un processo di digitalizzazione del settore bancario e finanziario nei decenni precedenti al XXI secolo, anche se normalmente viene appunto fatto risalire al secolo in cui oggi viviamo.

Le aziende Fintech prese in considerazione si occupano di gestire pagamenti online, progettare app in grado di migliorare e accelerare il settore finanziario, offrire servizi di investimento innovativi che seguano algoritmi nuovi e sempre più funzionali per il cliente. I vantaggi di questa tecnofinanza sono rappresentati dal gran risparmio in termini di tempo e di risorse umane, permesse dall'utilizzo di processi automatizzati e quindi più veloci.

Il Fintech è di grande importanza strategica per le società di servizi finanziari. Nelle banche, ad esempio, i costi IT rappresentano il 15-20% di tutti i costi e quindi sono il secondo fattore di costo più grande dopo il costo del lavoro¹³. Tradizionalmente, le banche hanno gli investimenti IT più elevati in tutti i settori con il 4,7-9,4%, mentre gli assicuratori investono il 3,3% e le compagnie aeree il 2,6 dei loro ricavi in IT. Poiché l'importanza strategica dell'IT nei servizi finanziari è elevata, l'uso dell'IT ha

¹³ Gopalan S, Jain G, Kalani G, Tan J (2012); Breakthrough IT banking. McKinsey Q.

una lunga storia nel settore dei servizi finanziari con banche, compagnie assicurative e altri intermediari finanziari che sono stati i primi adattatori¹⁴.

L'introduzione dello sportello automatico (ATM) nel 1959 ad Arlington/Ohio (il primo sportello automatico in Europa è stato lanciato nel 1967 dalla “Barclays Bank” a Londra), il passaggio dal trading fisico a quello elettronico del NASDAQ nel 1971, l'introduzione dell'home banking attraverso “Citibank” e “Chase Manhattan” nel 1981, il lancio dei primi servizi di internet banking nel 1994 da parte della “Stanford Credit Union” e la prima fornitura di servizi bancari mobili da parte della “Norwegian Fokus Bank” nel 1999 segnano le principali pietre miliari dello sviluppo Fintech degli ultimi decenni del secolo scorso¹⁵.

Ma quali sono le aree delle recenti applicazioni Fintech nel settore dei servizi finanziari? Si possono distinguere tre aree che riflettono lo sviluppo lungo cinque fasi negli ultimi decenni.

Figura 1: Evoluzione della digitalizzazione dei servizi finanziari

Caratteristiche fasi	Fase 1: Fino 1960	Fase 2: 1960-1980	Fase 3: 1980 -2010	Fase 4: 2010-2020	Fase 5: da 2020
Focus sulla strategia	Unico canale per il cliente	Due canali per il cliente	Multicanale per il cliente	Canali clienti incrociati	Canali clienti ibridi
Focus sull'organizzazione	Processi di supporto	Processi di back-office	Processi di front-office	Processi del fornitore	Processi dei clienti
Focus sul sistema	Nessuna integrazione di sistema	Integrazione parziale di sistemi interni	Integrazione di sistemi interni	Integrazione di sistemi di fornitori di servizi finanziari esterni	Integrazione di sistemi di fornitori di servizi non finanziari esterni

Fonte : Puschmann T (2016), *Die Digitalisierung des Finanzsektors – Grundlagen der Fintech-Evolution*. Springer Gabler, Heidelberg

¹⁴ Lamberti H, Buger M, 50 Jahre Informationstechnologie im Bankensektor nach dem Vorbild der Deutschen Bank AG.

¹⁵ Arner D; The evolution of Fintech: a new post-crisis paradigm. The University of New South Wales (UNSW).

1. Digitalizzazione interna (fasi 1–3)

La prima area di utilizzo dell'IT si è concentrata sui processi interni, come le operazioni di pagamento o la gestione del portafoglio. Nelle prime fasi di sviluppo IT, banche e assicurazioni si sono concentrate sull'automazione dei processi dei servizi finanziari per aumentare l'efficienza. Le aziende offrivano solo uno o due canali successivi (la filiale/consulente o agente assicurativo e l'ATM) e si concentravano sul supporto e successivamente sui processi di back-office. Esempi sono la gestione elettronica dei reclami sui conti bancari. L'integrazione dell'IT non era o era solo parzialmente esistente e si è sviluppata nella terza fase in cui sono stati sviluppati i primi approcci multicanale.

2. Digitalizzazione orientata ai fornitori (fase 4)

Nella quarta fase, i fornitori di servizi finanziari si sono concentrati sull'integrazione dei fornitori. Per questo, hanno dovuto standardizzare i processi e le funzioni dell'applicazione. L'esternalizzazione dei processi aziendali è iniziata con aree di supporto come l'IT e successivamente ha raggiunto aree di *back-office* come pagamenti, investimenti ed elaborazione del credito con l'obiettivo di ridurre il grado di produzione interna. Oggi questo grado, tuttavia, è ancora alto nella regione di lingua tedesca con il 73,8% in Germania, il 77,5% in Austria e fino al 90% in Svizzera. Altri paesi hanno un grado di produzione interna inferiore nell'area bancaria, come ad esempio il Lussemburgo con il 50,7% o la Svezia con il 53,8%.

3. Digitalizzazione orientata al cliente (fase 5)

Quest'area di applicazione Fintech è incentrata sui clienti e sui loro processi e ridefinisce la logica inside-out che è incentrata sul prodotto di oggi verso nuovi ecosistemi. I singoli canali possono diventare obsoleti con forme ibride e sovrapposte di processi e viaggi dei clienti basati sull'interazione come fulcro della progettazione di prodotti e servizi finanziari¹⁶. I primi esempi sono i portafogli elettronici che includono non solo il pagamento, ma anche la possibilità di raccogliere, archiviare e spendere punti fedeltà e altri dati personali. Questi nuovi servizi includono lo sviluppo di modelli di business *peer-to-peer* nonché l'evoluzione dei fornitori di servizi non finanziari al di fuori del settore.

Sebbene la digitalizzazione del settore dei servizi finanziari abbia una lunga storia, la letteratura sul termine Fintech si è evoluta solo di recente. Un'analisi approfondita della letteratura ha rilevato che il numero annuale di pubblicazioni non è cambiato fino al 2009 ed è rimasto a un livello stabile con circa 3-10 pubblicazioni all'anno¹⁷. Sorprendentemente, dal 2010 al 2015 il numero di pubblicazioni è aumentato fino a un picco di 285 pubblicazioni nel 2015 (con 487 pubblicazioni in totale in tutti questi anni al 31 dicembre 2015).

¹⁶ Nuesch R, Puschmann T, Hybrid customer interaction.

¹⁷ Zavolokina L, Dolata M, Fintech: proceedings of the 37th international conference on information systems.

Una seconda importante osservazione è che la maggior parte delle pubblicazioni provengono da giornali e riviste, mentre solo pochi articoli scientifici hanno finora toccato l'argomento.

Uno sguardo più da vicino alla letteratura scientifica esistente fornisce alcune informazioni in più sulle prospettive di messa a fuoco:

- “*Prospettiva isolata vs. globale*”: alcune delle pubblicazioni esistenti si concentrano sullo sviluppo di definizioni per il termine Fintech. Le definizioni variano in base al focus su determinati processi finanziari, come ad esempio pagamenti o investimenti, alla copertura di tutte le aree dei servizi finanziari¹⁸. Inoltre, la maggior parte degli approcci si concentra sul settore bancario, mentre solo pochi considerano l'assicurazione (fenomeno definito come *insurtech*).
- “*Prospettiva di allineamento vs. prospettiva abilitante*”: alcuni approcci vedono il Fintech come una possibilità per allineare meglio il business e l'IT nelle società di servizi finanziari¹⁹. Un esempio è l'applicazione del Fintech per l'adeguamento più semplice ed economico dei requisiti normativi (la cosiddetta “tecnologia di regolamentazione – regtech”²⁰). In contrasto con questo punto di vista, altre pubblicazioni si concentrano sulla Fintech come fattore abilitante per nuove start-up o modelli di business.
- “*Potenziale risparmio sui costi rispetto alla prospettiva degli investimenti*”: alcuni degli approcci analizzano i risparmi sui costi consentiti attraverso il Fintech applicando tali soluzioni all'interno delle banche e ottimizzando così i processi aziendali intra e inter-organizzativi, ad esempio riducendo le interazioni manuali. Altri approcci sono incentrati sugli investimenti di capitale di rischio in soluzioni Fintech e analizzano il loro potenziale di mercato futuro²¹.
- “*Prospettiva tra regolamentazione e impatto*”: la prospettiva della regolamentazione si concentra sulle barriere di mercato delle soluzioni Fintech e delle start-up identificando gli ostacoli e le soluzioni potenziali come i *sandbox* normativi, mentre la prospettiva dell'impatto si concentra sul (globale) sviluppo del mercato Fintech in generale, nonché sul suo impatto e casi che ne dimostrano le potenzialità. Un'analisi approfondita del mercato Fintech globale in 64 paesi mostra che gli Stati Uniti sono attualmente il più grande mercato Fintech, seguiti da Regno Unito, Canada, India e Germania.

Le società Fintech sono strettamente collegate alle innovazioni finanziarie riguardanti prodotti e servizi, organizzazioni, processi, sistemi e modelli di business, e generalmente differiscono per quanto riguarda questi oggetti.

¹⁸ Chishti S, Barberis J; The Fintech book. Wiley, Hoboken

¹⁹ Lee T; An exploratory study on Fintech industry in Korea: crowdfunding case.

²⁰ Arner D; The evolution of Fintech: a new post-crisis paradigm. The University of New South Wales (UNSW).

²¹ Skan J, Dickerson J, Masood S (2015) The future of Fintech and banking: digitally interrupted or reinvented? Accenture, London

Una visione più completa è data se integrata dalle dimensioni del grado di innovazione e dall'ambito di innovazione²²:

- “*Oggetto dell'innovazione*”: sono state identificate cinque diverse categorie di innovazioni finanziarie: modelli di business, prodotti e servizi, organizzazioni, processi e sistemi. Queste categorie possono essere distinte come oggetti di innovazione Fintech primari. Un esempio per la prima categoria sono le piattaforme di *crowd-lending* come Lending Club, che rendono le banche superflue per i crediti. La consulenza video è un esempio importante per l'area prodotti e servizi. Qui, i consulenti/clienti interagiscono con i loro stessi clienti tramite chat video senza contatto fisico. La terza categoria riguarda le innovazioni organizzative come l'esternalizzazione dell'elaborazione del credito da una banca a un fornitore di servizi. Altri oggetti riguardano determinati processi come, ad esempio, la richiesta di credito online e l'elaborazione di mutui, i quali fino a pochi anni fa erano molto spesso processi cartacei. Infine, le innovazioni di sistema, ad esempio la blockchain come nuova infrastruttura finanziaria²³, si concentrano su nuovi tipi di applicazioni.
- “*Grado di innovazione*”: la tecnologia in generale e il Fintech in particolare possono avere diversi effetti sulle prestazioni che possono essere incrementali o dirompenti²⁴. Mentre le soluzioni Fintech incrementali portano a un'ottimizzazione dello status quo in termini di qualità, tempo e/o costo, le tecnologie dirompenti spesso presentano prestazioni inferiori nelle prime fasi della loro evoluzione, ma nel loro sviluppo successivo portano a cambiamenti fondamentali dell'intera catena del valore²⁵. Un esempio per la prima categoria sono le app di acquisizione di depositi da remoto per telefoni cellulari che consentono agli utenti di ottimizzare i propri processi di pagamento semplicemente fotografando una polizza di versamento invece di digitare i dati nel proprio sistema di online banking. Al contrario, un esempio di innovazione dirompente sarebbe un sistema di pagamento *peer-to-peer* basato su blockchain come Bitcoin che cambia completamente l'intera catena del valore dei pagamenti esistenti e consente agli utenti di effettuare transazioni di pagamento senza l'intermediazione di banche.
- “*Ambito dell'innovazione*”: le innovazioni Fintech differiscono per quanto riguarda l'ambito, intra o inter-organizzativa. Mentre le innovazioni intra-organizzative si concentrano sui cambiamenti interni e microeconomici degli oggetti di innovazione in una delle cinque categorie, le innovazioni inter-organizzative si concentrano sulle strutture macroeconomiche e i conseguenti cambiamenti della catena del valore. Un esempio per quest'ultima categoria è una nuova catena

²² Tufano P; Financial innovation. Handbook of the economics of finance. Elsevier, Amsterdam.

²³ Mori T; Financial technology: blockchain and securities settlement.

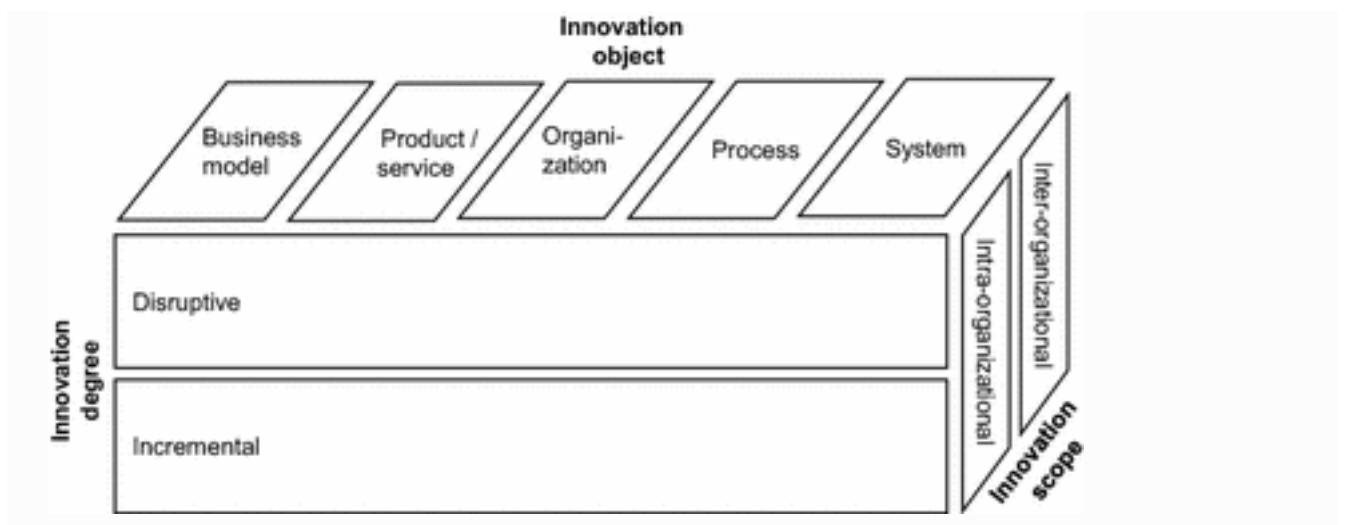
²⁴ Foster R; Innovation: the attacker's advantage. Summit, New York.

²⁵ Bower JL, Christensen CM; Disruptive technologies: catching the wave.

del valore di pagamento per portafogli elettronici attraverso la cooperazione di banche, processori di carte di credito come *ApplePay*, che rende le banche superflue per i pagamenti mobili. Un altro esempio sono le criptovalute come soluzione inter-organizzativa completamente nuova per l'organizzazione dei pagamenti in una società.

Riassumendo queste tre dimensioni, questo documento definisce il termine Fintech come innovazioni incrementali o dirompenti nel o nei contesti del settore dei servizi finanziari indotte dagli sviluppi IT che danno luogo a nuovi modelli di business, prodotti e servizi, organizzazioni, processi e sistemi.

Figura 2: Le dimensioni del Fintech



Fonte: Puschmann T; *Fintech. Business & Information Systems engineering 2017.*

Le Startup Fintech stanno creando prodotti e servizi per penetrare in nuove aree del sistema finanziario e per cambiare il panorama competitivo. Queste nuove forze stanno motivando le società finanziarie tradizionali ad investire in tecnologia e prestare attenzione alle mutevoli tendenze tra i propri clienti. Le società Fintech si differenziando dalle banche tradizionali per una serie di caratteristiche nel loro modello di business. Inizialmente queste società si concentravano solo in alcuni segmenti del settore finanziario, come quello dell'*home banking* e dei servizi dei pagamenti online. Negli ultimi anni il loro campo di attività ha cominciato ad espandersi, andando a toccare tutti i segmenti del settore.

Possiamo riassumere le principali aree di attività secondo questa classificazione:

- 1) Digital Lending
- 2) Pagamenti
- 3) Assicurazioni (Insurtech)
- 4) Blockchain
- 5) Ricerca e analisi delle informazioni
- 6) Gestione del patrimonio digitale

Nelle seguenti pagine saranno analizzate individualmente le seguenti aree di attività.

1) Digital Lending

I mercati del credito di tutto il mondo stanno attraversando una profonda trasformazione. Le società Fintech e le grandi aziende tecnologiche stanno fornendo di più prestiti a famiglie e piccole imprese. E' stato stimato che i flussi di credito Fintech abbiano raggiunto i 223 miliardi di dollari nel 2019, mentre il big tech credit ha raggiunto i 572 miliardi di dollari. Questo è spiegato dal fatto che sia il *Fintech* che il *big tech credit*²⁶ riescono a raccogliere un flusso di denaro più elevato con un PIL pro capite più alto (a un tasso decrescente), più alti ricarichi del settore bancario e una regolamentazione bancaria meno rigorosa. Entrambi sono più elevati laddove fattori economici e istituzionali favoriscono l'erogazione di tali prestiti. Nell'ultimo decennio sono emerse e si sono sviluppate rapidamente due nuove tipologie di intermediazione creditizia. Entrambi usano nuove tecnologie digitali per competere con le banche nella loro funzione di prestito principale.

La prima innovazione è il *credito Fintech*, ovvero l'attività creditizia facilitata da piattaforme elettroniche (online) non gestite da banche commerciali. Questo è chiamata anche “finanza alternativa basata sul debito”. Include prestiti *peer-to-peer* o *marketplace* da piattaforme come “Zopa” e “Funding Circle” nel Regno Unito, “LendingClub” e “SoFi” negli Stati Uniti, “Yiren Digital” in Cina e “Harmony” in Australia e Nuova Zelanda. Comprende anche lo scambio di fatture, mini-bond e altre forme di finanziamento per i consumatori e piccole imprese basate su piattaforme online.

Una seconda innovazione è l'espansione di grandi aziende tecnologiche nei mercati del credito. La grande tecnologia si riferisce alle grandi aziende la cui attività principale consiste in servizi digitali, piuttosto che servizi finanziari. Queste aziende spesso hanno grandi reti consolidate da linee di business non finanziarie, come il commercio elettronico (“e-commerce”), i social media o la ricerca su Internet e questi reti e attività danno loro accesso a preziosi dati su persone fisiche e imprese.

²⁶ Tipologia di credito, denominato “credito Fintech”, agevolato dalle piattaforme online piuttosto che da banche tradizionali o società di credito.

2) Pagamenti

L'industria dei pagamenti è un sistema nebuloso di banche, società di tecnologia finanziaria, social media, aziende e rivenditori. Tra l'evoluzione della tecnologia e norme sociali, questo sistema sta assistendo a un cambiamento significativo nel modo in cui i pagamenti vengono avviati ed elaborati. La proliferazione degli smartphone e l'emergere dei pagamenti *mobile* e della tecnologia *blockchain* hanno sbloccato l'innovazione in tutto il sistema e in tre aree in particolare: pagamenti tra privati (il c.d. *peer to peer lending* P2P), pagamenti al dettaglio in negozio, elaborazione e regolamento delle transazioni con carte di credito e di debito.

I pagamenti da persona a persona (P2P) si riferiscono al trasferimento di fondi da un conto personale a un altro, utilizzando il sistema *Automated Clearing House*²⁷ (ACH) o carte di debito/credito. Fornitori di questo servizio includono banche e aziende tecnologiche come “PayPal” e “Facebook”. I trasferimenti ACH costano meno da elaborare rispetto alle transazioni con carta di credito e di debito poiché aggirano le commissioni di valutazione addebitate dalle reti di carte.

3) Assicurazioni (Insurtech)

Il Fintech ha influenzato anche il settore assicurativo. Il termine che meglio rappresenta questo segmento è “Insurtech”, mutuato dal termine Fintech, e si riferisce a tutta l'innovazione *technology-driven* nell'industria assicurativa. Come le banche, anche le assicurazioni sono state tra le industrie a adattarsi alla digitalizzazione e nel cogliere le opportunità offerte dalla *digital transformation*.

Negli ultimi anni vi è stata però un'importante accelerata, che ha portato a un aumento degli investimenti in *start up* e società che sviluppano soluzioni per l'industria assicurativa. Gli investimenti dedicati allo sviluppo di questo nuovo modello di business sono stati realizzati sia attraverso fondi di società *Venture Capital*²⁸, sia da parte delle stesse compagnie assicurative attraverso i propri fondi.






Per quanto riguarda l'ambito delle start up, in questa tabella vengono riportate quelle che nel corso del 2016 (anno di boom per il mondo assicurativo) hanno raccolto più investimenti.

²⁷ Il sistema ACH è un servizio di pagamento che controlla e trascende su altre transazioni di pagamenti elettronici; di conseguenza, è un canale per trasferire denaro da un conto bancario ad un altro, tramite bonifico bancario, carte di credito o, in altri casi, contanti.


²⁸ Sono attività di investimento istituzionale in capitale di rischio di aziende non quotate, in fase di start up, caratterizzate da un elevato potenziale di sviluppo.

Figura 3: Classifica delle start-up Insurtech più capitalizzate

The Most Well-Funded Insurance Tech Companies

Company	Total Funding (\$M)	Description
 ZhongAn Insurance	\$931M	Chinese online insurance seller
	\$584M	Software-enabled health insurance broker
	\$328M	Tech driven health insurer
	\$135M*	Analytics-driven health insurance model for Medicare Advantage members
 Collective Health	\$119M	Employer-provided insurance software and plans

*Includes debt financing



Fonte: CB Insights, the market intelligence platform analyzes data points on venture capital, startups, patents, partnerships and tech news

Le sfide tradizionali che gli assicuratori devono affrontare includono:

- asimmetria informativa: l'incapacità di valutare correttamente un contraente;
- l'azzardo morale: il cambio di atteggiamento dopo la copertura assicurativa; e
- la gestione dei sinistri.

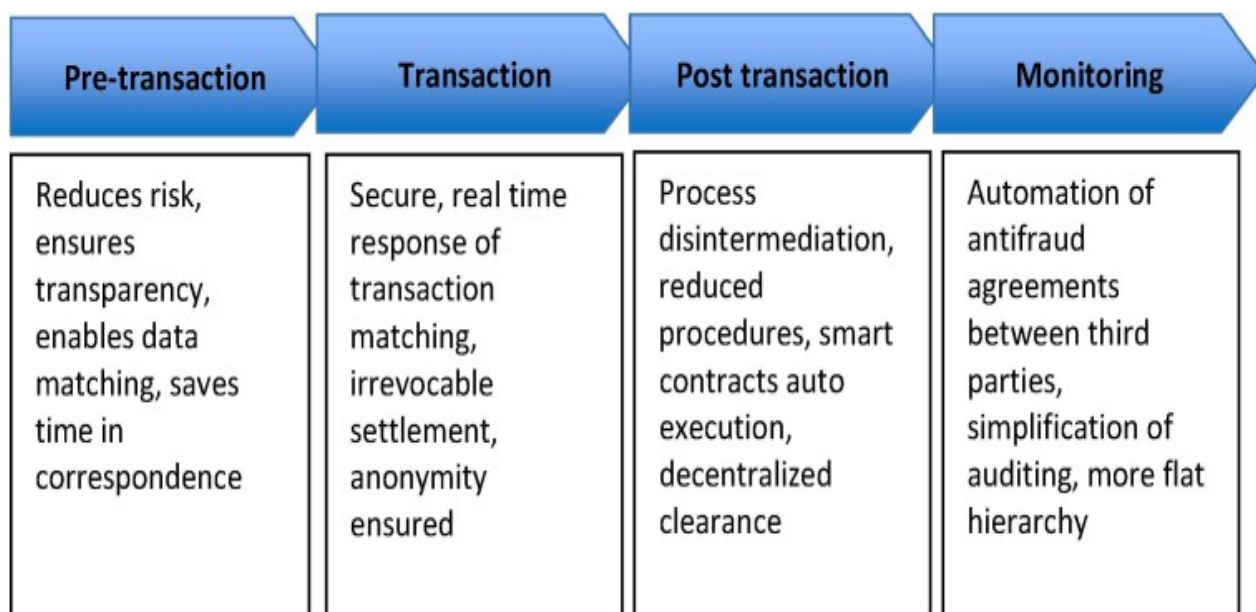
Grazie alle tecnologie in evoluzione il settore assicurativo è sempre più in grado di affrontare e saper gestire queste sfide. Ampii e continui set di dati stanno trasformando i mercati assicurativi generali e i loro processi aziendali, oltre a stimolare un comportamento più desiderabile da parte degli assicurati e a semplificare i sinistri gestione. Inoltre, l'intelligenza artificiale sta migliorando i tradizionali processi assicurativi dal primo punto di contatto al sinistro gestione, utilizzandola come mezzo di interazione tra i potenziali clienti e gli assicurati esistenti.

4) Blockchain

La Blockchain è una tecnologia innovativa, decentralizzata e distributiva “all'avanguardia”, che mantiene la riservatezza, l'integrità e la disponibilità di tutte le transazioni e i dati. È un registro condiviso, aperto e distribuito che può aiutare a memorizzare/registrare dati e transazioni supportati da

un valore crittografico²⁹ attraverso una rete *peer-to-peer*. La Blockchain è un registro digitale condiviso distribuito sulla rete. Una volta aggiunte le transazioni, non possono essere modificate senza che si modifichino le transazioni precedenti (con il consenso di tutte/maggioranza delle parti coinvolte), il che rende la tecnologia molto sicura per le operazioni aziendali. Ha infinite applicazioni in vari campi come la progettazione di contratti intelligenti (i c.d. *smart contract*) per tenere traccia delle frodi finanziarie o condividere in modo sicuro cartelle cliniche tra operatori sanitari.

Figura 4: Il percorso di transazione supportato dalla blockchain



Fonte: Pankaj Dutta, Richa Butala; *Blockchain technology in supply chain operations: Applications, challenges and research opportunities*

Blockchain consente un meccanismo di consenso distribuito che consente alle sue entità partecipanti di essere informate di ogni evento e transazione creando un record inconfutabile nel libro mastro pubblico. Ha sconvolto molti settori come quello bancario, SC (“supply chain”), operativo, immobiliare, assicurativo, sanitario relativo alle cartelle cliniche elettroniche, diritti d'autore, musica ed energia rinnovabile e continua a far crescere il suo punto d'appoggio e il suo impatto in questi settori grazie alla sua natura decentralizzata, verificata e immutabile. Ci sono molti esempi di trasformazioni riuscite di SC con la tecnologia blockchain, ma c'è ancora una barriera in termini di usabilità, sicurezza, privacy e costi.

²⁹ Choi, T.M, Creating all-win by blockchain technology in supply chains: Impact of agents' risk attitudes towards cryptocurrency. J.Oper 2020.

5) Ricerca e analisi delle informazioni

Un settore in cui lo sviluppo tecnologico abbia contribuito alla sua crescita esponenziale è quello dell'analisi dei dati. Moltissime startup hanno deciso di dedicarsi a quest'attività poiché ne hanno compreso il grandissimo potenziale; basti pensare a quanto sia importante oggi per un'azienda disporre di una consistente quantità di dati per poter conoscere i bisogni di un consumatore. Gli strumenti utilizzati da queste società permettono l'analisi e la gestione di enormi quantità di dati (cd. Big Data) per ottenere un miglioramento della qualità dei servizi, resi adattabili in base alla persona e adatti come detto in precedenza all'esigenze dei clienti.

L'analisi dei dati è ad oggi fondamentale anche nel settore bancario. Le banche utilizzano i dati prevalentemente per la valutazione del merito creditizio, inoltre in uno studio condotto dall'Osservatorio Finanza Digitale del Politecnico di Milano, è emerso che, in Italia, il 35% degli istituti bancari utilizza i big data come parte dei propri piani strategici. A livello globale, il loro utilizzo principale si trova principalmente nel marketing e nella gestione delle relazioni con i clienti. È emerso che solo una piccola percentuale del campione li utilizza anche nell'ambito del *risk management*³⁰ e dell'*asset management*³¹.

6) Gestione del patrimonio digitale

All'interno della tecnologia degli investimenti e dei mercati dei capitali, uno degli argomenti più dinamici è l'interruzione della gestione patrimoniale tradizionale. Si è stati in grado di riuscire a far compiere alle macchine digitalizzate, grazie all'intelligenza artificiale, decisioni nella scelta di investimenti da compiere e gestione dei portafogli. I *Robo-Advisers*³² sono servizi di gestione patrimoniale automatizzati focalizzati sulla vendita al dettaglio che utilizzano algoritmi per valutare la tolleranza al rischio e che generalmente gestiscono asset in portafogli a basso costo di borsa fondi. Le loro funzionalità di allocazione e ribilanciamento automatiche consentono agli investitori di gestire i portafogli a distanza. Alcuni *Robo-Advisers* offrono consulenza completamente automatizzata, mentre altri sono un ibrido di servizi digitali e umani. Alcune aziende forniscono servizi di consulenza direttamente ai consumatori, con poca assistenza da parte di un consulente umano, mentre altre offrono opzioni con consulenza telefonica. Alcune società di gestione del risparmio hanno sviluppato offerte digitali interne o reclutato *Robo white-label*³³ per potenziare le loro piattaforme di investimento

³⁰ È il processo mediante il quale si misura o si stima il rischio e successivamente si sviluppano delle strategie per governarlo

³¹ È la quota di accantonamento affidata dal risparmiatore ad uno o più gestori professionali che provvedono ad amministrare le risorse loro conferite nell'ambito di un mandato ricevuto.

³² Sono una tipologia di consulenti finanziari che forniscono consulenze o gestione di investimenti online con un intervento umano da moderato a minimo.

³³ Un prodotto o servizio white-label è un prodotto o servizio realizzato da una società (produttrice) che permette il rebranding da parte di altre aziende per farli apparire come se fossero stati fatti da loro.

automatizzate. Mentre le tradizionali società di gestione patrimoniale si concentrano sui clienti più facoltosi, i consulenti digitali possono fare appello ai clienti più giovani.

L'analisi svolta fornisce solo uno spettro generale dalle attività di cui si occupano le società Fintech. Queste società stanno cercando di subentrare in diversi segmenti di mercato, non solo dell'economia e della finanza, ma di qualsiasi altro settore collegato. L'eterogeneità delle sue applicazioni possibili è proprio quello che rende il fenomeno del Fintech così rivoluzionario e distintivo.

2.2 Normativa e regolamentazione

Il Fintech si è sviluppato rapidamente negli ultimi anni e con questi sviluppi sorgono nuove sfide, in particolare per le autorità di regolamentazione: come si applica la legge attuale a questi concetti in continua evoluzione in un mondo in continuo progresso tecnologico?

L'attività degli intermediari finanziari e bancari si è costantemente evoluta nel tempo, per effetto di cambiamenti a livello sociale o per il progresso tecnologico. Il progresso dirompente degli ultimi decenni pone le norme vigenti in materia alquanto obsolete: questo favorisce quindi la necessità di nuove regole per affrontare al meglio questo fenomeno del tutto nuovo.

A supporto della clientela e quindi dei beneficiari dei servizi Fintech sono state promosse diverse iniziative in ottica Europea e nazionale. Nel 2020 la Commissione Europea ha concretizzato 2 di queste iniziative in 2 piani di attività:

- la strategia in materia di finanza digitale per l'UE (*Digital Finance Strategy*)
- la strategia europea per i pagamenti al dettaglio (*Retail Payments Strategy*)

La *Digital Finance Strategy* nasce con il presupposto di supportare il futuro della finanza in questa suo passaggio al digitale, attraverso un insieme di iniziative. Il fine è quello di rendere la normativa europea più adatta a questa transizione che sta avvenendo e di verificare che il quadro normativo vigente sia adeguato a nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale o la blockchain. In particolare, questo piano di attività, tramite la proposta *MiCAR*³⁴, mira ad introdurre un quadro armonizzato per l'emissione di crypto-attività e la prestazione di servizi correlati. Un'altra proposta della Commissione Europea è il *DORA*³⁵, che mira ad introdurre norme uniformi in materia di sicurezza ICT per gli operatori del settore finanziario quali ad esempio: istituti di pagamento e di moneta elettronica, banche, assicurazioni, imprese di investimento, fornitori di servizi in *crypto-asset*, etc.

³⁴ È una proposta di regolamentazione focalizzata sul mercato dei crypto-asset: la Markets in Crypto-assets Regulation, chiamata anche con gli acronimi MiCaR o MiCa.

³⁵ La proposta di Regolamento DORA rappresenta la strada che l'Unione Europea sta tracciando per consentire al settore finanziario di progredire verso il conseguimento della Resilienza Operativa Digitale.

L'altro piano di attività, di fondamentale importanza per favorire la transizione digitale, è rappresentato dal *Retail payments strategy*, e fa riferimento alla strategia europea sui pagamenti al dettaglio. Il sistema dei pagamenti è da sempre un pilastro che se ben strutturato immette fiducia nell'ambiente economico e favorisce la crescita sia nel settore finanziario sia in quello commerciale. Per questo motivo questa strategia si pone come obiettivo quello di promuovere un'industria dei pagamenti che supporta adozioni di pagamento sempre più digitali e istantanee. Questa materia viene regolamentata dalla nuova direttiva europea (divenuta attuativa nel 2020), nota come PSD2 (*Payment Service Directive*). Gli ambiti di maggiore novità della PSD2, rispetto alla prima direttiva sui servizi di pagamento (PSD), sono relativi alle nuove procedure di sicurezza per l'accesso al conto online ed i pagamenti elettronici e ai nuovi servizi di pagamento offerti nell'aria dell'e-commerce e dello shopping online. In questo modo viene favorita la nascita di servizi innovativi per l'accesso ai conti e la creazione di nuovi player, cosiddetti TPP³⁶ (*Third Party Payment Services Provider*) che avranno la possibilità di competere con i player tradizionali, quali le banche, istituti di moneta elettronica, poste, istituti di pagamento. L'obiettivo della normativa europea si può racchiudere in tre principi: ottenere un mercato dei pagamenti più integrato ed efficiente, condizione omogenee per i fornitori di servizi di pagamento, sicurezza delle transazioni a tutela dei consumatori.

2.2.1 Normativa e regolamentazione nel contesto nazionale

All'interno del contesto europeo appena descritto, anche il legislatore nazionale si è dimostrato propenso a favorire la transizione al digitale dell'industria finanziaria. A tal proposito, due sono l'insieme di norme messe in atto:

- nascita della Sandbox regolamentare
- disposizioni adottate per semplificare il processo di *onboarding*³⁷ della clientela nei servizi bancari

Il Decreto Crescita ha promosso l'iniziativa, già presente in altri paesi, della *Sandbox* regolamentare, con lo scopo di permettere la sperimentazione di applicazioni tecnologiche del tutto innovative nel settore bancario, finanziario e assicurativo. Questa normativa consentirà ai player tradizionali e Fintech

³⁶ Sono i nuovi player invitati a partecipare ad un mercato più che mai aperto e competitivo. I TPP possono essere di tre tipologie, che corrispondono ai tre nuovi servizi abilitati dalla normativa PSD2 alla base dell'Open Banking. Le tre tipologie corrispondono a gli AISP, PISP e CISP

³⁷ L'onboarding della clientela è una procedura molto lunga: oltre alla raccolta dei dati anagrafici, dei documenti di identità e alla firma dei contratti, i futuri clienti bancari dovranno compilare il questionario di adeguata verifica del cliente, anche detto questionario "Know Your Customer".

di testare prodotti e servizi innovativi, beneficiando di un regime semplificato transitorio e un costante dialogo con le Autorità di riferimento.

In questo contesto di grande cambiamento del quadro regolamentare ci si chiede quale sia il ruolo dell’Autorità di Vigilanza. Quest’ultima riveste infatti un ruolo molto importante perché possiede le conoscenze e le competenze per indirizzare al meglio i cambiamenti in corso, avendo la possibilità di cogliere i fenomeni innovativi attraverso un confronto con l’industria e le istituzioni. Per realizzare questo, la Banca d’Italia contribuisce attivamente allo sviluppo di progetti in corso presso diversi tavoli europei ed internazionali che stanno cercando di stabilizzare il fenomeno del Fintech in tutte le sue sfaccettature. Essa cerca di regolamentare tale fenomeno, sia da un punto di vista di infrastrutture e tecnologia e sia da un punto di vista dei soggetti che vi operano.

Dal 2017 è operativo il “Canale Fintech”, l’*innovation hub* della Banca d’Italia che rappresenta un canale di contatto immediato, capace di supportare le diverse esigenze “Fintech” dei soggetti operanti nel settore. A testimonianza dell’utilità di questo canale sono le numerose richieste pervenute tramite il canale, da parte degli operatori.

Banca d’Italia ha inoltre, a fine 2020, promosso una nuova iniziativa, lanciando presso la Sede di Milano un *hub* dedicato al Fintech (Milano Hub). Quest’iniziativa promuoverà, mediante la collaborazione con le altre Autorità, il sostegno di progetti innovativi portati avanti da istituzioni private e pubbliche, università e operatori di mercato.

Grazie all’avvio di questi piani di attività come Milano *hub* e della *sandbox*, la Banca d’Italia potrà offrire programmi di supporto ben strutturati per spingere la crescita di questo fenomeno verso orizzonti sempre più elevati. Oltretutto chi opera nel mondo delle start-up e dell’innovazione tecnologica sa bene quanto sia importante un supporto specializzato per i diversi tipi di sostegno regolamentare di cui necessitano gli operatori; come, ad esempio, il sostegno di cui avrà bisogno una grande impresa, sarà diverso da quello che servirà ad una start-up nata all’interno di un’accademia.

È di fondamentale importanza per il nostro paese la digitalizzazione delle regole e dei processi, una sfida che rappresenta uno dei due punti principali del Piano Nazionale di ripresa e Resilienza. Grazie all’apertura di questi nuovi canali di dialogo con il mercato, verrà permesso alle Autorità nazionali di essere sempre al passo con le nuove innovazioni, orientando così le trasformazioni in corso secondo un modello appropriato di cui ne possano beneficiare tutte le parti in gioco. Sarà quindi più semplice e naturale facilitare la transazione digitale, elaborando regole adatte che riescano a garantire stabilità e sicurezza al sistema senza ostacolarne la crescita.

2.3 Banche tradizionali e Fintech, un rapporto conflittuale o collaborativo?

Le istituzioni bancarie tradizionali e le società Fintech sono entrate fin da subito in competizioni fra loro; le realtà Fintech, come analizzato nei precedenti paragrafi, operano in moltissimi dei settori occupati dalle banche, prestano quindi i medesimi servizi e gestiscono la stessa clientela. Ma, esaminando i driver, le sfide e le opportunità nel settore dei servizi finanziari, è sempre più evidente che istituti bancari e società Fintech dovrebbero essere dallo stesso lato del tavolo, per ottenere entrambe vantaggi dalla collaborazione reciproca. Oggi, le partnership tra banche e Fintech aprono la strada al futuro dei servizi finanziari.

Tuttavia, fare collaborare queste due realtà non è stata un'operazione semplice, soprattutto pensando a quanto sia difficile creare un cambiamento in questo settore multiforme. Nel mondo bancario, si dispone di un'infrastruttura *legacy* che precede la tecnologia moderna, l'ambiente normativo vieta il rischio a scapito dell'innovazione e i clienti richiedono un'esperienza di prodotto più stabile e sicura. Dal punto di vista del Fintech, è difficile attingere all'infrastruttura bancaria, nella migliore delle ipotesi i problemi di conformità normativa impediscono all'open banking di impadronirsi interamente del settore e la lotta per la quota di mercato può uccidere un prodotto valido prima che abbia la possibilità di raggiungere il cliente giusto.

Il contrasto tra queste due prospettive è ciò che rende le partnership così vantaggiosa. Da un lato, l'affidabilità dell'infrastruttura bancaria consolidata, la credibilità presso le Autorità e una base di clienti che ancora si fida delle banche; dall'altro, c'è la libertà di innovare e l'agilità di costruire soluzioni su misura per segmenti di clienti di nicchia. L'industria Fintech ha portato sfide competitive e sconvolgimenti sempre maggiori per le banche, in particolare per le banche tradizionali. Le Fintech spesso offrono servizi migliori quando si tratta di servizi bancari online. Allo stesso tempo, le banche tradizionali hanno esperienza di relazione e know-how in materia di conformità che possono portare vantaggi grazie a collaborazioni con società Fintech, con le quali stanno costruendo soluzioni finanziarie innovative. Nella nostra economia digitale, le aspettative dei clienti sono aumentate. Tutte le banche ormai in tutto il mondo hanno la necessità di concentrarsi costantemente sull'aggiornamento dei propri processi e sullo spostamento delle strategie di acquisizione e fidelizzazione dei clienti, dall'espansione del proprio sistema di filiali alla creazione di servizi tecnicamente sofisticati come il *mobile banking*.

Negli Stati Uniti è emblematico il rapporto tra le *community banks*, quelle che in Italia potremmo definire le banche tradizionali di modeste dimensioni, e come lo stesso Stato abbia cercato di apportare benefici ad entrambe le parti tramite collaborazione reciproca. In questo contesto, non dovrebbe sorprendere che gli organismi di regolamentazione abbiano mostrato maggiore interesse per il ruolo che l'innovazione può svolgere nel settore finanziario. A loro volta, considerano da vicino i requisiti di

conformità e due diligence nelle partnership bancarie Fintech. Questo interesse è culminato in nuove linee guida pubblicate congiuntamente nell'agosto 2021 dal *Federal Reserve System*, dalla *Federal Deposit Insurance Corporation* e dall' *Office of the Controller of the Currency* (collettivamente le “agenzie”), intese ad aiutare le banche comunitarie a condurre la “*due diligence*”³⁸ sulle aziende Fintech. Sebbene la “Guida” sia specificamente indirizzata alle banche comunitarie (definite come banche con un patrimonio consolidato di \$ 10 miliardi o meno) le Agenzie osservano che i concetti fondamentali della “Guida” possono essere utili per banche di diverse dimensioni. Nel complesso, le linee guida forniscono un approccio strutturato alla *due diligence* per le banche comunitarie. Offrono una guida particolarmente utile per le banche con una minima esperienza precedente nella collaborazione con le Fintech. Inoltre, le società Fintech possono anche trovarla utile per prepararsi a discussioni con potenziali partner bancari. Questa “Guida” vuole essere una risorsa per le banche comunitarie durante l'esecuzione della *due diligence* su potenziali rapporti con società Fintech. Il suo utilizzo è volontario e non prevede tutti i tipi di relazioni e rischi con terze parti. Pertanto, una banca può personalizzare il modo in cui utilizza le informazioni rilevanti nella guida, in base alle sue circostanze specifiche, ai rischi posti da ciascuna relazione con terze parti e al relativo prodotto, servizio o attività offerto dall'azienda stessa. Sebbene sia scritta dal punto di vista di una piccola/medio banca, i concetti fondamentali possono essere utili per banche di diverse dimensioni e per altri tipi di relazioni con terze parti.

La “Guida” definisce sei aree critiche di attenzione alla *due diligence*:

- Esperienza e qualifiche aziendali: storia operativa, esperienza, azioni legali e normative e piani strategici.
- Condizione finanziaria: analisi finanziaria della capacità Fintech di un'operazione commerciale
- Sicurezza delle informazioni: include controlli di sicurezza dei dati documentati e applicati, risposta agli incidenti, processi di notifica delle violazioni e programmi e design dei sistemi informativi.
- Conformità legale e normativa: documenti organizzativi, licenze, registrazioni, ammissibilità legale di attività e prodotti, politiche di conformità normativa, canali di marketing e reclami dei consumatori.
- Resilienza operativa: pianificazione della continuità aziendale, resilienza aziendale e risposta agli incidenti e accordi sul livello di servizio.
- Gestione e controlli del rischio: efficacia delle politiche, delle procedure, dei processi, della formazione, del reporting e della capacità generale di allinearsi alla propensione al rischio della banca, alle leggi e ai regolamenti appropriati.

³⁸ In ambito finanziario, due diligence significa un'indagine di un potenziale investimento effettuato da un potenziale acquirente. L'obiettivo è confermare l'accuratezza delle informazioni del venditore e valutarne il valore.

Queste linee guida riflettono il riconoscimento che le banche possono trarre vantaggio in modo significativo dalla collaborazione con società Fintech nel contesto di diverse aree operative e tipi di prodotto.

Tali aree possono includere:

- pagamenti e depositi digitali e mobili
- interfaccia cliente e tecnologia di esperienza
- fornitura di gestione del denaro e gestione patrimoniale
- processi di sottoscrizione del credito e di erogazione del prestito
- sicurezza dei dati e strumenti di protezione dell'identità.

A loro volta, le società Fintech possono trarre grandi vantaggi dalle consistenti basi di clienti preesistenti, dalla presenza sul mercato e dalla reputazione di banche di tutte le dimensioni.

Le partnership bancarie Fintech rientrano in una o più categorie in base alla portata del rapporto tra le due parti. La relazione meno diretta è una partnership di riferimento. In questo modello, le banche indirizzano i clienti a una società Fintech preferita per integrare le funzionalità che la banca non offre. Nelle relazioni più dirette, la società Fintech funge da fornitore di tecnologia per fornire funzioni specifiche, in particolare come fornitore. Allo stesso modo, una banca può scegliere di offrire le capacità di una Fintech sotto una *white label*³⁹ o *private label*. Tale etichettatura comporta in genere la personalizzazione del prodotto Fintech in modo che rimanga invisibile ai clienti della banca. Più recentemente, anche i modelli ibridi sono diventati comuni nel settore, come investimenti diretti o acquisizioni, servizi di outsourcing o consentendo alla Fintech di collaborare con la banca per offrire servizi come prestiti ed emissione di conti. In ogni caso, queste partnership creano responsabilità e conformità reciproche per le operazioni in corso.

Tali società potrebbero collaborare con le banche per diversi motivi. Attraverso un'alleanza con un attore affermato nel settore finanziario, le società Fintech potrebbero ottenere l'accesso a una base di clienti più ampia, ottenere l'accesso a conoscenze superiori su come affrontare le normative finanziarie e migliorare i propri servizi digitali. Alcune società Fintech stringono un'alleanza con una banca per ottenere l'accesso a una licenza bancaria, che in molti casi sarebbe troppo ingombrante e troppo costosa da ottenere per una startup Fintech⁴⁰. Al contrario, le banche possono assicurarsi un vantaggio competitivo collaborando con aziende che stanno sviluppando o hanno già sviluppato un modo migliore per fornire servizi finanziari. In alcuni casi, investire in un'impresa Fintech può conferire a una banca il diritto esclusivo di utilizzare un'applicazione o una licenza specifica, consentendole di escludere a sua

³⁹ Un prodotto o servizio white label è un processo o servizio realizzato da una società (produttrice) che permette il rebranding da parte di altre aziende per farli apparire come se fossero stati fatti da loro.

⁴⁰ Klus, MF, Lohwasser, TS, Holotiuk, F. and Moormann, J. (2019). Strategic alliances between banks and Fintechs for digital innovation: motives to collaborate and types of interaction. *Journal of Entrepreneurial Finance*.

discrezione i concorrenti. Analogamente alle imprese industriali, le banche possono quindi proteggere le loro attività principali⁴¹. Inoltre, tale investimento consente alla banca di esercitare il controllo e influenzare direttamente il processo di sviluppo prodotto e le strategie di servizio del Fintech.

Date le opportunità e le sfide associate alla trasformazione digitale del settore finanziario, la maggior parte delle banche ha ormai adottato una strategia digitale che delinea come dovrebbe avvenire la trasformazione digitale. Un modo per eseguire questa trasformazione è assegnare la responsabilità di questo processo a un manager designato, e alcune banche hanno quindi creato la posizione di *chief digital officer* (CDO). Mentre gli studiosi hanno esaminato a fondo il ruolo dell'amministratore delegato e del direttore finanziario nella gestione degli utili⁴², si sa poco del ruolo del CDO. Questa mancanza di informazioni è probabilmente dovuta alla recente creazione di questa nuova posizione nel consiglio amministrativo. Dati i compiti specifici assegnati al CDO e il contesto in cui è stata creata questa posizione, il CDO può sviluppare prevalentemente competenze di digitalizzazione interne nonché nuove strategie di servizio e collaborare con Fintech solo se ciò è la soluzione più efficiente in termini di costi. Tuttavia, *ceteris paribus*, una banca con un CDO, potrebbe anche interagire più frequentemente con le Fintech rispetto alle banche senza tale posizione perché l'avvio di alleanze con le Fintech potrebbe semplicemente far parte della stessa strategia di cambiamento aziendale. Se i CDO implementassero strategie per sviluppare nuovi servizi digitali all'interno della banca, potrebbero anche essere più propensi a perseguire cambiamenti organizzativi che rendano le banche più permeabili al mercato per sfruttare appieno i vantaggi dei nuovi servizi, rendendo così più probabili le interazioni con le Fintech. Queste interazioni possono assumere la forma di un investimento o di una collaborazione relativa al prodotto. Le alleanze consentono alle banche di beneficiare delle innovazioni senza dover affrontare l'onere di doverle sviluppare in presenza di strutture organizzative esistenti. Allo stesso modo, alcune banche non assumono un CDO ma sviluppano comunque una chiara strategia digitale e delegano lo sviluppo di questa strategia ad altri gestori della banca.

Le banche hanno motivazioni diverse quando si alleano con una Fintech. Lo sviluppo dei servizi digitali influisce sull'aspetto dei prodotti finanziari e su come vengono distribuiti ai clienti. Se le banche non possono sviluppare da sole nuovi servizi digitali a causa della loro eredità IT e della loro struttura organizzativa, le collaborazioni relative ai prodotti consentono loro di ampliare il proprio portafoglio e utilizzare canali di distribuzione alternativi per raggiungere nuovi clienti. L'offerta di servizi o applicazioni Fintech sui propri siti Web aiuta le banche a mantenere la propria base di clienti senza dover sviluppare nuovi servizi o applicazioni da soli. Spesso, lo sviluppo di questi servizi o applicazioni per

⁴¹ Hagedoorn, J., & Duysters, G. (2002). External sources of innovative capabilities: preferences for strategic alliances or mergers and acquisitions. *Journal of Management Studies*

⁴² Jiang, XJ, Petroni, KR and Wang, IY (2010). CFO and CEO: Who has the most influence on earnings management? *Journal of financial economics*

conto proprio è un compito ingombrante perché molte banche utilizzano sistemi software che sono appena compatibili con le moderne applicazioni degli utenti finali e soffrono di eredità organizzative⁴³. Inoltre, poiché molte società Fintech offrono soluzioni software, che devono essere personalizzate in base alle esigenze degli utenti finali e aggiornate a intervalli regolari, l'acquisizione di una Fintech è rischiosa per una banca. Non è chiaro se una Fintech possa sviluppare servizi digitali efficienti in modo tempestivo e avere la possibilità di scegliere il software di un altro fornitore può essere una strategia di riduzione del rischio per una banca. Aspettare che il servizio digitale di una Fintech non sia stato personalizzato e vedere se stia funzionando nel mercato di massa potrebbe quindi essere una strategia migliore. Acquisendo una Fintech all'inizio della fase di sviluppo o addirittura di commercializzazione, le banche possono facilmente scommettere sul cavallo sbagliato. In una tale situazione, intraprendere la strada della costituzione di alleanze può consentire alla banca di ridurre il rischio tecnologico e di mercato. Le alleanze possono quindi rappresentare una soluzione più flessibile, particolarmente adatta alle innovazioni. I vantaggi relativi al creare un'alleanza con una startup Fintech esistente, piuttosto che acquisirla, dipendono da diversi fattori specifici, poiché non tutte le banche trarranno vantaggio dalla formazione di un'alleanza allo stesso modo. Le alleanze strategiche possono anche non riuscire a generare prestazioni finanziarie superiori, in particolare perché le banche e/o le Fintech mancano di conoscenze specializzate o di un'adeguata autorità decisionale per operare con successo all'interno di un nuovo ecosistema finanziario⁴⁴. Se, tuttavia, le banche aspettano troppo a lungo, dato l'ambiente competitivo in cui si stanno evolvendo, potrebbero perdere un'innovazione preziosa a scapito di un concorrente, qualcosa da cui le banche potrebbero essere in grado di proteggersi acquisendo la startup in anticipo. Le grandi banche spesso hanno a disposizione maggiore quantità di capitale da investire rispetto alle piccole banche e possono anche sopportare il rischio di acquisire la Fintech sbagliata. Un investimento, attraverso un'acquisizione di minoranza o di maggioranza, in una Fintech consente alle banche di interiorizzare meglio la conoscenza della Fintech e ottenere il possesso esclusivo delle sue conoscenze⁴⁵.

Nel contesto dell'innovazione, la letteratura teorica sull'appalto incompleto ha sviluppato forti argomentazioni sulla scelta tra la costruzione di relazioni aziendali e collaborative regolate da contratti e l'acquisizione dell'impresa innovatrice. Le attività di innovazione sono tipicamente difficili da contrattare perché il loro risultato finale è difficile da determinare ex ante e quindi non è verificabile ex post⁴⁶. Ciò è particolarmente vero per le imprese in fase iniziale, in cui il risultato finale di

⁴³ Brandl, B. and Hornuf, L. (2020). Where did Fintechs come from and where do they go? The transformation of the financial industry in Germany after digitization. *Frontiers in Artificial Intelligence*.

⁴⁴ Das, T.K., Teng (2000). Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective. *Organization Science*.

⁴⁵ Teece, DJ (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*.

⁴⁶ Aghion, P., & Bolton, P. (1992). An incomplete contractual approach to financial bargaining. *The review of economic studies*.

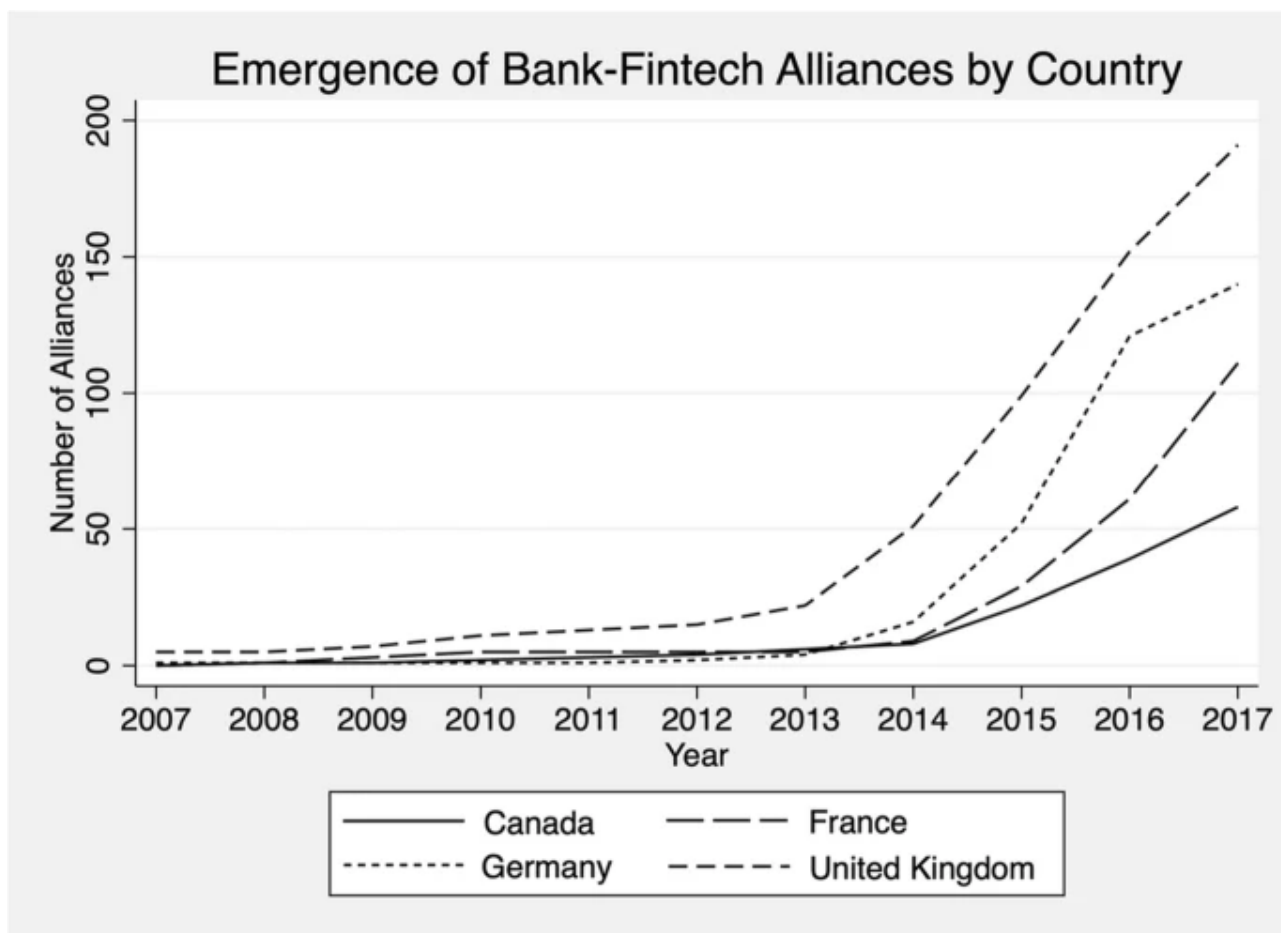
un'innovazione è ancora in gran parte sconosciuto. In questo caso, la contrattazione tra il Fintech e la banca non è un modo efficace per generare sinergie perché il Fintech non può essere contrattualmente vincolato nel creare sinergie con la banca. Quando non è possibile scrivere chiaramente le condizioni contrattuali sulle innovazioni future, l'esecuzione ex post diventa impossibile.

Dopo aver analizzato le caratteristiche delle alleanze, una questione importante è se le alleanze tra banche e Fintech creino in definitiva valore economico. Poiché molte banche si sono impegnate solo di recente in alleanze con le società Fintech, è ancora troppo presto per indagare l'effetto di queste alleanze sulle misure di performance a lungo termine delle banche o anche sulla loro struttura aziendale. Tuttavia, gli studi sugli eventi sono un metodo consolidato per valutare le aspettative del mercato sui flussi di cassa futuri che potrebbero derivare da cambiamenti organizzativi, come fusioni, *joint venture* o alleanze strategiche⁴⁷. Data la crescente importanza della digitalizzazione per il settore finanziario e il suo impatto sulla sopravvivenza delle banche storiche, prevediamo che i mercati reagiranno agli annunci di alleanze banca-Fintech. Se i prezzi delle azioni riflettono gli utili futuri delle banche e se le alleanze strategiche con le Fintech aumentano il valore, ad esempio attraverso strategie di digitalizzazione dei servizi, ciò dovrebbe riflettersi nella valutazione di mercato della banca coinvolta.

Per verificare le ipotesi si segue un approccio quantitativo, grazie alla quale verranno confrontate la portata delle alleanze banche-Fintech tra diversi paesi e settori finanziari. Il campione utilizzato mostrerà informazioni sulle alleanze formate dalle cento banche più grandi in Canada, Francia, Germania e Regno Unito tra il 2007 e il 2017. Sono stati scelti questi quattro paesi perché rappresentano sistemi finanziari diversi: mentre Canada e Regno Unito sono tradizionalmente considerati sistemi finanziari basati sul mercato, Francia e Germania sono considerati sistemi finanziari basati sulla forza del loro sistema bancario. Inoltre, i quattro paesi hanno dimensioni simili, il che consente di fornire una panoramica completa del rispettivo mercato.

⁴⁷ Amici, A., Fiordelisi, F., Masala, F., Ricci, O., & Sist, F. (2013). Value creation in the banking sector through strategic alliances and joint ventures. *Journal of banking and finance*

Figura 5: Curva del numero di alleanze banche-Fintech per nazione dal 2007 al 2017



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

2.4 Challenger banks

Ancora un importante cambiamento, dovuto al fenomeno Fintech, è avvenuto nell'ambito del settore bancario. All'interno delle strutture Fintech compaiono nuove forme innovative di istituzioni finanziarie. Una di queste forme è l'organizzazione di credito – *Challenger banks*, che funziona completamente nello spazio Internet fornendo cooperazione con i clienti attraverso canali di accesso esclusivamente da remoto, per lo più mobili. Le Challenger bank (banche sfidanti) sono infatti banche che mettono a disposizione i loro servizi unicamente attraverso app e siti web dai quali ci si può connettere online con il proprio dispositivo elettronico. La caratteristica stravolgente rispetto ad una banca tradizionale è proprio quella di esistere unicamente online e di conseguenza quella di non possedere strutture fisiche come varie sedi o filiali nella quale recarsi di persona. La storia dello sviluppo delle banche sfidanti è abbastanza recente; il primo istituto finanziario di questo tipo è apparso in Gran Bretagna nel 2014. Anche se nate da pochi anni, sono ad oggi molto diffuse nel mercato e non si presentano solo come una

alternativa alle banche tradizionali, ma hanno intenzione di attirare sempre più clienti grazie alle sue potenzialità. Una delle sue caratteristiche principali, oltre i costi contenuti dei servizi, è la *user experience*, molto semplice e spesso volte giudicata attraente dalle nuove generazioni.

Se una persona qualunque vuole aprire un conto con una banca di alto livello, il processo può richiedere del tempo e probabilmente l'individuo dovrà recarsi in una filiale e compilare moduli e portare con sé un documento d'identità. Le Challenger Banks semplificano gli step procedurali relative all'apertura di un nuovo conto. In molti casi, puoi avere un nuovo account attivo e funzionante in un paio d'ore. Una volta che il proprio account è attivo e funzionante, funzionano più o meno allo stesso modo di qualsiasi altro conto corrente in quanto puoi pagare in entrata e in uscita, impostare addebiti diretti e ordini permanenti e tenere d'occhio il tuo saldo. Un'altra caratteristica è che la maggior parte dei conti bancari sfidanti offre anche commissioni sostanzialmente inferiori rispetto ai normali conti bancari. Ciò è dovuto al fatto che non devono mantenere filiali fisiche e pagare l'affitto e consente loro di essere altamente competitivi. Quando le banche tradizionali hanno iniziato ad abbracciare i progressi tecnologici, come l'online banking e il mobile banking, la transizione è stata lenta. Le banche Challenger non arrivano con quel bagaglio passato in quanto provengono da un punto di partenza in cui si concentrano completamente sulla tecnologia. Ciò consente loro di essere all'avanguardia sugli ultimi progressi e di rendere i loro prodotti più efficienti e facili da usare. Potrebbero far sorgere dubbi di affidabilità a causa della loro presenza fisica molto limitata o inesistente, ma le banche sfidanti sono banche a tutti gli effetti: puoi depositare contanti fisici, controllare il tuo saldo (istantaneamente) quando vuoi, effettuare pagamenti online, ottenere un grande bonus per le piccole imprese, e tutto questo si collega al tuo software di contabilità. Andando al di là della maggior parte delle banche di fascia alta, gli extra includono commissioni mensili minime, notifiche utili e tassi di cambio eccellenti. Un vantaggio importante di questa nuova modalità di compiere operazioni bancarie è il guadagno in termini di tempo che si risparmia, senza il bisogno di dovere uscire di casa e dover raggiungere la filiale e attendere in fila il tuo turno. Dall'altro lato della medaglia questa caratteristica potrebbe risultare un problema per coloro che preferiscono trattare faccia a faccia con la propria banca. Questo spiega perché la maggior parte dei clienti delle challenger bank è mediamente più giovane dei clienti delle banche tradizionali, meno inclini al cambiamento.

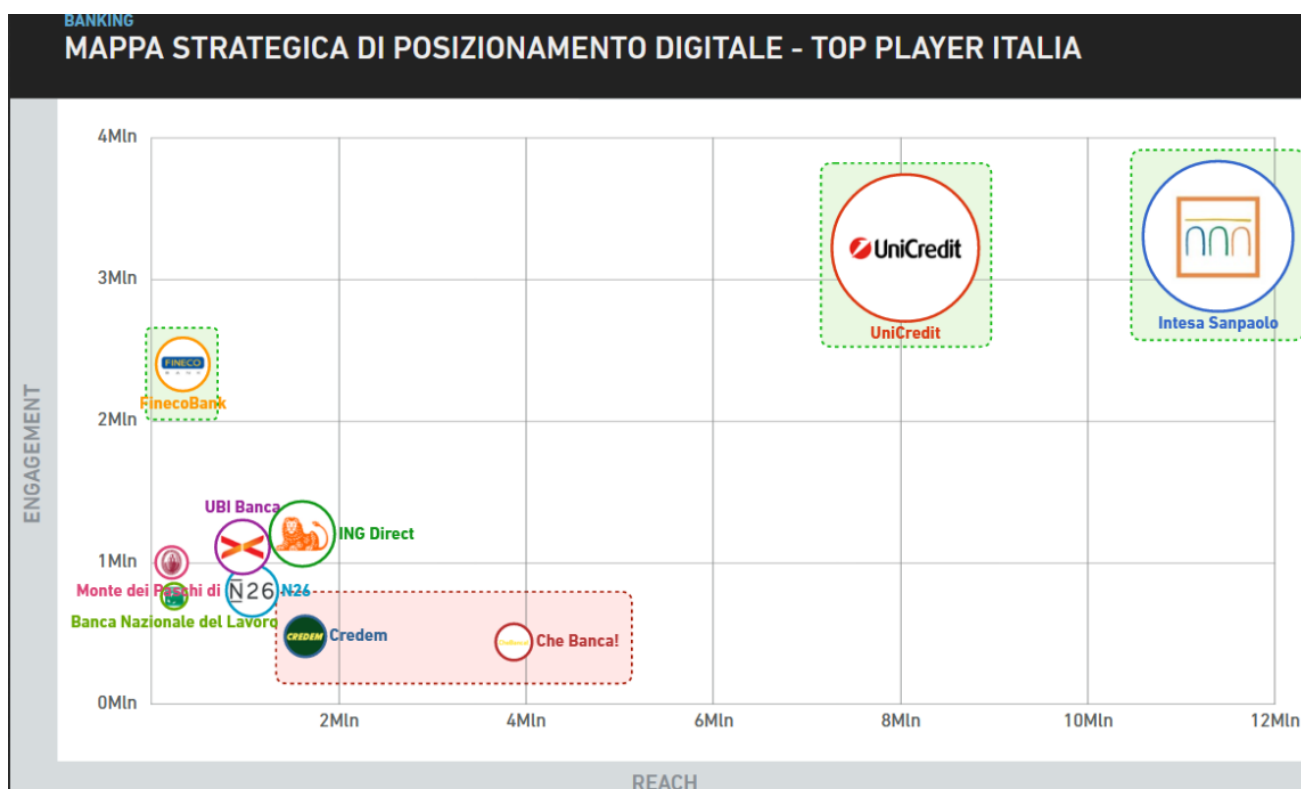
2.4.1 Challenger banks in Italia

Le banche in Italia stanno progressivamente migliorando dal punto di vista dell'evoluzione tecnologica, in particolare dopo il primo anno pandemico hanno registrato crescite importanti, sia sul

marginale di intermediazione (+42,2% sul 2019), sia del risultato operativo. Da considerare anche il contenimento delle perdite su crediti, ridotte di circa 20 milioni di euro dal 2019 al 2020, che contribuisce a stabilire un ottimo risultato netto. (Indagine di Mediobanca).

Secondo il report realizzato da Mediobanca, sono state identificate 96 challenger banks in Europa, tra cui 12 in Italia ed è il secondo paese ad averne di più, insieme alla Francia, dopo il Regno Unito che ne dispone 37. Le challenger banks quotate in borsa sono 9 in totale, una di queste è italiana (*Illimity Bank*).

Figura 6: Principali Challenger banks in Italia



Fonte: Milano Finanza

La classifica, realizzata in base a chi detiene maggiore *leadership* digitale mette a primo posto Intesa Sanpaolo, seguita da Unicredit e Finco. Nelle altre posizioni, in ordine, troviamo Ing, Ubi Bank, N26, Mps, Bnl, CheBanca! e Credem. Nel dettaglio per stilare la classifica sono stati presi in esame due fattori: la visibilità delle iniziative digitali della banca e la loro capacità di coinvolgere potenziali clienti attraverso il web e le pagine social.

CAPITOLO TERZO

IL CASO BUDDYBANK DI UNICREDIT GROUP

3.1 I servizi Buddybank e le caratteristiche Fintech

Nel contesto delle challenger banks è doveroso menzionare una banca del tutto digitale fra le più efficienti del panorama italiano, stiamo parlando di *buddybank*, banca molecolare di Unicredit lanciata nel 2017 e realizzata esclusivamente per smartphone. Inizialmente l'applicazione era scaricabile solo per sistemi casa Apple, con la quale la banca aveva stretto direttamente un accordo, recentemente è anche disponibile la versione per i sistemi Android.

L'idea prende vita nel luglio 2015, durante una delle riunioni tra Angelo D'Alessandro, capo del dipartimento di innovazione di Unicredit e ideatore del progetto buddybank, e Paolo Fiorentino, amministratore delegato della banca Unicredit. Tra le varie idee innovative sottoposte viene intravista una grossa opportunità strategica per il gruppo Unicredit e si decide quindi di dare spazio a questo progetto, che una volta verificata la fattibilità e la sostenibilità del piano comincia a prendere forma.

Il nome dato alla banca non è casuale, il termine “buddy” vuole dare l'impressione e soprattutto la dimensione di un amico che ti sta accanto; come la definisce il suo ideatore in un'intervista: “buddybank non è una banca tradizionale, ma è una banca che si toglie lo smoking e parla il linguaggio delle persone”.

Il concetto fondamentale alla base del progetto parte dal presupposto che ormai le persone non sono più abituate ad avere un contatto con la propria banca: i prelievi vengono effettuati tramite gli ATM, una volta nella vita si ha il bisogno di aprire un mutuo e poche volte vengono chiesti finanziamenti, per cui l'obiettivo di buddybank è rafforzare il rapporto tra la banca e il cliente. Per rafforzarlo sfrutta un sistema di chatting online 7 giorni 7 con la quale un cliente può conversare con un operatore non solo per svolgere operazioni bancarie, ma anche extra bancarie, portando quindi la sfera non finanziaria nell'ambiente sicurizzato che è la banca. Il successo del progetto è da attribuire anche al *mindset* di Unicredit, già predisposto all'innovazione, non per niente è una delle banche più evolute a livello digitale in Italia.

Buddybank trova quindi un terreno fertile sul quale crescere e arrivare in un perfetto momento di maturità del gruppo bancario per compiere questa scelta *disruptive*, come quella di creare una nuova banca all'interno di una stessa banca. Le difficoltà nel dare avvio ad un progetto tanto ambizioso non sono sicuramente mancate, ma tutto questo viene reso possibile grazie al supporto di alcune funzioni

aziendali di Unicredit che vengono utilizzate in aiuto di buddybank, prendendo anche alcune figure già impiegate per Unicredit e mettendole al servizio del nuovo progetto.

Buddybank è uno dei migliori operatori in Italia che consente di gestire comodamente il proprio conto corrente dal telefono, in modo da effettuare pagamenti, utilizzare le carte e ricevere assistenza attraverso l'app della banca.

Una caratteristica importante ed accattivante per i potenziali clienti è rappresentata dal fatto che aprire un conto corrente Buddybank non presenta alcun costo, nessun canone mensile e, inoltre, non prevede il pagamento di commissioni per specifiche operazioni (come ad esempio bonifici, prelievi da ATM Unicredit, ricariche telefoniche ecc.). L'attivazione del conto comprende una carta di debito internazionale Mastercard da poter usare online o nei negozi fisici, abilitata anche al sistema Apple Pay⁴⁸.

Il servizio di assistenza clienti consente una comunicazione tramite chat 24/7 (24 ore al giorno per 7 giorni su 7) e prevede assistenza in tempo reale su qualsiasi problematica riscontrata dall'utente. Tutto quello che serve quindi per aprire un conto buddybank è un Iphone aggiornato al sistema iOS 10 o successivi; il conto è riservato ai maggiorenni residenti in Italia e non c'è la possibilità di cointestarlo, né prevede deleghe.

E' ben visibile come Unicredit, adottando una strategia di marketing orientata al sostegno del cliente, abbia utilizzato un modello di business così incisivo e diretto. Questa è la vera innovazione portata da buddybank, il quasi interpersonale rapporto tra cliente e banca, che può spingersi oltre i classici problemi o flussi bancari. Questo implica un afflusso di dati trasversali al cliente, i quali sono sfruttabili per progettare campagne di fidelizzazione personalizzate.

Il caso buddybank è un esempio lampante di come una banca tradizionale (Unicredit in questo caso) abbia inteso la latente esigenza dei propri clienti e investito per creare una soluzione innovativa, offrendo un prodotto che può allo stesso tempo fidelizzare i propri clienti e attirarne di nuovi, mantenendo sempre alta la propria quota di mercato. Oggi giorno sempre più società hanno come obiettivo la creazione di un ambiente che avvicini il consumatore, guidandolo verso una maggiore consapevolezza degli strumenti e servizi a sua disposizione.

⁴⁸ E' un sistema di pagamento mobile, nonché portafoglio elettronico della Apple. Utilizzando il software Apple Pay, gli utenti di Iphone e Apple Watch possono pagare per gli acquisti usando la tecnologia NFC (Near Contactless Communication) in combinazione con il programma Wallet. I clienti possono confermare il pagamento tramite Touch ID o Face ID.

3.2 Conto Corrente Buddybank

Come spiegato nel paragrafo precedente il conto Buddybank è pensato per le nuove generazioni e per coloro che utilizzano uno smartphone come principale mezzo di interazione, così da effettuare in modo del tutto autonomo e semplice tutte le operazioni bancarie a disposizione.

Il conto viene aperto e gestito quindi direttamente dal proprio smartphone, è inoltre dotato di un servizio di *conciierge* bancario interamente gratuito e sempre disponibile, come se ogni cliente disponesse di un assistente personale.

Per questo motivo nasce l'appellativo di banca “conversazionale”, dato che per ogni problematica riscontrata si potrà effettuare una conversazione con un consulente in qualunque momento. Tramite l'interfaccia dell'app si può tenere traccia del proprio saldo e dei movimenti, sia in entrata che in uscita, ricaricare il credito del telefono, pagare bollettini F24⁴⁹ e MAV, accreditare lo stipendio e addebitare utenze. Il conto buddybank base non prevede costi di gestione, sono infatti pari a zero sia quelli per il canone annuo della carta di debito internazionale MasterCard, emessa gratuitamente, sia per i versamenti in contante presso gli ATM Unicredit.

E' disponibile un piano evolutivo a pagamento chiamato modulo “buddybank love” con cui si ha a disposizione tutti i servizi del conto base e in più altri vantaggi come ad esempio: la possibilità di richiesta della carta di credito Mastercard e l'accesso a oltre 1000 lounge aeroportuali in tutto il mondo, trasferimento di denaro con bonifici senza commissione, bonifici periodici senza spese, la possibilità di tornare al conto base in qualsiasi momento e infine l'accesso ai servizi di Lifestyle Concierge by Quintessentially, ovvero un assistente disponibile h24 per la prenotazione di viaggi, ristoranti, hotels, chiedere consigli di acquisto e facilitare altre operazioni di acquisto nella vita quotidiana. Quest'ultimo servizio del conto “buddybank love” ti offre quindi la possibilità di soddisfare altre esigenze che esulano dall'operatività bancaria.

3.3 Carte buddybank

La carta di debito MasterCard viene inviata al cliente entro le 48 ore successive dall'attivazione del conto via app. La carta presenta tutte le caratteristiche tipiche di una carta di debito, è inoltre utilizzabile anche all'estero. È possibile pure richiedere una carta di credito o l'esclusiva carta World Élite New, molto vantaggiosa soprattutto per coloro che viaggiano spesso, sia per lavoro sia per vacanza. La carta

⁴⁹ È il modello utilizzato per versare le imposte. Viene definito “unificato”. Perché permette di effettuare con un'unica operazione il pagamento delle somme dovute, compensando il versamento con eventuali crediti.

di debito internazionale, dotata di tecnologia contactless, non necessita della digitalizzazione del PIN per spese di importo fino a un massimo di 25 euro. Per quanto riguarda i limiti massimali è previsto un prelievo contante di massimo 500 euro al mese, con la possibilità di effettuarlo anche in un solo giorno, un massimo di pagamento giornaliero con il POS di 2.000 euro in un giorno e 4.000 euro mensilmente, mentre per i pagamenti su circuito non MasterCard il massimale è di 1.000 euro giornaliero e mensile.

La carta di credito, sempre su circuito MasterCard, è ottima per coloro che desiderano avere il rimborso a saldo, a rate o revolving, e che acquistano abitualmente prodotti online. Anche questa è dotata di tecnologia contactless ed offre anche un plafond richiedibile da 1.000 e 5.000 euro. La carta viene erogata secondo discrezionalità dall'istituto UniCredit, dopo la valutazione del merito creditizio. La differenza dei due tipi di carte di debito e di credito è che la prima viene utilizzata in base alla disponibilità immediata del conto corrente; la seconda invece è una linea di fido concessa dalla banca, in cui l'addebito delle spese avviene il mese successivo e ti permette inoltre di rateizzare gli acquisti secondo le diverse modalità previste dalla banca prima di sottoscrivere il contratto.

L'ultima delle tre carte è la carta di credito "World Elite New", realizzata in metallo, che offre vantaggi extra rispetto alla carta di credito normale. I vantaggi sono un plafond richiedibile da 2.000 a 10.000 euro, la modalità di rimborso a saldo o a rate, la possibilità di accedere ad oltre 1.000 VIP Lounges aeroportuali tramite il programma Mastercard Airport Experiences, con 4 ingressi all'anno gratuiti e i successivi del costo di 24 euro a persona, vi è anche l'assicurazione viaggio Allianz Global Assistance inclusa. La carta ha un costo di emissione di 10 euro e un canone mensile di 10 euro, la spesa totale sarà quindi di 120 euro l'anno. I clienti che hanno il modulo Love attivo hanno diritto alla carta World Elite New gratuitamente. Pure in questo caso l'emissione è a discrezione dell'istituto Unicredit, dopo la valutazione del merito creditizio e della documentazione redditizia accessoria da compilare e inviare anche tramite app.

3.4 Investimenti

All'interno dell'app buddybank si trova una sezione dedicata agli investimenti denominata *Steppy*, il servizio di Gestione Patrimoniale per i clienti buddybank, realizzato in esclusiva da "Moneyfarm" e con l'advisory di "BlackRock". Il servizio è ideato anche per coloro i quali non sono esperti di finanza poiché è facilmente attivabile, accessibile e anche sostenibile. È sicuramente un ottimo primo passo da fare nel mondo degli investimenti, essendo il cliente guidato nelle strategie da effettuare. "Steppy" è un servizio semplice perché può essere gestito in modo intuitivo dalla propria app ed è sempre disponibile 24/7 un consulente Moneyfarm per qualsiasi informazione il cliente necessiti.

Il servizio è definito accessibile perché bastano 2.500 euro per iniziare il proprio piano di investimento. Quando lo si desidera si può scegliere di attivare un piano di cumulo mensile oppure aggiungere del capitale alla linea di investimento scelta. Steppy by Moneyfarm è inoltre un servizio di investimento che rispetta i criteri ambientali, sociali e di governance (ESG), grazie all'esperienza e alle competenze di BlackRock, una società a livello internazionale in prima linea sulla transizione disponibile.

Con l'app buddybank decidere di cominciare un investimento non è mai stato così semplice, si ha la possibilità anche di simulare il tuo investimento per capire quale linea strategica sia la più adatta alle proprie esigenze.

Il primo passo è creare l'account Steppy, accedere alla sezione investimenti e rispondere al questionario MiFID per conoscere il proprio profilo di rischio e successivamente sottoscrivere il contratto Steppy by Moneyfarm.

In secondo luogo, si sceglie la linea di investimento selezionando un portafoglio che può essere a basso o ad alto rischio, scegliendone uno più prudente o più aggressivo.

Per finire si decide l'importo da destinare all'investimento e se attivare anche un piano di accumulo mensile (PAC).

Steppy è un servizio 100% "buddy-friendly", basta entrare nell'app per monitorare l'andamento degli investimenti oppure compiere altre operazioni come: investire su più linee modificando il tuo investimento oppure disinvestendo, analizzare le diverse linee proposte da Moneyfarm, ottimizzate in ottica ESG grazie all'advisory di BlackRock, visualizzare i versamenti e i prelievi del proprio portafoglio, chattare con la *conciierge* di buddybank 24/7 per assistenza tecnica e commerciale. Le commissioni di Steppy sono realizzate a scaglioni, il cliente pagherà l'1,20% per un importo investito da 2.500 a 4.999 euro, l'1% da 5.000 a 19.999 euro, lo 0,75% da 20.000 a 199.999 euro e lo 0,60% di commissione per importi pari o oltre i 200.000 euro. L'applicazione della commissione di Steppy by Moneyfarm è calcolata sul totale investito; quindi, per esempio se un cliente investe 18.000 euro su un portafoglio e 3.000 euro in un altro, la classe commissionale applicata è quella dello 0,75% (valida per investimenti da 20.000 a 199.999 euro). La commissione è addebitata a cadenza mensile sul portafoglio. Il valore viene calcolato con la media del controvalore giornaliero del portafoglio, moltiplicata per il costo del servizio giornaliero. Il controvalore giornaliero del portafoglio è pari alla somma del controvalore degli EFT e la liquidità compresa nel portafoglio. La liquidità depositata sul conto, la quale non sia stata destinata all'ammontare investito non concorre al calcolo delle commissioni. Quest'ultime comprendono i costi di transazione, di consulenza e di tenuta conto, l'IVA pari al 22% della fattura mensile è esclusa.

3.5 La pandemia Covid-19 accelera il processo di digital banking

La rivoluzione digitale è iniziata molto prima dello scoppio della pandemia di coronavirus. Per anni, società, settori e imprenditori hanno adottato misure per digitalizzare la loro vita quotidiana e le loro operazioni [12]. Tuttavia, tutti questi passaggi sono stati moltiplicati e accelerati dalla pandemia di COVID-19. La crisi affrontata dalle economie di tutto il mondo ha agito da acceleratore per la rivoluzione digitale⁵⁰. Restrizioni ai movimenti, confini chiusi, industrie e luoghi di lavoro, lavoro a distanza e un numero enorme di malattie e decessi hanno fatto sì che la vita si spostasse su larga scala nel mondo virtuale. Sembrerebbe, quindi, che per quelle istituzioni e imprese che già operavano virtualmente prima dello scoppio della pandemia, questo sarebbe un momento di eccezionale prosperità. La pandemia di coronavirus ha modificato le condizioni operative di tutte le entità e unità aziendali, creando così un'opportunità per alcuni e una reale minaccia per le attività di altri.

Conducendo un'analisi strategica delle *challenger banks*, utilizzando lo strumento SWOT incentrata sui punti di forza, di debolezza, di opportunità e di minacce riguardanti queste istituzioni, dal punto di vista dell'evento pandemico COVID-19 si può verificare l'effetto che questo fenomeno abbia avuto sul processo di digital banking. Il principale punto di forza delle banche digitali è l'assenza di filiali e uffici. La pandemia di COVID-19 ha costretto le persone a rimanere a casa e molte istituzioni, comprese le banche, hanno dovuto limitare le loro attività stazionarie. Per molte banche tradizionali, la pandemia ha rappresentato una grande sfida logistica, poiché hanno dovuto riorganizzare completamente le proprie attività. Per le *challenger banks*, tali cambiamenti rivoluzionari non erano necessari. Le banche solo digitali sono sempre state a disposizione dei propri clienti 24 ore su 24, sette giorni su sette e tutto l'anno, offrendo loro servizi finanziari su misura per le loro esigenze individuali.

Tuttavia, la pandemia ha messo in luce anche alcuni problemi e punti deboli che questo tipo di banca deve affrontare e risolvere per la sicurezza dei propri clienti e per la propria prosperità.

Nonostante l'enorme vantaggio di fare affari virtualmente, molte di queste istituzioni hanno dovuto affrontare notevoli problemi finanziari⁵¹. Questi problemi sono stati causati, tra l'altro, dall'età delle organizzazioni, dalla mancanza di adeguate garanzie finanziarie, da una base clienti inadeguata in molti casi e dalla mancanza di formazione ed esperienza sufficienti.

Le banche tradizionali operano da molti anni nel settore dei servizi finanziari, il che ha consentito loro di sviluppare modalità specifiche per affrontare le situazioni di crisi. Inoltre, la loro vasta esperienza,

⁵⁰ Nagel, L. 2020. The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*

⁵¹ Kelly, J. 2020. The virus has crushed the challenger bank dream. *Financial Times*.

la fiducia e l'ampia base di clienti li hanno resi un rifugio sicuro in questi tempi pericolosi e incerti della pandemia di coronavirus.

La principale minaccia per le banche solo digitali è l'abile sfruttamento della pandemia da parte delle banche tradizionali. Se le banche tradizionali offrono convenienti servizi di e-banking ai propri clienti, le banche solo digitali perderanno la possibilità di convincere i clienti verso il loro marchio. Del resto, va ricordato che anche l'attività bancaria tradizionale è in via di digitalizzazione e molte banche stanno gradualmente riducendo il numero di filiali e sedi.

Le banche solo digitali, in quanto istituzioni di realtà puramente virtuale al momento del blocco globale, hanno dovuto affrontare un'enorme opportunità per rafforzare la propria posizione sul mercato, nonché per espandere la propria portata commerciale. L'isolamento domiciliare, la chiusura di molti settori e la prevenzione delle attività stazionarie hanno provocato un improvviso aumento della domanda di soluzioni online, favorendo così il lavoro e la comunicazione a distanza. Quando è iniziata la pandemia di COVID-19, le banche solo digitali erano un passo avanti rispetto ad altre istituzioni, il che dovrebbe rappresentare un eccellente vantaggio competitivo. Un'altra innegabile opportunità per le banche solo digitali che è emersa con la pandemia di COVID-19 è il cambiamento nella consapevolezza pubblica e negli usi e costumi culturali. Secondo i sondaggi in corso, più della metà degli intervistati ha affermato che il COVID-19 ha influenzato il modo in cui utilizzano i servizi bancari. I clienti si aspettano e si abitano a qualsiasi servizio o prodotto disponibile online. E' infatti possibile affermare che lo scoppio della pandemia di COVID-19 e le sue conseguenze hanno svolto un ruolo chiave nel cambiare gli atteggiamenti sociali e culturali nei confronti dell'accettazione dell'attività bancaria senza filiali. La pandemia di coronavirus ha portato a una maggiore innovazione in tutti i settori dell'economia⁵². Di conseguenza, questi cambiamenti sono stati e sono più facilmente accettati. I consumatori hanno cambiato le loro abitudini esistenti e il modo di fare acquisti o effettuare transazioni. Per non rischiare di non poter effettuare le operazioni desiderate, molte persone restie al cambiamento e al progresso tecnologico hanno deciso di utilizzare le innovazioni tecnologiche. Allo stesso tempo, è improbabile che dopo la fine della pandemia di COVID-19 tornino alle vecchie abitudini. Pertanto, c'è la possibilità per le banche Fintech di attirare non solo i giovani clienti, ma anche di ampliare il loro impatto con gli anziani.

⁵² Von Krogh, G., B. Kucukkeles, and S.M. Ben-Menahem. 2020. Lessons in rapid innovation from the COVID-19 pandemic. MIT Sloan Management Review

Conclusioni

L'innovazione finanziaria legata in particolare allo sviluppo tecnologico ha creato un nuovo scenario ricco di opportunità per tutti i settori, generando un impatto radicale, come nel caso del settore bancario, uno dei primi ad avviare un profondo processo di trasformazione digitale. La sua digitalizzazione apre un mondo pieno di possibilità sia per le istituzioni stesse sia per i consumatori. Basti pensare che fino a poco tempo fa era quasi impossibile ottenere credito online o che ci fossero banche che effettuassero transazioni solo attraverso le loro piattaforme mobili. Oggi la tendenza alla digitalizzazione è in aumento, fenomeno che va di pari passo con la crescita delle start-up Fintech in grado di generare ed innovare processi e strumenti che possano facilitare e soddisfare al meglio i bisogni di una clientela sempre più esigente. La trasformazione digitale è un processo di costante evoluzione tecnologica, dove le aziende devono essere aggiornate sugli strumenti a disposizione per il miglioramento dell'efficienza dei processi per ottenere una maggiore redditività. Questi obiettivi raggiungibili come si è analizzato nell'elaborato attraverso una stretta cooperazione delle società Fintech con le istituzioni bancarie, così da strutturare al meglio i punti di forza di entrambe le parti.

Ad oggi il settore bancario è stato capace di compiere grossi miglioramenti rispetto al passato, tutto questo soprattutto grazie all'implemento della tecnologia che ad oggi sta alla base di tutti i processi e attività operative del settore. In particolare, l'avanzamento della digitalizzazione ha consentito alle istituzioni di migliorare l'esperienza dell'utente in modo completo incentrando proprio su di esso il proprio business.

BIBLIOGRAFIA

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

Aa. Vv., *Fintech and market structure in financial services: Market developments and potential financial stability implications*, Financial Stability Board, 2019.

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

CARDAMONE A., *Ecco i cinque segreti della banca digitale del futuro*, Il Sole 24 Ore, 2015.

D'AGOSTINO G., MUNAFO' P., *Quaderno Fintech. Lo sviluppo del Fintech*, CONSOB, 2018

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

ERNST & YOUNG, *Unleashing the potential of Fintech in banking*, Report, EY, 2017.

ERNEST & YOUNG, *La banca del futuro*, 2014

FERRARI R., *L'era del Fintech: La rivoluzione digitale nei servizi finanziari*, Milano, Franco Angeli, 2016.

FRAME WS., WHITE LJ., *Technological change, financial innovation, and diffusion in banking*. Federal Reserve Bank of Atlanta & Leonard N. Stern School of Business, Department of Economics, 2014.

HADDAD C., HORNUF L., *The emergence of the global Fintech market: economic and technological determinants*. University of Lille & University of Trier, 2016.

HORNUF L., KLUS M., LOHWASSER T., *How do banks interact with Fintech startups?* Berlino, Springer, 2020.

KLUS M., LOHWASSER T., *Strategic alliances between banks and Fintechs for digital innovation: motives to collaborate and types of interaction*. Journal of Entrepreneurial Finance, 2019.

MILNE A., PARBOTEEAH P., *The Business Models and Economics of Peer-to-Peer Lending*, ECRI Research Report, Brussel, 2016.

MISHKIN F.S., EAKINS S.G., BECCALLI E., *Istituzioni e mercati finanziari*, Pearson, 2020.

NAVARETTI BARBA G., CALZOLARI G., POZZOLO A. F., *Banche Fintech. Amici o nemici?* Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2019.

SCHENA C., TANDA A., ARLOTTA C., POTENZA G., *Lo sviluppo del Fintech. Opportunità e rischi per l'industria finanziaria nell'era del digitale.*, Roma, Consob, 2018.

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

SKAN J., DICKERSON J., MASOOD S., *The future of Fintech and banking: digitally interrupted or reinvented?* Accenture, London, 2015.

PERRAZZELLI A., *Le iniziative regolamentari per il Fintech a che punto siamo?*, Banca d'Italia, Università degli Studi dell'Insubria, 2021.

PUSCHMANN T., *Fintech. Business & Information Systems Engineering*, 2017.

SITOGRAFIA

https://blog.osservatori.net/it_it/Fintech-significato

<https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0420-2>

<https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-017-0464-6#Tab1>

<https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/documents/an-introduction-to-Fintech-key-sectors-and-trends.pdf>

<https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/23126/1007030.pdf?sequence=1#page=92>

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

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7522652/>

<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-direttorio/int-dir-2021/PERRAZZELLI-4-maggio-2021.pdf>

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-020-00359-3>

<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/497/1/012051/pdf>

<https://challengerbanks318621315.wordpress.com/2018/04/24/ecco-la-top-ten-delle-banche-piu-digitali/>

<https://link.springer.com/article/10.1057/s41261-022-00198-0>

<https://www.unicredit.it/it/info/trasparenzabancaria/trasparenza/buddybank.html>

https://run.unl.pt/bitstream/10362/142019/1/27991_pietro_sostero_2021-22_fall_44607_pietro_sostero_211803_1581902569.pdf

http://www.pines.it/09_PINES.pdf

INDICE DELLE FIGURE

FIGURA 1: Evoluzione della digitalizzazione dei servizi finanziari

FIGURA 2: Le dimensioni del Fintech

FIGURA 3: Classifica delle start-up Insurtech più capitalizzate

FIGURA 4: Il percorso di transazione supportato dalla blockchain

FIGURA 5: Curva del numero di alleanze banche-Fintech per nazione dal 2007 al 2017

FIGURA 6: Principali challenger banks in Italia

Ringraziamenti

A conclusione di questo elaborato, desidero ringraziare tutte le persone che mi hanno accompagnato in questo percorso, dai miei amici di sempre ai nuovi che ho incontrato durante il percorso universitario.

Un ringraziamento particolare va alla mia famiglia. Grazie per avermi permesso di compiere gli studi e soprattutto di supportarmi al massimo in ogni cosa che faccio.