



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia dei Mercati e degli Intermediari Finanziari

Il marketing degli intermediari finanziari e la sua evoluzione attraverso i driver del futuro: sostenibilità, digitalizzazione e innovazione

RELATORE

Prof. Francesco Cerri

CANDIDATA

Benedetta Minzolini

Matr. 254821

Anno Accademico 2022/2023

Indice

Introduzione.....	3
1. Contesto macroeconomico e introduzione ai driver del futuro.....	5
1.1 Contesto macroeconomico.....	5
1.2 Driver del futuro: sostenibilità, digitalizzazione e nuove tecnologie	13
1.3 Il futuro del Marketing	20
2. Trend e minacce nel mercato finanziario.....	24
2.1 I trend attesi per il mercato gestito.....	24
2.2 Digitalizzazione nel sistema bancario.....	26
2.3 Sostenibilità del sistema bancario.....	33
2.4 Marketing degli intermediari finanziari ad oggi	37
2.5 Bigtech, Fintech e shadow banking.....	45
2.6 Strumenti finanziari e agevolazioni in linea con i driver del futuro.....	52
3. Intesa Sanpaolo.....	56
3.1 Intervista a Jacques Moscianese	56
3.2 Conclusioni.....	61
3.3 Bibliografia.....	63

INTRODUZIONE

Nel critico quadro post pandemico, l'avvento della guerra Russo-Ucraina ha incrementato la sensazione di incertezza delle persone e di conseguenza l'instabilità dei mercati.

Secondo i dati di EY del 2022 la crescita attesa per il 2023 doveva essere dell'1,3% a fronte di una crescita media del 2,7% negli ultimi 10 anni e del 3,1% nel 2022.

I prezzi del petrolio e del gas naturale, presi come riferimento, consentono di osservare le variazioni di quelli energetici: il mercato dell'energia è sotto stress. Infatti, dall'inizio del 2019 a fine novembre 2022 si è registrato un aumento dei prezzi rispettivamente del 54% e del 392%, nonostante i recenti ribassi.¹

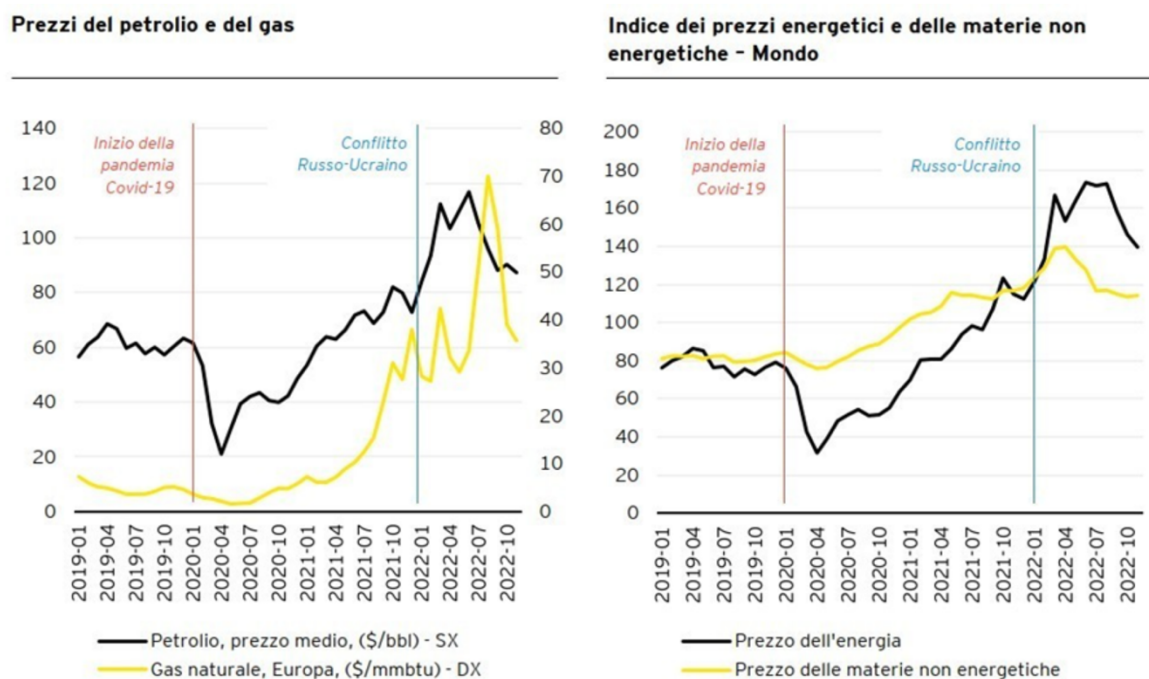


Figura 1 fonte: Ey "Nuova analisi EY sullo scenario macroeconomico globale, europeo e italiano: con dati sull'andamento del 2022 e previsioni per il 2023."

A livello di operazioni messe in atto dalla BCE, siamo davanti a una fase di restrizione volta a mitigare l'inflazione che ha raggiunto una soglia molto elevata a livello globale: la media OCSE attesa per il 2022 è del 9,4%, contro l'1,6% del periodo 2013-2019. Il livello dei prezzi,

¹ Fonte: Banca Mondiale. Il prezzo medio del petrolio è calcolato come media del prezzo del Brent, del petrolio di Dubai e del WTI. Il prezzo del gas naturale invece fa riferimento al gas naturale quotato nel Title Transfer Facility (TTF). Gli indici dei prezzi energetici e non energetici considerano il prezzo di diverse materie prime a livello globale (ad esempio, l'indice dei prezzi energetici prende in considerazione il prezzo del petrolio greggio, come il Brent e il WTI, del carbone e del GNL; per l'indice dei prezzi non energetici, si considerano i prezzi dei cereali, degli alimenti e delle bevande, degli oli e delle farine e di altre materie prime). Gli indici si riferiscono al mercato globale.

decisamente più alto rispetto al periodo pre-pandemico, influenza negativamente le prospettive di crescita.

I due driver del futuro che si sono delineati sono la digitalizzazione e la sostenibilità, incentivati anche dai contributi statali e, a livello dell'intera eurozona, da investimenti e agevolazioni.

In tale contesto, gli intermediari finanziari sono chiamati ad una svolta: devono adeguarsi ai cambiamenti repentini del mercato seguendo la bussola di questi due driver e costruire su di essi una strategia di marketing innovativa che li protegga dalle nuove fintech e soprattutto big tech che stanno dilagando sul mercato.

Un compito che non risulta facile anche se, dall'analisi di banche commerciali a cominciare dalla più grande Intesa Sanpaolo, risulta che alcune di esse si stanno già cimentando in questo progetto.

Le banche commerciali tradizionali sono rimaste indietro nel processo di digitalizzazione, in particolare delle strategie di marketing, rimanendo prodotto-centriche e non ancora customer-centered. La pandemia ha accelerato il processo di digitalizzazione e la velocità a cui si muove la tecnologia rende il gap tra le tech firms e le legacy banks sempre più grande. Per restringerlo occorre che le banche tradizionali investano nelle giuste strategie di marketing.

Gli strumenti finanziari proposti dalle banche devono essere innovati e adattati alle nuove esigenze dei clienti come anche l'intera concezione di banca fisica deve essere rivisitata.

Attraverso l'analisi degli ultimi report di banche, società di consulenza, PNRR nonché ulteriori fonti affidabili, la tesi a seguire è volta a mostrare gli obiettivi di marketing, digitalizzazione e sostenibilità a cui devono mirare gli intermediari per non rimanere indietro in questa evoluzione.

CAPITOLO 1

CONTESTO MACROECONOMICO E INTRODUZIONE AI DRIVER DEL FUTURO

1.1 CONTESTO MACROECONOMICO

Entrando nel merito della situazione macroeconomica attuale, occorre fare una breve excursus sui principali eventi che si sono susseguiti negli ultimi anni e che hanno delineato il contesto attuale.

Covid- 19

2020. La pandemia getta il mondo nel caos. La diffusione del Covid-19 costringe i cittadini di gran parte del pianeta a recludersi in casa. Le aziende si trovano davanti un “disruptive event” che impedisce loro di rifornirsi di materiali per i problemi legati agli spostamenti e le costringe a fornire ai propri dipendenti strumenti per lavorare da casa in “smart-working” e non più in loco. In aggiunta, molte persone perdono il lavoro. Si assiste, così, ad una forte riduzione della capacità di acquisto che porta al fallimento innumerevoli aziende.

Nella fase di riapertura è stato necessario che le imprese, dai negozi alle strutture recettive, si dotassero di gadget che consentissero una riduzione del “touch” per prevenire contagi che avrebbero causato stop più o meno lunghi alle attività nonché una cattiva pubblicità.

Difatti, la pandemia ha portato a un’accelerazione senza precedenti del processo di digitalizzazione delle imprese, dei servizi offerti e in generale della catena produttiva.

Le misure necessarie per rendere tutto più smart e senza bisogno di alcun contatto, vista la situazione pandemica, hanno avuto costi alquanto elevanti e hanno provocato ulteriori difficoltà economiche alle imprese già profondamente scosse dal repentino cambio di abitudini dei cittadini. Secondo quanto riportato dall’AGI, Agenzia Giornalistica Italiana, l'effetto combinato del Covid e del crollo dei consumi del 10,8% (pari a una perdita di circa 120 miliardi di euro rispetto al 2019) ha spinto alla chiusura oltre 390.000 imprese del commercio non alimentare e dei servizi di mercato nel 2020, fenomeno non compensato dalle 85.000 nuove aperture. Questa stima sulla natalità delle imprese del commercio non alimentare, dell'ingrosso e dei servizi, redatta dall'Ufficio studi di Confcommercio, indica, pertanto, la riduzione del tessuto produttivo nei settori considerati, che ammonterebbe a quasi 305.000 imprese (-11,3%).

L’articolo specifica che 240.000 di queste avrebbero chiuso esclusivamente a causa della pandemia. Il rapporto evidenzia che “l'emergenza sanitaria - con tutte le conseguenze che ne sono derivate, restrizioni e chiusure obbligatorie incluse - ha acuito drasticamente il tasso di mortalità delle

imprese che, rispetto al 2019, risulta quasi raddoppiato per quelle del commercio (dal 6,6% all'11,1%) e addirittura più che triplicato per i servizi di mercato (dal 5,7% al 17,3%).”

Anche tra i lavoratori autonomi, ovvero quei soggetti titolari di partita Iva operanti senza alcun tipo di organizzazione societaria, si sono verificate grosse perdite. Confcommercio stima la chiusura per circa 200mila professionisti tra ordinistici e non ordinistici, operanti nelle attività professionali, scientifiche e tecniche, amministrazione e servizi, attività artistiche, di intrattenimento e divertimento e altro.

Tuttavia, a differenza del mercato statunitense, in quello italiano si è verificata una “great reallocation” piuttosto che una “great resignation”, come avvenuto negli USA. In Italia infatti si è assistito ad una transizione dei posti di lavoro, ovvero sia, la maggior parte di coloro che si sono dimessi dalla propria mansione si sono spostati verso un'altra, non sono rimasti disoccupati.

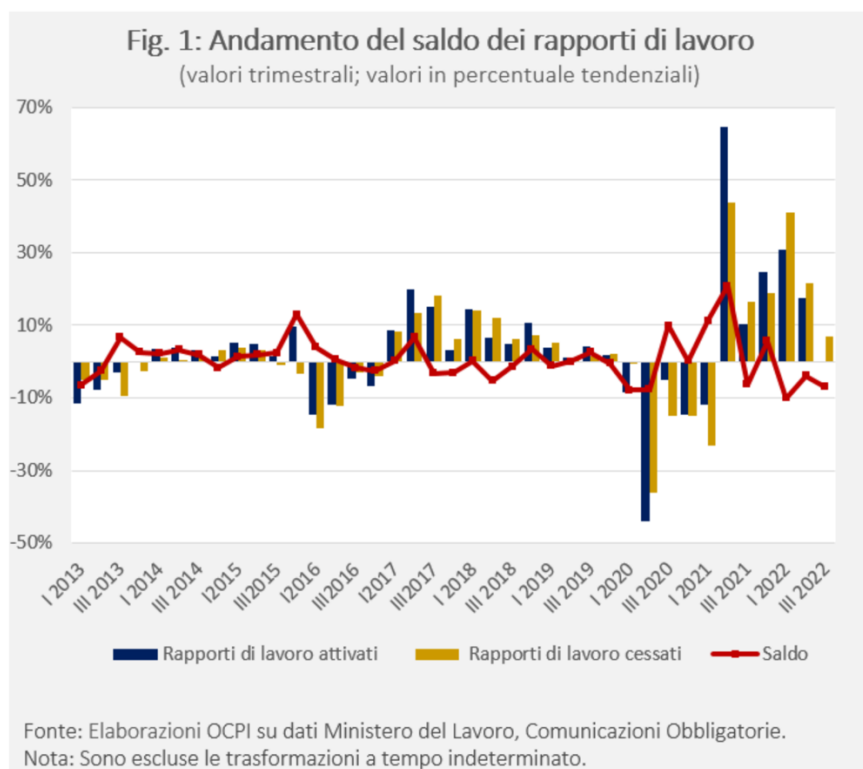


Figura 2 fonte OCPI

Successivamente, con la riduzione dei contagi, ci si è trovati davanti a un breve periodo di riassetto, troppo effimero per essere efficace, a cui è seguito, nel 2022, un aumento dei prezzi dei beni energetici e una crescente incertezza sugli scenari geopolitici legati alla guerra russo-ucraina. In tale contesto, il tasso di licenziamento è aumentato e le difficoltà economiche dei cittadini hanno continuato ad inasprirsi.

Guerra in Europa

Russia contro Ucraina, un evento, anche questo, disruptive. Il clima di incertezza si è fatto più permeante, le persone e, di conseguenza, i mercati e tutto l'assetto economico ne hanno risentito. La guerra all'interno dell'Europa ha portato con sé una crisi sul piano energetico e, inizialmente soprattutto, anche sul piano di rifornimento di materie prime. Il prezzo dei prodotti energetici è cresciuto, creando una situazione emergenziale per cittadini e imprese che si trovano a pagare bollette e tasse con importi quasi duplicati nell'arco di qualche settimana.

Una delle ricadute più significative del conflitto russo-ucraino è la “crisi del grano”. Il ritiro delle garanzie di sicurezza per la navigazione sul Mar Nero dei cargo mercantili e la sospensione del corridoio umanitario marittimo compromettono la sicurezza alimentare di una buona parte del pianeta. Considerando che l'Ucraina produce circa 36 milioni di tonnellate di mais per l'alimentazione animale (5° posto al mondo) e 25 milioni di tonnellate di grano tenero per la produzione del pane (7° posto al mondo), è evidente che con il blocco dei mercati ucraino e russo (dai quali comunque l'Italia importa appena il 3% del fabbisogno di grano tenero e il 6% del mais) l'Italia abbia dovuto aumentare gli acquisti da Francia, Germania, Ungheria e Romania. E così hanno dovuto fare anche altri paesi, alimentando una spirale rialzista dei prezzi.

Il nostro paese è dunque tra quelli che subiscono le conseguenze di questa situazione insieme con Spagna, Turchia e nazioni a basso reddito come l'Africa.

Al preoccupante scenario si aggiunge un inquietante impatto ambientale: un documento di lavoro tematico, redatto dal Parlamento Europeo, sulle ripercussioni delle operazioni militari per l'ambiente, traccia un primo bilancio. I dati, aggiornati al 18 luglio 2023, e le stime basate sulle ispezioni ambientali dell'Ucraina mostrano che l'invasione della Russia, fin qui, ha comportato impatti negativi sull'aria per 27 miliardi, ricadute negative per l'acqua per 1,5 miliardi, deterioramento del suolo per 0,3 miliardi e inquinamento da rifiuti per 23,6 miliardi.

Totale danni ecologici: circa 52,4 miliardi di euro.

Purtroppo, a livello di diritto internazionale «non esistono strumenti giuridici per l'ecocidio» ma è auspicabile che vengano varati prima della fine del conflitto, così da rendere possibile un processo a tal proposito.

Inflazione e prezzi

Il tasso di inflazione a marzo 2023 è in calo, raggiunge il 7,7% dal 9,1% di febbraio 2023, segnando un livello più basso della scorsa primavera ma il caro vita rimane a 12,7% su base annua.

Le statistiche sui prezzi, che in Europa vedono una riduzione anche dell'inflazione armonizzata, sono state accolte dalle borse con entusiasmo, tuttavia, l'inflazione di fondo sale al 5,7% riducendo le chances di una politica meno restrittiva. L'inflazione di fondo è anche detta "inflazione core", essa non tiene conto degli elementi più volatili come energia e alimenti ed è il dato su cui la BCE orienta le sue scelte. Quindi, la BCE continuerà le sue manovre per riportare l'inflazione all'interno del valore-obiettivo 2%, attraverso operazioni di:

- Rialzo dei tassi: la Banca Comune Europea regola il tasso overnight, ovvero il tasso interbancario, modificando il corridoio dei tassi entro cui questo si muove. Agli estremi di questo corridoio si trovano: al limite superiore il tasso di finanziamento marginale e al limite inferiore il tasso applicato ai depositi presso la banca centrale, tasso minimo di riserva obbligatoria.
- Operazioni di mercato aperto che si svolgono attraverso la regolazione dei contratti pronti contro termine. La BCE sta inoltre mettendo un freno alle auto-cartolarizzazioni: tutto nell'ottica di ridurre l'offerta di moneta e quindi il tasso di inflazione.

Gennaio 2018 – maggio 2023, variazioni percentuali congiunturali e tendenziali (base 2015=100)

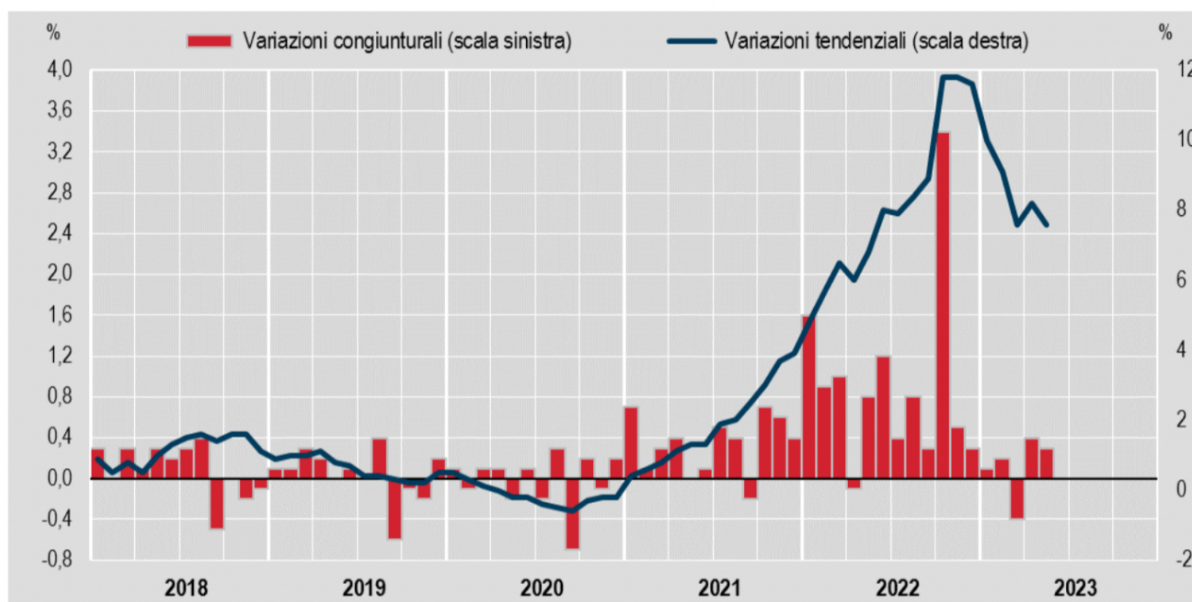


Figura 3 Fonte ISTAT prezzi al consumo dati provvisori maggio 2023

Nell'estate 2023 l'inflazione è leggermente calata: secondo i dati di luglio è attorno al 5,2% grazie al rallentamento su base tendenziale dei prezzi dei Servizi relativi ai trasporti (da +4,7% a +2,4%), dei Beni energetici non regolamentati (da +8,4% a +7,0%) e, in misura minore, degli Alimentari

lavorati (da +11,5% a +10,9%), degli Altri beni (da +4,8% a +4,6%), dei Servizi vari (da +2,9% a +2,7%) e dei Tabacchi (da +2,5% a +1,9%).

In una dichiarazione congiunta, il Ministero delle Imprese e del Made in Italy e le associazioni della distribuzione moderna e del commercio tradizionale, si sono posti l'obiettivo di trovare un'intesa per avviare, a partire dal 1° ottobre e fino al 31 dicembre, il trimestre anti-inflazione sui prodotti di più largo e generale consumo, compresi i prodotti per l'infanzia.

Tale misura è chiamata "Protocollo Intesa" ed è stato sottoscritto il 4 agosto 2023 dal ministro delle Imprese e del Made in Italy, Adolfo Urso e dai rappresentanti delle associazioni della distribuzione moderna e del commercio tradizionale.

Situazione bancaria dal punto di vista macroeconomico

Sicuramente la crisi di liquidità della Silicon Valley Bank negli Stati Uniti, la più grande banca collassata dalla crisi del 2008, e quella di Swiss Bank in Svizzera, salvata in corner dalla Swiss National Bank, ha fatto emergere la paura di un possibile contagio in clienti, depositari e investitori. Aleggia dunque il timore nei customers che ci siano perdite nascoste nelle banche in cui hanno depositato o investito, ovverosia di una più ampia crisi bancaria.

Certamente, secondo il The Guardian, lo slittamento del prezzo delle azioni e la velocità di ritiro dei depositi è da attribuirsi, in parte, ai media e alla loro abilità di diffondere le informazioni in modo fulmineo.

Tuttavia, su iniziativa della US Federal Reserve, le banche stanno cercando di mantenere la circolazione di moneta nel mercato globale per scongiurare un eventuale "credit crunch"² che schiaccerebbe il mercato.

² Termine inglese («stretta creditizia») che indica una restrizione dell'offerta di credito da parte degli intermediari finanziari (in particolare le banche) nei confronti della clientela (soprattutto imprese), in presenza di una potenziale domanda di finanziamenti insoddisfatta.

Il c.c. si manifesta principalmente con il rifiuto di concessione del credito, ovvero mediante aumento dei tassi di interesse e delle condizioni applicati, o in genere irrigidendo i criteri di valutazione del merito creditizio. La conseguenza principale del c. c. (se attuato nei confronti delle imprese) è essenzialmente la riduzione del flusso di finanziamento ai settori produttivi, che determina un calo degli investimenti e quindi della crescita economica.

Fonte: Enciclopedia Treccani

https://www.treccani.it/enciclopedia/credit-crunch_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

Tale iniziativa consentirebbe alle banche centrali di ottenere più agevolmente dollari che possono poi essere scambiati sui mercati di provenienza.

Meccanismo reso possibile dalla “swap line” che è costituita da accordi sullo scambio di valute tra due banche centrali.

La FED, almeno fino alla fine di aprile 2023, conta di continuare a provvedere giornalmente, invece che mensilmente, i dati sulla variazione del rischio di cambio, al fine di assicurare le banche centrali canadese, giapponese, svizzera e dell'eurozona.

In ambito bancario è necessario menzionare poi la progressiva entrata in vigore di “Basilea 4”, ovvero l'evoluzione della normativa di riferimento del sistema bancario, che ha il compito di garantire la vigilanza prudenziale degli intermediari finanziari e la stabilità dei mercati degli 11 stati membri che vi aderiscono: Belgio, Canada, Francia, Germania, Giappone, Italia, Paesi Bassi, Regno Unito, Usa, Svezia e Svizzera.

L'entrata in vigore della 4° edizione degli standard internazionali concordati nel 2017 era stata rinviata al 2023 dalla Commissione dell'UE. Arrivati alla data prevista però, Bruxelles propone di concedere a banche e autorità di vigilanza più tempo per "concentrarsi sulla gestione dei rischi finanziari derivanti dal Covid e sul finanziamento della ripresa".

La normativa in questione, che evolve in base ai cambiamenti del sistema finanziario, verrà modificata con l'obiettivo di rendere ancora più semplice il confronto tra i diversi rischi, e conseguentemente impatti, in capo alle singole banche anche se, specie per quelle di maggiori dimensioni, verrà a manifestarsi un aggravio dei relativi “fondi propri”.

Con il pieno recepimento della riforma di Basilea 3, i requisiti patrimoniali delle banche europee aumenteranno in media dell'8-9% alla fine del periodo di transizione, nel 2030, mentre all'inizio del periodo, nel 2025, l'aumento dovrebbe essere tra il 3 e il 5%. Lo ha detto il vicepresidente della Commissione europea, Valdis Dombrovskis, presentando le sue proposte di aggiornamento delle regole sull'adeguatezza del capitale delle banche. Secondo le stime dell'Autorità Bancaria Europea riportate da Bruxelles, solo dieci tra le principali banche europee dovranno raccogliere capitale aggiuntivo quando entreranno in vigore i nuovi standard di Basilea 3.

Dombrovskis ha anche sottolineato come Basilea sia profondamente concentrata non solo sulla stabilità dei mercati ma anche sul cambiamento climatico e porterà avanti il piano di azione sostenibile per la finanza, iniziato nel 2018. “Adesso si dovrà prendere anche in considerazione l'aspetto dell'impatto dell'attività bancaria sull'ambiente", ha sottolineato Mairead McGuinness, commissaria Ue per la Stabilità finanziaria.

Extraprofiti delle banche e rialzo della tassazione

Lunedì 7 agosto 2023 il vicepresidente del Consiglio Matteo Salvini ha annunciato in una conferenza stampa che il governo ha approvato l'introduzione di un «prelievo sugli “extraprofiti” delle banche», definendola una «misura di equità sociale», limitata al solo 2023. «Tutti gli introiti andranno a due voci: aiuto per i mutui delle prime case, sottoscritti in tempi diversi rispetto agli attuali, e taglio delle tasse», ha aggiunto Salvini, stimando che lo Stato incasserà «alcuni miliardi». In gergo economico, la Windfall tax è un'imposta straordinaria provvisoriamente applicata su imprese o un settore economico che beneficia di guadagni estremamente alti dovuti ad una situazione eccezionale.

Nel primo trimestre 2023, i profitti, formati dai ricavi al netto di tutti i costi sostenuti, delle cinque principali banche italiane: Intesa Sanpaolo, Unicredit, Banca Mediolanum, Fineco e banco BPM, sono aumentati in media del 75 per cento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. È esclusa dall'elenco Mediobanca, che sarebbe la terza banca italiana per capitalizzazione, perché non ha ancora pubblicato i dati finanziari relativi al primo trimestre 2023. Quanto di questo aumento sia un profitto “extra” e quanto sia un semplice miglioramento delle performance delle banche è difficile stabilirlo con precisione. Il governo ha comunque deciso di usare come base imponibile del nuovo prelievo l'aumento che le banche hanno registrato nel loro margine di interesse rispetto al 2021. Tale margine risulta dalla differenza tra i tassi di interesse passivi, ovvero quelli che i clienti mutuatari pagano sui prestiti, e quelli attivi pagati dalla banca a chi decide di investire negli strumenti finanziari che mette a disposizione come i conti deposito o i conti corrente.

Sulla vicenda vi sono due scuole di pensiero: alcuni credono che sia giusto recuperare risorse dall'aumento di questo margine dato anche dai vari aumenti dei tassi di interesse stabiliti dalla BCE, altri credono che l'aumento di questo margine non significhi che le banche abbiano tratto un vantaggio ingiustificato dalla situazione attuale.

Guardando il contesto, si evince che negli ultimi 10 anni i tassi imposti dalla BCE si aggiravano intorno allo 0% quindi i tassi sui conti corrente sono stati di solito nulli e gli interessi sui mutui sono rimasti bassi, dunque, la redditività delle banche era molto bassa perché non era possibile avere tassi attivi negativi sui conti. Ora che sono tornati ad aumentare gli interessi passivi applicati dalle banche e il loro aumento ha superato quelli attivi si è assistito ad una crescita dei margini.

Il problema è, secondo i favorevoli alla tassa, che l'aumento dei tassi di interesse stabilito dalla BCE ha portato ad un innalzamento del costo del denaro per le famiglie e per le imprese non supportato da un altrettanto veloce aumento per i consumatori che hanno depositi sui conti correnti.

Ovverossia, i tassi attivi sono cresciuti più lentamente rispetto a quelli passivi, ciò è dovuto anche al

maggior potere contrattuale delle banche nei confronti dei clienti. Tuttavia, è bene ricordare che un maggior potere contrattuale non è necessariamente un abuso.

Su tale questione va ricordato che, a differenza degli extra profitti delle aziende energetiche, dati dalla situazione straordinaria e dall'aumento repentino ed esponenziale del prezzo del gas, nel caso delle banche essi sono la conseguenza di un aumento dei tassi da parte della BCE. Tale aumento, per quanto fulmineo se comparato ad un periodo di tassi molto bassi, rientra nelle normali operazioni di politica monetaria: si tratta di una risposta convenzionale per contrastare l'inflazione. In aggiunta, secondo una ricerca del 2017 fatta dalla BCE, l'aumento dei tassi può portare un vantaggio alle banche nel breve periodo ma il rallentamento dell'economia, causato dalla crescita dei tassi, tende a ridurre il giro d'affari delle banche nel medio termine con conseguenze negative sulla redditività di queste ultime nel medio e lungo termine. In altre parole, un aumento dei profitti oggi dovrebbe coprire le banche da una riduzione di affari domani ma la tassa sugli extraprofitti va a limare questo cuscinetto peggiorando la situazione.

La tassa dovrebbe non superare lo 0,1% e le banche che hanno già adeguato i tassi seguendo le raccomandazioni della Banca d'Italia, aumentando la remunerazione dei tassi di interessi attivi, non dovrebbero subire particolari conseguenze dalla tassa sugli extraprofitti. Sembrerebbe quindi che la tassa andrà a colpire le banche che hanno abusato della propria posizione.

Infine questa manovra potrebbe alzare il rischio di "moral hazard" perché nel momento in cui lo stato dovesse sostenere le famiglie, in difficoltà per il rialzo dei mutui a tasso variabile, le persone sarebbero disincentivate a stipulare mutui con la banca a tasso fisso perché a quel punto lo stato si configurerebbe nel ruolo improprio di "assicurazione".

1.2 DRIVER DEL FUTURO: SOSTENIBILITÀ, DIGITALIZZAZIONE E NUOVE TECNOLOGIE

Capacità di adattamento al nuovo contesto, attenzione ai criteri ESG e ottimizzazione della supply chain tramite un approccio data-driven. Come si legge nel numero di MIND N.11 di maggio 2023, sono questi alcuni dei fattori di successo per le aziende che, anche in uno scenario complesso come quello sperimentato negli ultimi mesi/anni, sono riuscite a crescere e a ottenere margini di redditività.

Caratteristica comune a questi players è la capacità di intercettare i grandi cambiamenti del nostro tempo e innovare tempestivamente le proprie strategie di business.

I temi della digitalizzazione, innovazione e sostenibilità sono i grandi processi di trasformazione che più hanno messo alla prova le imprese.

In tutti e tre i campi le imprese italiane stanno evolvendo. Sulla digitalizzazione, ad esempio, l'Italia ha fatto passi in avanti. Secondo l'Indice di digitalizzazione dell'economia della Commissione Europea 2022 (DESI) si colloca, infatti, all'ottavo posto nell'UE per quanto riguarda l'integrazione delle tecnologie digitali: il 60% delle PMI italiane ha perlomeno un livello base di intensità digitale, rispetto alla media UE del 55 %. Tuttavia, lo studio rileva che l'uso dei big data è ancora basso, così come la diffusione dell'Intelligenza Artificiale.

Attente alle aspettative dei consumatori italiani, le aziende che hanno ottenuto migliori risultati sono quelle che hanno capito e interpretato, con risposte di business credibili, l'urgenza della sfida climatica e ambientale.

Un tema caldo, come emerge anche in questo numero di Mind, è il legame tra innovazione e sostenibilità che nonostante questa connessione profonda, sono stati spesso considerati come forze contrapposte. In particolare, in passato, l'implementazione di innovazioni tecnologiche e industriali è stata vista come una delle principali cause di consumo delle risorse naturali. Oggi, nella loro accezione più ampia che dunque include le persone, il pianeta e i profitti, sono collegate virtuosamente, tanto che l'una viene alimentata dall'altra ed è proprio questa la sinergia che le aziende devono ricercare. Come ribadito anche all'interno del "point of view Sustainable Business" Revolution 2030, presentato da Capgemini durante il "World Climate Summit 2019", è possibile fare la differenza solo integrando la tecnologia nella strategia e negli obiettivi di sostenibilità.

Tutti gli investimenti tecnologici devono essere considerati attraverso un obiettivo di sostenibilità e i leader aziendali hanno la responsabilità di identificare come la tecnologia può consentire nuovi modelli di consumo, di business e di vendita sostenibili, nonché prodotti e servizi che impattino positivamente sulle tre direttrici: people, planet e profit.

Sostenibilità

Nella propria comunicazione dell'8 marzo 2018, la Commissione Europea ha pubblicato il **“Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile”**, lanciando un'ambiziosa strategia globale.

Le misure introdotte dalla Commissione puntano ad attuare un piano di azione divisibile in 3 macrocategorie:

1. Riorientare flussi di capitale verso un'economia più sostenibile, che si esplica in:
 - Definire una tassonomia UE per una classificazione uniforme delle attività sostenibili.
 - Definire uno standard europeo per i Green Bond.
 - Promuovere investimenti in progetti sostenibili.
 - Integrare la sostenibilità nella consulenza finanziaria.
 - Sviluppare dei benchmark di sostenibilità per fornire agli investitori un parametro di confronto.
2. Integrare la sostenibilità nella gestione del rischio, attraverso:
 - Una migliore integrazione della sostenibilità nei rating e nelle ricerche di mercato.
 - Chiarimenti sui doveri di gestori patrimoniali e investitori istituzionali in materia di sostenibilità.
 - L' introduzione di un "*green supporting factor*" nelle norme prudenziali dell'UE per banche e assicurazioni. Questo meccanismo di incentivi è volto a ridurre il requisito patrimoniale sui finanziamenti green per le banche, con l'obiettivo di incentivare gli investimenti verdi e ridurre i rischi sui bilanci favorendo l'Ethical banking.
3. Promuovere la trasparenza e una visione di lungo termine che si concretizza in:
 - Un rafforzamento dell'informativa sulla sostenibilità e la definizione dei principi di rendicontazione.
 - La promozione di un governo societario sostenibile e l'attenuazione della visione di breve termine nei mercati dei capitali

Quella del 2018 si inserisce in un contesto di varie normative a tutela del clima e della sostenibilità:

- Nel 2019 viene approvato il regolamento UE 2088 (SFDR - Sustainable Finance Disclosure Regulation) relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari. La missione dell'SFDR è aiutare gli investitori a scegliere tra prodotti che presentano un diverso grado di impegno nei confronti degli investimenti sostenibili. Esso classifica i prodotti finanziari in tre categorie: prodotti che integrano i rischi di sostenibilità, prodotti

che promuovono caratteristiche di sostenibilità, prodotti che hanno come obiettivo investimenti sostenibili. Per questo motivo, i gestori patrimoniali e i consulenti per gli investimenti devono fornire informazioni sulle modalità adottate nei confronti di due temi chiave: i rischi di sostenibilità e i principali effetti negativi.

- Nel 2020 viene varato il Regolamento UE 2020/852 – EU Taxonomy Regulation: volto all’istituzione di un quadro che favorisca gli investimenti sostenibili. Tale Regolamento definisce sei obiettivi di carattere ambientale rispetto ai quali attività, progetti e investimenti potranno essere definiti e classificati come sostenibili, nel rispetto della EU Taxonomy Regulation stessa. Gli obiettivi sono: mitigazione del cambiamento climatico, adattamento ai cambiamenti climatici, uso sostenibile e protezione delle acque e delle risorse marine, transizione verso un’economia circolare, prevenzione e controllo dell’inquinamento, tutela e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi.
- Nel 2021 gli Atti Delegati del Regolamento 2020/852/UE su Climate Change Adaptation e Climate Change Mitigation, hanno promosso i criteri di vaglio tecnico corrispondenti ai primi due obiettivi legati al cambiamento climatico.
- Passando al 2022 è stata approvata la Direttiva 2022/2464/EU - Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), che prevede la divulgazione di informazioni a carattere non finanziario, stabilendone le relative modalità di comunicazione; renderà obbligatorio il *reporting* di sostenibilità per un numero assai maggiore di società rispetto al precedente *Non Financial Reporting Directive*; la raccolta e la condivisione di informazioni sulla sostenibilità diverrà infatti la norma cogente per quasi 50.000 aziende nell’UE, rispetto alle circa 11.700 precedentemente interessate. Lo scopo rimane quello di permettere agli utilizzatori delle informazioni e agli *stakeholder* in generale, la comprensione degli impatti che la società genera in termini di sostenibilità e di come i fattori di sostenibilità influenzino lo sviluppo, le attività e le *performance* della società stessa.
- Infine nel 2023 Atti Delegati del Regolamento 2020/852/UE relativi agli altri quattro obiettivi previsti dal Regolamento .

Ad oggi, quindi, il requisito di sostenibilità è un elemento sempre più importante per l’appetibilità e la longevità di un’ azienda. Non è da escludersi l’inclusione nell’obbligo di redazione della DNF

(dichiarazione non finanziaria) di tutte le imprese e non solo quelle indicate dal regolamento 852/2020, ovvero Enti di Interesse Pubblico (Società o holding di gruppo quotate in borsa), banche, assicurazioni e imprese di riassicurazione che hanno un numero di dipendenti superiore a 500 e uno dei seguenti requisiti: 20 milioni di euro come totale attivo dello stato patrimoniale, 40 milioni di euro come totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni. Anche le Società madri di gruppi di grandi dimensioni aventi la qualifica di Enti di Interesse Pubblico che hanno superato gli stessi limiti dimensionali previsti per gli EIP, sono sottoposti a tale obbligo.

Alla luce di tutto ciò puntare ad ottenere l' "etichetta" ESG (Environmental Social Governance), come la definisce il Sole 24 ore, è sicuramente un passo necessario nel futuro del sistema finanziario che viene definito "motore della sostenibilità" nel numero 1/2022 dell'Osservatorio Monetario, realizzato dal Laboratorio di Analisi Monetaria dell'Università Cattolica, in collaborazione con l'Associazione per lo sviluppo degli studi di banca e borsa (Assbb).

Collaborazione tra Emirati Arabi e Italia, un passo importante verso il cambiamento.

Un passo importante verso la transizione energetica è stato fatto dalla Federazione delle banche degli Emirati Arabi Uniti. UBF ha evidenziato il ruolo proattivo del settore bancario nella lotta al cambiamento climatico attraverso impegni di finanziamento verde e iniziative sul clima. Essa ha affermato che: fornire finanza verde ed emettere fondi orientati all'ambiente si è rivelato un potente meccanismo per soddisfare gli impegni di sostenibilità di varie organizzazioni negli Emirati Arabi Uniti in particolare, e della regione in generale. Sei grandi banche hanno dedicato collettivamente oltre 190 miliardi di DAED, ovvero 51,8 miliardi di dollari, a finanziamenti verdi per vari progetti nel campo delle energie rinnovabili e della termovalorizzazione. Gli Emirati Arabi Uniti sono pionieri nell'introduzione di standard e principi di sostenibilità nel settore bancario e finanziario, avendo introdotto le dichiarazioni sulla finanza sostenibile di Abu Dhabi e Dubai nel 2016 nel 2019 nonché i principi guida per il finanziamento sostenibile nel 2020 per promuovere lo sviluppo di un mercato finanziario verde e il quadro nazionale per la finanza sostenibile nel 2021. Inoltre sono stati tra i primi Paesi a includere i rapporti sulla sostenibilità tra le informazioni obbligatorie delle società pubbliche quotate in borsa, riflettendo l'importanza attribuita dalle autorità di regolamentazione alla sostenibilità. Il direttore generale della Federazione delle banche degli Emirati Arabi Uniti, Jamal Saleh, ha identificato tre aree principali attraverso cui i membri della Federazione guideranno la trasformazione del settore finanziario: in primis promuovendo progetti verdi fornendo fondi ed emettendo obbligazioni verdi, in secundis incoraggiando pratiche ecologiche tra clienti, fornitori e venditori con la promozione di operazioni bancarie, investimenti e

stili di vita ecologici. Infine, misurando e gestendo in modo efficace l'impronta di carbonio di ogni membro UBF e segnalando le riduzioni ottenute dal settore.

Saleh, parlando dell'imminente COP28 e dell'impatto che avrà sul settore bancario negli Emirati Arabi Uniti, ha affermato che le loro banche e istituzioni finanziarie associate svolgeranno un ruolo fondamentale nell'integrazione dei valori ambientali nel progresso commerciale e industriale. In questa occasione Gli Emirati arabi Uniti puntano a condividere le migliori pratiche e a costruire partenariati per accelerare l'attuazione di iniziative di finanza sostenibile.

Intanto, aziende italiane di alto livello hanno stretto partnership con molte imprese emiratine, tra cui il colosso Adnoc (Abu Dhabi National Oil Company) con ENI, durante il convegno di Abu Dhabi del Festival dell'economia di Trento. Tale evento è stato il primo negli Emirati sui temi del summit. Il seminario è stato organizzato dall'ambasciata ad Abu Dhabi con il Sole 24 Ore, e intitolato "Italia ed Emirati Arabi Uniti verso Cop28 - L'impegno del settore privato per la transizione energetica". Questa collaborazione, auspicabilmente, costituisce l'embrione di una transizione energetica permeante che coinvolgerà molti altri settori oltre a quello energetico tra cui l'immane settore finanziario, che, come già esposto, gli Emirati Arabi considerano motore di questo cambiamento.

Digitalizzazione e nuove tecnologie

La tecnologia è in perenne evoluzione. Le nuove invenzioni modificano la vita di cittadini, consumer e aziende come anche le loro necessità.

Ci sono diversi trend che si stanno delineando e secondo la rivista Money i principali risultano essere:

- Intelligenza artificiale, ovvero una tecnologia che riesce a replicare e perfino ottimizzare il pensiero umano elaborando informazioni quantitative e qualitative. L'IA è l'abilità di una macchina di mostrare capacità umane quali il ragionamento, l'apprendimento, la pianificazione e la creatività. Essa permette ai sistemi di capire il proprio ambiente, mettersi in relazione con quello che percepisce, risolvere problemi e agire verso un obiettivo specifico. I sistemi di IA sono capaci di adattare il proprio comportamento analizzando gli effetti delle azioni precedenti e lavorando in autonomia.
- Sostenibilità della tecnologia e della supply chain ovvero del processo di approvvigionamento di un'azienda che permette di portare sul mercato un prodotto o un servizio dal fornitore al cliente. Una supply chain ecologica si realizza integrando con successo i principi e i benchmark di

responsabilità ambientale nella gestione della catena di fornitura. Si tratta di criteri che vanno dalla progettazione del prodotto al reperimento dei materiali, dalla fabbricazione alla logistica, fino alla gestione dello smaltimento del prodotto. Con l'avvento del commercio elettronico le opzioni di scelta e le modalità di acquisto degli articoli si sono ampliate a dismisura. Per essere competitive, le aziende sono costrette a trovare soluzioni resilienti per rendere più ecologiche le supply chain, senza intaccare la crescita dei profitti. Le tecnologie di supply chain come l'AI e il machine learning possono aiutare le aziende a riconoscere con esattezza rischi, modelli e opportunità, riducendo al minimo gli sprechi e innalzando l'efficienza.

- Superapp: è uno strumento che combina le funzionalità di un'app, una piattaforma e un ecosistema di relazioni in un'unica applicazione. Un esempio è la cinese **WeChat**. Consente di gestire l'identità digitale, gli acquisti, le proprie finanze, le comunicazioni, i servizi e tutte le informazioni digitalizzabili di una persona in un'unica app. Gartner, la più rinomata società mondiale del settore IT, prevede che **entro il 2027** oltre il 50% della popolazione mondiale sarà utente attivo quotidiano di più superapp.
- Quantum computing. Il quantum computing è una tecnologia che sfrutta le leggi della meccanica quantistica per risolvere problemi che sarebbero troppo complessi per i computer classici. I computer basati su di essa saranno in grado di lavorare mille miliardi di volte più velocemente, tuttavia questa novità potrebbe essere pericolosa in quanto è in grado di neutralizzare la tecnologia di crittografia aprendo la strada al rischio di cyber-attacchi a privati, aziende, ma soprattutto nazioni.
- Reti wireless con il 5G. La quinta tecnologia è in grado di ridurre i tempi di risposta del sistema e di integrare la realtà aumentata con la realtà virtuale. Secondo la rivista Money entro il 2025 il 60% delle aziende utilizzerà almeno 5 tecnologie wireless contemporaneamente. L'ultimo report della **Global Mobile Suppliers Association (GSA)** sottolinea che il 37% delle reti private cellulari oggi utilizza il 5G e si tratta di un trend in crescita.
- Metaverso, che sempre Gartner definisce “uno spazio condiviso 3D, virtuale e collettivo, creato dalla convergenza di realtà fisica e digitale virtualmente potenziate.” Esso, per la sua stessa natura, dovrà essere indipendente dal dispositivo e non di proprietà di un singolo fornitore, avrà un'economia virtuale a sé stante con tanto di valute digitali e token non fungibili (NFT). Questi ultimi sono strumenti per identificare in modo univoco, sicuro e senza dubbi un prodotto

digitale creato su internet e in questo si differenziano, ad esempio, dal Bitcoin che è fungibile poiché può essere sostituito con un altro. NFT può essere qualsiasi oggetto digitale: un video, una foto, una GIF, un testo, un articolo, un audio... Gli NFT.

- Cloud computing, come scrive Money, le aziende potranno utilizzare le **funzionalità** pacchettizzate delle piattaforme cloud verticali come elementi per creare nuovi business digitali unici e differenzianti, ottenendo agilità, innovazione e tempi di immissione sul mercato ridotti, evitando al tempo stesso il cosiddetto **lock-in**, ossia il legame forzato con un fornitore di cloud. Questa tecnologia è già stata adottata da alcuni intermediari come Banca Sella che la adopera per analizzare i dati in maniera più performante.
- Cybersecurity, quello che Gartner indica come «*ottimizzazione del sistema immunitario digitale*». La stessa società prevede che **entro il 2025** le imprese che avranno investito nella costruzione dell'immunità digitale potranno ridurre gli eventuali tempi di inattività dei loro sistemi fino all'80% e questo si tradurrà direttamente in continuità di business e maggiori entrate.
- Blockchain. È un registro digitale condiviso e immutabile dove vengono memorizzate le transazioni di dati che non possono essere alterati, manipolati o eliminati. Senza di essa strumenti come gli NFT non potrebbero esistere. È un sistema per garantire la **tracciabilità** dei trasferimenti, la **trasparenza** e **verificabilità**; ecco perché è considerata sicura e affidabile per vari ambiti che vanno dalle banche alle pubbliche amministrazioni.
Essa è volta alla decentralizzazione: con la risoluzione dei problemi legati alla sicurezza delle criptovalute, in quanto si tratta di una tecnologia basata sul consenso e non sottoposta ad una persona o società, si andrà verso una progressiva decentralizzazione dei servizi forniti dalle aziende. Nel frattempo anche i non fungible token diventeranno più accessibili e, insieme alla Blockchain, diverranno lo strumento per **interagire** con prodotti e servizi digitali e per diffondere l'utilizzo degli smart contract.

1.3 IL FUTURO DEL MARKETING

Orientamento del Quantum marketing

Il “Global Marketing Trends Report 2023” di Deloitte, basato su sondaggi e interviste a brand leader, individua le quattro tendenze principali che caratterizzeranno il marketing nell’era della “*customer centricity*”:

1. I Brands rispondono all’instabilità economica con investimenti nel settore marketing. Dal sondaggio dei CMOs, “chief marketing officers”, è emerso che prediligono l’uso di nuove tecnologie, i mercati in espansione e la customer personalization per aiutare il loro brand a sopportare e prosperare in questo clima di instabilità.
Il punto di vista customer-centrico diventa fondamentale: il cliente e i dati raccolti su quest’ultimo devono essere il focus di qualsiasi strategia di marketing. Grazie ai big data e alle nuove tecnologie, le informazioni sui clienti constano di un livello di personalizzazione massimo, praticamente “ad personam”.
2. Sostenibilità ed equità sociale sono il nuovo imperativo morale delle imprese. Quando parliamo di sostenibilità facciamo riferimento all’aspetto economico, sociale e ambientale e all’incontro tra le esigenze delle generazioni attuali e future. Il CMO, attraverso questo canale, può stabilire fiducia nel brand da parte dei consumers e creare una “brand image” ovvero un’immagine del brand sicuramente più adatta all’era in cui viviamo e alla sensibilità dei clienti. È importante però che, prima di comunicare e sponsorizzare i propri valori all’esterno, il brand faccia coincidere l’obiettivo dell’azienda con i propri valori interni.
3. Incentivo alla creatività, non più banalmente confinata alla singola campagna pubblicitaria bensì estesa all’organizzazione del business, agli stakeholders ovvero agli impiegati e partner esterni e al rapporto con i consumers. Differenziarsi offrendo nuovi servizi e esperienze è fondamentale per la sopravvivenza di un business e la sua crescita.
4. Prestare attenzione alle tecnologie emergenti analizzando l’impatto che potrebbero avere nel settore in cui opera il brand. Per citarne due il Metaverso e la blockchain, queste tecnologie sono costantemente studiate nel loro evolvere dai CMOs dei vari brand. Occorre riuscire a cogliere il momento opportuno in cui si è abbastanza sicuri della/e tecnologie su cui investire

ma, allo stesso tempo, bisogna essere in grado di giocare in anticipo e mantenere o guadagnare un ruolo leader nei campi ancora quasi inesplorati delle novità high-tech.

Come precedentemente evidenziato, le nuove tecnologie e la sostenibilità sono i due driver del futuro e, di conseguenza, i due focus che i marketers di ogni azienda devono tenere bene a mente. In un'epoca "data-driven" CMOs devono avere una profonda conoscenza dei dati e della loro gestione e analisi nonché degli aspetti manageriali che riguardano il business perché, ad oggi, per fare marketing in modo efficace occorre agire su tutti i piani che interessano un brand per adottare una strategia efficiente nel breve, medio e lungo periodo.

Da qui l'imperativo (e l'opportunità) di ripensare da cima a fondo quasi tutti gli aspetti della funzione marketing. Raja Rajamannar, Chief Marketing & Communications Officer di Mastercard (nonché uno dei CMO più influenti al mondo secondo Forbes), ha approfondito questo tema in un libro, "Quantum Marketing". In esso affronta la tematica del quinto paradigma del marketing, ovvero la sua nuova frontiera, mette in evidenza vari spunti di riflessione e miglioramento per le aziende, tra cui la differenziazione tra le tipologie di dati.

Rohit Chauhan, vice presidente esecutivo di AI presso MasterCard, definisce i dati: descrittivi, che assimila a guidare una macchina guardando attraverso lo specchietto retrovisore, predittivi che sarebbe come guidare la stessa macchina usando solo la vista del parabrezza ed in fine prescrittivi che, sempre usando l'analogia della macchina, equivale a guidare avendo una visuale completa e in aggiunta il GPS. Quest'ultima tipologia di dati è quella che consente di prevedere, non solo la strategia più efficiente nel breve periodo ma anche quello che accadrà ed i possibili intoppi che si potrebbero incontrare "dietro la curva".

Nel volume in questione emerge come il marketing sia fondamentale per le aziende contemporanee e come esso sia in costante sviluppo. Esso segue il passo dei nuovi strumenti tecnologici, delle preferenze dei consumatori in costante mutamento e si modella su di essi. Appare evidente come non siano i dati "grezzi" a regalare vantaggio competitivo bensì l'abilità che si ha nell'analizzarli e agire in base ad essi. I marketers devono essere in grado di catturare i dati in tempo reale confrontarli e mapparli accuratamente, analizzarli e farvi corrispondere previsioni e azioni concrete attraverso i canali più adatti.

Privacy e sicurezza

Ad oggi, praticamente ogni respiro dei consumatori viene registrato sul cloud e tutti i loro dati vengono condivisi attraverso gli strumenti tecnologici che usano. Partendo dalla qualità del sonno,

arrivando agli spostamenti³, alle canzoni riprodotte, agli orari e i promemoria... alla loro intera routine insomma. Coloro che raccolgono questi dati, i marketers, non possono esimersi dalla responsabilità di proteggere la privacy dei consumatori. Uno studio del 2019 della Clearing House⁴ mostra l'incredibile mancanza di conoscenza dei consumatori riguardo quali dati vengono raccolti. Ad esempio, l'80% non sa che delle applicazioni o controparti abbiano il loro username e password dell'account bancario e della durata del possesso di questi dati: le banche possiedono i dati dei loro clienti fino alla revoca del loro account bancario. Da un altro studio emerge come molti telefonini vengano messi sul mercato con app di monitoraggio dati preinstallate. Gli esempi elencabili per dimostrare il sottostato selvaggio che permea la raccolta e lo scambio dei dati sono innumerevoli.

Come ci ricorda Tim Cook, CEO di Apple, i principali diritti sulla privacy sono:

1. Diritto alla minimizzazione dei dati personali raccolti
2. Diritto alla conoscenza di quali dati vengono raccolti
3. Diritto all'accesso ai propri dati
4. Diritto alla protezione e sicurezza dei propri dati

Coerente con questa linea di azione volta alla protezione dei dati, Apple, seguita da Google, ha deciso di evitare che i cookies venissero installati sul loro motore di ricerca per i prossimi 2/3 anni.

I Cookies ("biscotti" in inglese) sono dei piccoli file di testo necessari affinché il server del sito web che li ha installati possa ottenere informazioni sulla specifica attività che l'utente compie su quelle pagine web. In altre parole, chi si è collegato a quel sito e che cosa vi ha fatto. Ogni volta che quel dispositivo si ricollega al sito esso rimanda i cookies e così è possibile riconoscere e tracciare la sua attività a distanza di tempo.

In assenza di cookies i marketers hanno a disposizione varie soluzioni che si stanno delineando, come il "digital ID". Quest'ultimo viene dato su richiesta del consumatore tramite un consorzio di verifica come Iden-trust e GlobalSign. Questo ID viene riempito di dati sul comportamento online e offline del consumatore e consta di un alta criptazione.

Considerando ciò, la legge sta facendo passi avanti per regolare questo aspetto che cresce e che, ad oggi, fagocita le vite di ognuno di noi. All'interno di questo meccanismo si prevedono vari livelli di sicurezza ovviamente più forti per informazioni maggiormente sensibili come il bank account o

³ Basti vedere la tecnologia del car-sharing, che è stata creata anche per monitorare proprio questo dato.

⁴ Soggetto che è controparte automatica di tutti i contratti stipulati in un mercato al fine di limitare il rischio di inadempimento.

i dati sulla salute. Un'altra frontiera innovativa sarà quella dell'inserimento delle informazioni sensibili in blockchains individuali, come già molte compagnie asiatiche stanno facendo.

Un'ulteriore novità, che potrebbe farsi spazio nel mondo digitale futuro, è quella della vendita dei dati fatta in modo autonomo dagli stessi consumatori che quei dati riguardano. La tecnologia che si sta sviluppando con queste capacità è quella del nuovo browser chiamato "Brave" che ai propri utenti (già ad oggi un numero non indifferente) promette protezione dei propri dati tramite una Block chain e un meccanismo di ricompensa per attenzione e dati forniti.

Tutte queste innovazioni vanno considerate dalle aziende e in particolare in questo trattato le vedremo dal punto di vista degli intermediari finanziari.

Il futuro è a un battito di ciglia quindi i leader di azienda devono essere capaci di cogliere i segnali con loro anticipo.

CAPITOLO 2

TREND E MINACCE DEL MERCATO FINANZIARIO

2.1 I TREND ATTESI PER IL MERCATO GESTITO

Sappiamo dunque che il mercato gestito sarà governato da una serie di trend che influenzeranno gli operatori:

- In primo luogo il Mega trend, ovvero, l'invecchiamento della popolazione, l'aumento della classe media e l'impatto delle innovazioni tecnologiche che influenzeranno la domanda di prodotti finanziari.
- Investimenti ESG: a fronte di una crescente domanda di investimenti ESG da parte degli investitori, retail e istituzionali, gli asset manager dovranno comprendere l'importanza dei fattori ESG durante il processo decisionale e integrarli sempre di più nella loro strategia di investimento.



Figura 4 Figura 2.1 fonte Sostenibilità e finanza Prof.ssa Mariantonietta Intonti Associata di Economia degli Intermediari Finanziari Delegata del direttore del Dief alla Sostenibilità Dipartimento di Economia e Finanza – Università di Bari “Aldo Moro”

- Customer centricity: il cliente deve avere un ruolo centrale. Gli asset manager stanno ridefinendo il proprio modello di business sulla base delle nuove esigenze della clientela quali la domanda di piattaforme online, la preferenza per servizi mobile e on-the-go tipica dei digital

champions⁵ e la richiesta di una maggiore comunicazione e coinvolgimento attraverso contenuti commerciali.

- Alta concorrenza e concentrazione: la costante crescita della concorrenza e dei livelli di concentrazione è accompagnata da un trend di polarizzazione tra grandi gruppi generalisti da un lato e boutique altamente specializzate dall'altro. È necessario quindi che gli operatori puntino a distinguersi quanto più possibile dai competitors, ad esempio attraverso lo sviluppo di un modello di gestione interna o tramite l'innovazione dei modelli distributivi.
- Scarsa appetibilità dei prodotti italiani: gli investitori istituzionali e i mercati esteri trovano sempre meno appetibili i prodotti del "bel Paese" portando a una progressiva erosione delle quote di mercato dei prodotti italiani a beneficio di quelli esteri.
- Contrazione dei margini delle Società di Gestione del Risparmio (SGR) : sia la preferenza per prodotti non italiani che la costante crescita dei fondi passivi, e conseguentemente la diffusione di modelli distributivi basati su mandati di gestione, potrebbero determinare una contrazione dei margini per gli operatori del settore.
- Regulation: il contesto normativo sta risentendo degli impatti legati alle principali novità regolamentari, MIFID II, MIFIR, che richiedono agli operatori di settori una revisione dei loro modelli di business, sia della frammentazione delle regolazioni europee che stanno rendendo complessa un'evoluzione multi-paese.

L'insieme di queste tendenze permea il quadro in cui i player finanziari operano. Questi ultimi, devono modificare le proprie strategie in base a tali trend per non rimanere indietro e perdere potere di mercato o rischiare di doverne uscire.

⁵ La società di consulenza Deloitte definisce digital champions quegli intermediari in cima alla piramide della digitalizzazione, all'avanguardia sulle nuove tecnologie.

2.2 DIGITALIZZAZIONE NEL SISTEMA BANCARIO

La transizione digitale delle banche e i nuovi player

Negli ultimi anni, complice la pandemia si è assistito ad un'accelerazione del fenomeno della digitalizzazione. Il settore bancario è stato investito da un'esplosione di applicazioni online: un'ondata di trasformazione digitale che le banche tradizionali stanno cavalcando, come i dati più recenti confermano.

In Italia, secondo l'ultimo report Deloitte Digital Banking Maturity 2022, l'internet banking ha raggiunto nel 2022 un tasso di penetrazione del 45%, in anticipo di circa 3 anni rispetto alle previsioni e si stima che raggiungerà il 60% in 6 anni, con il 70% dei ricavi delle banche che sarà generato dai clienti digitali.

Sempre secondo Deloitte, il numero di filiali nel nostro Paese passerà da circa 22mila del 2022 a 16mila nel 2029.

Per rimanere competitive sul mercato e distinguersi in un mercato sempre più affollato, le banche devono migliorare le loro soluzioni di archiviazione per gestire la quantità crescente dei dati, investendo in soluzioni di storage scalabili e sicure per offrire esperienze personalizzate e sempre più affidabili ai clienti, esistenti e nuovi, contribuendo infine a un'evoluzione del settore.

La trasformazione digitale sta rivoluzionando il settore finanziario e bancario in particolare, offrendo nuove opportunità e sfide.

Il ruolo della trasformazione digitale per il settore bancario può essere riassunto in tre principali aree di impatto: esperienza del cliente, efficienza operativa, innovazione e competizione.

L'efficienza operativa è una condizione necessaria per la sopravvivenza delle banche ma non è lontanamente sufficiente a garantire la loro competitività futura. La trasformazione digitale consente alle banche di innovare e rimanere competitive in un ambiente in rapida evoluzione. La digitalizzazione consente alle banche di collaborare con le start up fintech e adottare nuove tecnologie, come l'Intelligenza Artificiale e il Machine Learning, per offrire servizi innovativi e migliorare l'esperienza del cliente.

Negli ultimi anni sono emerse numerose startup fintech che stanno rivoluzionando il settore finanziario, mettendo in difficoltà gli incumbent tradizionali.

I nomi più famosi sono Revolut, Transferwise, N26, Robinhood. Hanno tutte in comune il fatto di avere al massimo 10 anni di vita e di aver fondato il proprio modello di business su un punto di debolezza del sistema finanziario, sfruttandolo a proprio vantaggio. Nessuna industria è immune a questo processo di rivoluzione industriale neanche quelle fortemente regolamentate come il settore finanziario.

Le fintech digitalizzano rendendo più appealing e accessibili i servizi bancari preesistenti, le big tech innovano i servizi stessi.

Questi nuovi player possono minacciare le banche generaliste data la loro capacità di soddisfare i bisogni dei consumatori in modo più specifico e digitalizzato.

L'emergere di nuovi personaggi nel settore finanziario ha creato alcune preoccupazioni riguardo alla regolamentazione e alla protezione dei clienti. In particolare, poiché le startup fintech si trovano in una posizione di vantaggio rispetto agli incumbent tradizionali in termini di innovazione e flessibilità, aleggia la preoccupazione che possano essere meno regolamentate rispetto alle banche tradizionali, il che potrebbe rendere il mercato più volatile e i clienti meno protetti.

Molte startup fintech stanno lavorando a stretto contatto con i regolatori per garantire la conformità alle norme e per creare un ambiente regolamentare più stabile e prevedibile. Infine, molti dei nuovi player fintech stanno adottando politiche di tutela e assicurazione dei clienti come la garanzia dei depositi, la crittografia dei dati e la protezione dei dati personali, diventando sempre più un valido avversario per le banche tradizionali.

Il settore delle fintech in Italia raccoglie il più alto volume di investimenti ed il numero delle aziende coinvolte continua a crescere, secondo le previsioni degli esperti anche il numero di persone che utilizzerà servizi fintech aumenterà ogni anno, in media del 15-20%. Pertanto è diventato fondamentale per le aziende fintech farsi conoscere e distinguersi sul mercato.

Una delle principali sfide che le fintech devono affrontare, oltre quella della raccolta di capitali, è l'acquisizione di nuovi clienti e naturalmente il marketing si configura come lo strumento principale per raggiungere questo obiettivo. Tuttavia, considerando che il fintech è un settore relativamente nuovo, con caratteristiche intrinseche complesse e in costante evoluzione, è necessario domandarsi se le agenzie di marketing siano adeguatamente preparate ad affrontare questa sfida.

Agenzie creative specializzate nel Fintech Marketing diventano dunque un formidabile alleato di questi tempi. Alcune società di marketing, infatti, si stanno specializzando e dedicando esclusivamente a questo settore in costante crescita.

Con il termine Fintech Marketing ci si riferisce a tutte quelle strategie e strumenti utilizzati per promuovere un servizio o prodotto, specificatamente designate per il settore finanziario. Le agenzie di fintech marketing sono in grado di applicare le loro conoscenze tecniche in ambito finanziario alle competenze di marketing, creando così strategie efficaci e personalizzate. L'utilizzo sempre più frequente di servizi finanziari digitali sta facendo emergere una domanda crescente di necessità di promuovere da un lato questi servizi e dall'altro di rendere i consumatori maggiormente consapevoli della necessità di utilizzare prodotti fintech.

Ecco perché il Fintech Marketing rappresenta una nuova frontiera per le aziende fintech e finanziarie che consente loro di cogliere le opportunità offerte dal potenziale di crescita del settore.

Negli ultimi anni, gli istituti bancari sono stati fagocitati da una digitalizzazione dirompente e si sono focalizzati sulla gestione dei dati, migrazione in cloud, multicanalità e l'uso dell'iper automazione per rendere più efficienti i processi interni e raggiungere un pubblico sempre più connesso.

Digital divide e democratizzazione dell'online banking

Durante questo percorso, però, si è configurato un digital divide tra chi è in grado di usare tutti gli strumenti digitali e chi non lo è. Una delle urgenze che il settore dovrà affrontare nei prossimi mesi è quella di adattare la digitalizzazione ai clienti senior.

Ad oggi è dunque fondamentale democratizzare l'accesso ai servizi e allineare questa azione con le sfide di innovazione a cui le banche devono far fronte.

Molte banche internazionali hanno già un' offerta specifica adatta alle persone meno esperte sul web.

Occorre agire su tre linee di azione principali:

- fornire supporto personalizzato e innovazione tecnologica in modo semplice e sicuro favorendo il self service assistito e promuovendo un servizio clienti più vicino, personalizzato e specializzato.
- Usare sistemi di identificazione semplici e sicuri e abilitare l' accesso generalizzato alle attività bancarie anche nelle aree più remote, ad esempio facilitando la creazione di filiali digitali mobili o soluzioni TAPP, ovvero un sistema di erogazione di contante che fornisce

canali di mobile banking self service per consegnare denaro richiesto in meno di 5 secondi e senza contatto fisico con il dispositivo elettronico.

- Implementare soluzioni volte a migliorare sia la cura e l'attenzione verso i clienti sia quella rivolta a professionisti bancari.

Le sfide del mercato dell'Asset e del Wealth Management con la diffusione dell'Intelligenza Artificiale

L'impiego di sistemi di intelligenza artificiale (Artificial Intelligence - AI) nell'intermediazione mobiliare è oggetto di un intenso dibattito istituzionale volto ad analizzarne opportunità e rischi per investitori e operatori di mercato.

Nel corso del 2022, la Commissione nazionale per le società e la Borsa (CONSOB) ha condotto, in collaborazione con Assogestioni e con l'associazione di categoria degli asset management, un survey che ha coinvolto le principali società di gestione del risparmio (SGR) operanti nel mercato. Esso aveva come obiettivo quello di capire l'impatto dell'intelligenza artificiale sul settore tramite la raccolta di:

- evidenze sul grado di utilizzo dell'AI nell'asset management in tutte le fasi della catena del valore, anche alla luce delle iniziative pianificate e in corso di sviluppo da parte dei gestori;
- opinioni dei gestori sui benefici attesi e i rischi potenziali legati all'utilizzo di sistemi di AI, attraverso l'esame delle seguenti aree:
 - gli obiettivi strategici legati allo sviluppo e all'utilizzo di sistemi di AI;
 - informazioni sull'uso di sistemi di AI e le tecnologie prevalenti, l'organizzazione e la governance;
 - i benefici attesi e i rischi percepiti;
 - le prospettive evolutive.

I gestori intervistati riconoscono una priorità strategica nell'utilizzo dell'AI. Questa tecnologia sembra portare ad un miglioramento del settore, consentendo agli operatori di concentrarsi non più sull' "attività manuale" a poco valore aggiunto bensì su compiti ad alto valore aggiunto. Inoltre se ne prevede un'applicazione crescente nell'ambito delle diverse fasi del processo di investimento.

Tra gli esempi dell'applicazione dell'AI sul mercato troviamo quello della Banca patrimoni Sella&C e MDOTM. Esse hanno disegnato un nuovo servizio per consentire agli investitori di costruire con l'intelligenza artificiali degli asset: GP Ai Dirven, la linea di gestione patrimoniale basata sull'intelligenza artificiale.

Banca Sella è una delle più innovative a livello italiano ed è la prima che ha dato ai suoi clienti la possibilità di comparare bit coin internamente.

GP AI Drive utilizza una strategia di investimento innovativa, combinando le potenzialità della metodologia di intelligenza artificiale proprietaria di MDOTM con le attività di analisi e valutazione dell'area gestioni patrimoniali di Banca Patrimoni Sella & C.

Grazie all'utilizzo di modelli di AI basati sulla potenza di calcolo del cloud computing e sulla big data analysis, la linea di gestione patrimoniale può adeguarsi continuamente alle dinamiche dei mercati finanziari, permettendo così di identificare periodicamente l'asset allocation ottimale e di ottimizzare il rapporto rischio/rendimento.

GP AI Driven Investe in OICR, ETF e singoli titoli, tramite una gestione attiva e diversificata a livello geografico e settoriale, tenendo conto delle correlazioni e dei rendimenti attesi e con una costante attenzione anche alle dinamiche di finanza comportamentale. Oltre a questo, l'intelligenza artificiale garantisce una maggior precisione, affidabilità, controllo del rischio e velocità di analisi grazie all'automatizzazione di processi complessi.

“Da oggi rafforziamo la gamma delle nostre gestioni patrimoniali aprendoci ad un ambito innovativo come quello dell'intelligenza artificiale. La partnership con MDOTM è un prezioso tassello nella nostra strategia di guidare l'innovazione e al tempo stesso rendere disponibili alla clientela servizi d'investimento di qualità. Un passo avanti tecnologico che si affianca all'attività di consulenza mirata e personalizzata, da sempre elemento distintivo della nostra banca” afferma Diego Mihalich, direttore investimenti di Banca Patrimoni Sella & C.

Aggiunge Federico Invernizzi, Chief Operating Officer (COO) di MDOTM: “Introdurre l'intelligenza artificiale nei prodotti e nei processi d'investimento sarà un fattore strategico per accelerare la crescita di banche e asset manager. Questa tecnologia rappresenta un'opportunità unica per rafforzare le scelte dei team d'investimento con input oggettivi. Siamo orgogliosi del lancio della GP AI Driven: una soluzione d'investimento all'avanguardia che unisce alla lunga esperienza di Banca Patrimoni Sella & C. gli input della nostra piattaforma in una gestione flessibile e globale, in grado di adattarsi alle continue evoluzioni dei mercati finanziari.”

Un' altro esempio di utilizzo dell' AI in ambito finanziario è quello di AZIMUT. Quest'ultima è la principale società di gestione del risparmio indipendente in Italia, quotata alla Borsa di Milano e presente in 18 Paesi nel mondo con focus sui mercati emergenti e di nuova frontiera.

Meno di un mese fa la società di gestione appena citata ha comprato una quota del 49,2% della fintech virtual B, un'azienda italiana specializzata in AI e data analytics per il settore del wealth management, che contestualmente ha cambiato la sua denominazione in Wealthype.

L'obiettivo di Wealthype è quello di far crescere la sua piattaforma di consulenza finanziaria data-driven, espandendosi anche all'estero. Azimut ha così aggiunto anche il ramo WealthTech alla rosa di investimenti Fintech effettuati negli ultimi anni, posizionandosi in tal modo come una delle aziende più avanzate in Europa per gli investimenti in fintech che costituiscono un pilastro fondamentale della sua strategia di crescita.

Uno degli obiettivi di quest'ultimo investimento è di partecipare allo sviluppo strategico di soluzioni di mercato che possano essere adottate dall'industria nella sua sempre più rapida evoluzione, sviluppando una piattaforma di consulenza finanziaria di tipo "recommendation system" tramite IA che fornisca ai clienti consigli su quali asset investire e, attraverso la chat box sia in grado di imparare i gusti del consumatore offrendo un servizio sempre più personalizzato ed efficiente.

Giorgio Medda, amministratore delegato e global head of asset management & fintech del Gruppo Azimut, e Alessandro Zambotti, amministratore delegato e CFO del Gruppo Azimut commentano: *"L'integrazione della tecnologia nell'asset management ha il potenziale di creare un'esperienza personalizzata per i clienti, migliorando l'efficacia dell'offerta di prodotto nel soddisfare i loro obiettivi finanziari e cogliendo i benefici di efficienza legati alla scalabilità delle soluzioni adottabili. È ormai chiaro che l'evoluzione della nostra industria richieda l'adozione di modelli di business che incorporino strumenti di interpretazione istantanea, dinamica ed integrata dei bisogni dei singoli clienti attraverso la lettura di dati che rappresentano i costituenti dei molteplici vettori del loro approccio al risparmio. La partnership con Wealthype è uno sviluppo importante per il Gruppo che dimostra il suo impegno ad investire sui migliori talenti del mercato, affermando come la disruption tecnologica sia al centro del suo sviluppo strategico in Italia, a supporto del ruolo fondamentale dei suoi financial partners nell'offerta di una consulenza patrimoniale evoluta ed all'interno del suo network globale".*

Serena Torielli, amministratrice delegata e co-fondatore di Wealthype ha aggiunto:

"L'esplosione delle applicazioni di Intelligenza Artificiale e il cambiamento dei modelli di distribuzione impongono alle reti di dotarsi di strumenti che le aiutino a essere sempre più competitive in un settore nel quale i prodotti finanziari, la regolamentazione e le esigenze dei clienti sono diventate sempre più complesse. Quello che noi facciamo è mettere al servizio dei consulenti finanziari le potenzialità dell'AI, per massimizzare non solo la produttività, ma anche il benessere finanziario dei clienti finali. Sono orgogliosa che una realtà avanzata e, per certi versi, visionaria come Azimut abbia compreso le potenzialità di sviluppo della nostra piattaforma e abbia deciso di sostenerci in un processo di crescita che ci vedrà presto accedere anche ad altri mercati, a cominciare da quello europeo".

Un altro esempio di soluzione di Intelligenza Artificiale in ambito Asset e Wealth Management si basa su un concept altamente innovativo: ogni fondo, Exchange Traded Fund (ETF), indice, portafoglio e/o gestore ha una sua 'Fingerprint', impronta, caratteristica e rilevabile nel tempo che è possibile mappare tramite una rete neurale appositamente configurata.

Di conseguenza, utilizzando una rete adatta, si può procedere all'estrazione delle caratteristiche latenti che formano le fingerprints del fondo, si tipizzano con precisione strumenti, portafogli e attività umane che presentino "pattern" riconoscibili nel tempo; addestrando così la rete neurale a ricombinare gli elementi base che caratterizzano le fingerprints per ottenere dei "pattern" rilevati sul mercato, permettendo la clonazione del portafoglio target mediante strumenti liquidi ed investibili; maggiore è il periodo di inferenza, maggiore sarà l'evidenza che i cloni individuati rimangono costanti nel tempo. In ogni caso un addestramento programmatico periodico permette di incorporare le eventuali "mutazioni", mantenendo stabili i risultati.

Nel mondo dell'asset allocation management questa novità è un game changer perché, ad esempio consente di avere una tecnologia che permette a operatori minori di replicare, a costi inferiori, colossi come Black Rock. Quest'ultima, dal suo canto, potrebbe mappare e replicare il proprio fondo con AI e addestrare la rete neurale a migliorare l'asset allocation poiché, una volta mappato il portafoglio originale, è possibile dare alla rete neurale degli obiettivi ed essa lavorerà per migliorare l'asset allocation di partenza garantendone il raggiungimento.

È dunque possibile addestrare la rete neurale per migliorare l'asset allocation del portafoglio target. In altre parole, nel periodo in cui l'asset obiettivo è negativo la rete neurale se ne discosta e migliora l'asset clonato per garantire gli obiettivi non andando in negativo. Tutto ciò avviene in tempo reale in quanto l'algoritmo, a differenza dell'essere umano, non ha bisogno di tempo per decidere.

2.3 Sostenibilità del sistema bancario

Con l'Accordo di Parigi e dei Sustainable Development Goals (SDG), alla finanza è stato attribuito un ruolo decisivo nel sostenere la crescita economica ma anche nel ridurre le minacce per l'ambiente e nel tenere in considerazione gli aspetti sociali e di governance. In altre parole, si sta incrementando la sensibilità dell'economia mondiale e di tutti gli attori del sistema finanziario nei confronti dei temi legati alla sostenibilità.

Il termine "sostenibilità" fa riferimento ad un concetto dinamico, soggetto a condizionamenti storici, politici, socioeconomici e tecnologici.

La disciplina della finanza è anch'essa in continua evoluzione ed è nota per riflettere immediatamente, o anche anticipatamente, qualsiasi cambiamento importante che interessi la società.

Il mondo finanziario sta affrontando un periodo di sostanziale trasformazione in cui il tema della sostenibilità ha indubbiamente un ruolo centrale. Stiamo assistendo, contemporaneamente, a un cambiamento di mentalità che sta interessando tutta la popolazione mondiale.

L'aspetto ESG è diventato un elemento chiave anche per imprese ed investitori, oramai consapevoli che il benessere della società debba fondarsi su un approccio che integri la qualità della vita con la salvaguardia dell'ambiente.

Anche in campo economico il concetto di sostenibilità è diventato imprescindibile e può diventare un elemento di differenziazione sul quale creare un vantaggio competitivo.

Facendo un passo indietro: nel 2007 inizia la crisi finanziaria globale che si protrae fino al 2009. Si tratta di una delle più profonde crisi economiche della storia moderna: la "crisi dei mutui subprime" seguita dal fallimento di Lehman Brothers nel 2008. Questa crisi ha fatto emergere in modo dirompente che l'impatto del settore bancario, in particolare delle grandi banche, sulla società stava diventando sempre più determinante. Inoltre, ha dimostrato il fallimento del paradigma della finanza tradizionale, principalmente a causa della sua incapacità di dare stabilità al sistema finanziario, di controllare il rischio e di monitorare l'indebitamento.

Dopo la crisi le banche e, nel complesso, il sistema finanziario hanno dovuto recuperare la fiducia e la credibilità perdute, con la ricerca di nuove opportunità per reinventarsi si inizia ad osservare una crescente consapevolezza ambientale, sociale e di buona gestione aziendale.

Le tematiche inerenti allo sviluppo della sostenibilità iniziano ad attirare l'attenzione anche di investitori e risparmiatori oramai consapevoli che questa tendenza avrebbe presto portato ad un cambio di paradigma.

Si comincia a passare da un approccio fondato sulla ricchezza, sui risultati a breve termine a scapito delle conseguenze future, che considerava solo il benessere dei propri azionisti, ad un approccio di business lungimirante. È questo il nuovo *modus operandi* volto alla sostenibilità, sia in termini economici che sociali, e che si traduce nella creazione di valore sostenibile.

La sostenibilità, dunque, rappresenta una delle sfide più attuali per i mercati finanziari.

Nella finanza moderna oltre ai fattori economici, vengono considerate anche le ripercussioni sociali ed ambientali della strategia finanziaria prescelta.

Gli esperti dell'High-Level Expert Group on Sustainable Finance indicano nel Final Report (2018, p. 6) che la finanza sostenibile riguarda due imperativi: il primo è quello di migliorare il contributo della finanza a una crescita sostenibile ed inclusiva e alla mitigazione del cambiamento climatico. Il secondo è quello di rafforzare la stabilità finanziaria incorporando i fattori Environmental, Social and Governance (ESG) nella processo di scelta di investimenti. Inoltre, si afferma che 'la finanza sostenibile riguarda l'approccio congiunto allo sviluppo dei servizi finanziari che integri la dimensione *ESG nelle pratiche del mercato, nei prodotti e nei policy frameworks*. La sostenibilità è *indissolubilmente congiunta ad un'ottica di lungo termine* e quindi richiede pazienza e fiducia nel valore degli investimenti che richiedono tempo per mostrare il proprio successo. (Final Report 2018, p. 9). Seguendo questo approccio, la Commissione europea definisce sostenibile la finanza che tiene nella giusta considerazione fattori ambientali e sociali nel processo decisionale di investimento, grazie anche a una adeguata *governance* delle istituzioni pubbliche e private.

La definizione che ne dà l'economista Sophe:

«La finanza sostenibile si occupa di politiche istituzionali, o di sistemi di analisi, in cui tutte le decisioni finanziarie mirano ad un approccio integrato a lungo termine per ottimizzare la missione sociale, ambientale e finanziaria di un'azienda».

Dunque, è evidente che in questa accezione la redditività e la continuità finanziaria, pur essendo dei requisiti essenziali per l'esistenza dell'economia, si legano alla sostenibilità, la quale si estende ben oltre questi obiettivi. Attraverso questo nuovo paradigma, si realizza un'organizzazione sostenibile con finalità più ampie rispetto al solo successo finanziario. Pertanto per finanza sostenibile si intende dare priorità alle tematiche ambientali e sociali nelle attività di investimento in base ad una prospettiva di lungo periodo, in cui l'utilizzo delle risorse dev'essere conforme al soddisfacimento dei bisogni delle generazioni attuali e future. In altre parole, la finanza sostenibile più moderna prevede che i fattori ESG non sono più vincoli alla massimizzazione degli obiettivi bensì essi stessi parte degli obiettivi.

Parola chiave di questo nuovo approccio è "integrazione" nell'uso dei servizi del capitale naturale, sociale e finanziario.

Emerge, dunque, l'esigenza di riformare l'intera catena di creazione del valore nell'ottica di una visione di lungo periodo, coerente con lo sviluppo di un'economia sostenibile.

La finanza nella sua nuova e aggiornata accezione viene intesa come mezzo per servire la società ed i suoi cittadini, non come fine.

Occorre innanzitutto riorganizzare i processi di produzione e consumo che da lineari devono evolvere in circolari e basarsi su fattori di produzione che includano, oltre al capitale finanziario, il capitale naturale e quello sociale.

In secondo luogo è fondamentale che il mercato incorpori nei prezzi tutte le informazioni rilevanti in materia di performance e rischi ESG delle attività produttive e finanziarie, il tutto basandosi su dati, informazioni, metriche e modelli di analisi adeguati per la misurazione e la rappresentazione delle caratteristiche ESG di attività economiche e finanziarie.

CREAZIONE DI VALORE FINANZIARIO NELLA FINANZA TRADIZIONALE'

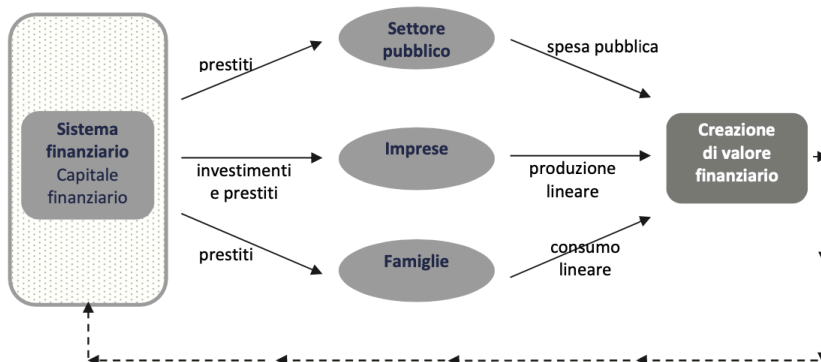


Figura 5 tratta da: *La finanza per lo sviluppo sostenibile Tendenze, questioni in corso e prospettive alla luce dell'evoluzione del quadro regolamentare dell'Unione Europea N. Linciano, E. Cafiero, A. Ciavarella, G. Di Stefano, E. Levantini, G. Mollo, S. Nocella, R. Santamaria, M. Taverna (p 16)*

CREAZIONE DI VALORE DI LUNGO PERIODO NELLA FINANZA SOSTENIBILE

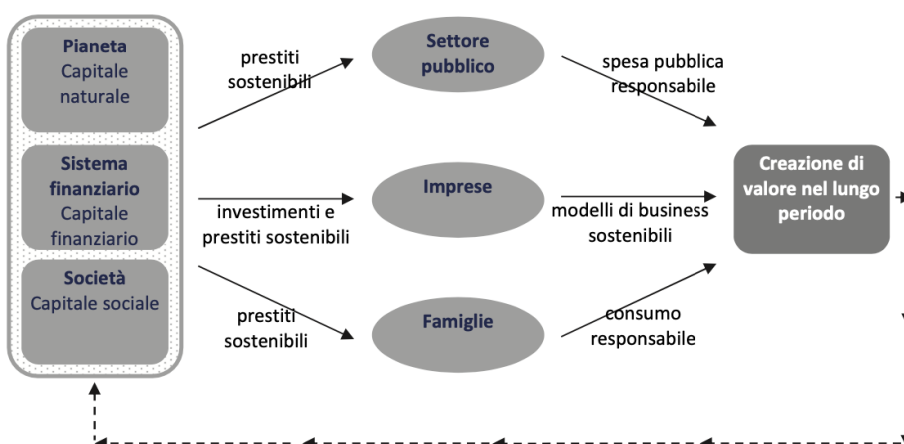


Figura 6 tratta da: La finanza per lo sviluppo sostenibile Tendenze, questioni in corso e prospettive alla luce dell'evoluzione del quadro regolamentare dell'Unione Europea N. Linciano, E. Cafiero, A. Ciavarella, G. Di Stefano, E. Levantini, G. Mollo, S.

Le mappe concettuali riportate sopra permettono di confrontare il processo di creazione del valore della finanza tradizionale con quello della finanza sostenibile; come evidenziato, nel primo caso la voce di partenza è solo quella del sistema finanziario e dunque del capitale finanziario. Nella seconda le voci di partenza del ciclo sono 3, oltre al sistema finanziario troviamo in pianeta e la società, quindi il capitale naturale e sociale. Gli strumenti usati nella seconda tengono conto dell'aspetto sostenibile, inoltre, gli attori del ciclo economico di creazione di valore sono responsabili e attenti all'aspetto ESG delle loro azioni.

Inutile sottolineare l'importanza di un'azione comune di tutti i player del mercato dai consumatori ai produttori, al settore pubblico per compiere questa transizione green. È anche importante notare come il valore che viene creato nella finanza tradizionale non è di lungo periodo a differenza di quello della finanza sostenibile.

2.4 Marketing degli intermediari finanziari ad oggi

Come riporta il global report di Deloitte del 2022 il settore bancario ha incrementato l'aspetto digitale di ogni step dell'esperienza del consumatore e di ogni prodotto. La crescita del digitale ha riguardato in prima linea i metodi di autorizzazione, management delle carte, assicurazione bancaria e funzionalità di investimento.

Secondo tale documento carte, management di prodotto e apertura dell'account hanno registrato il più elevato livello di digitalizzazione.

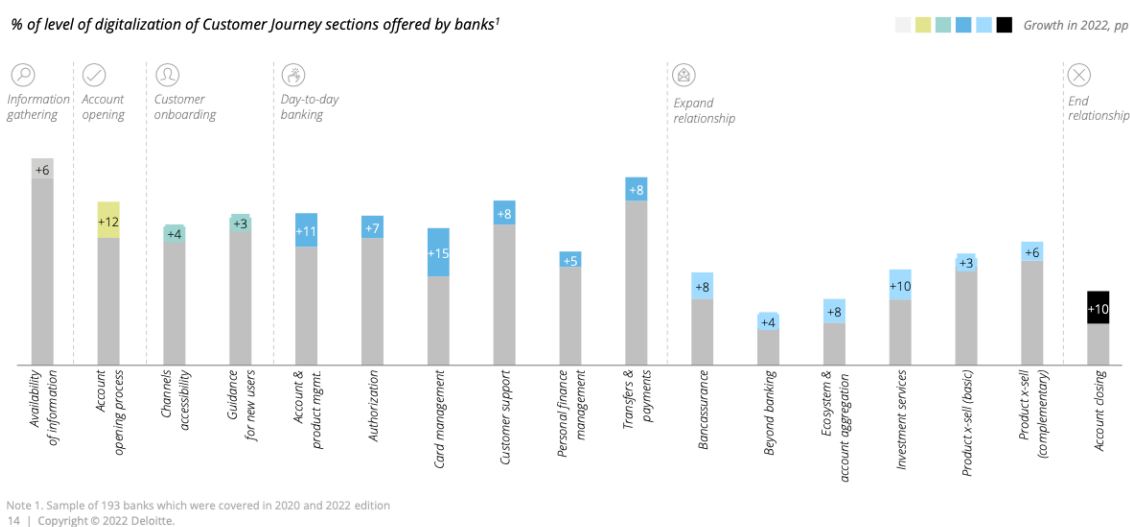


Figura 7 tratta dal global report di Deloitte 2022 pagina 14

I prodotti di transazione e assicurativi sono invece quelli che hanno subito una crescita maggiore del processo di digitalizzazione end to end.

Durante questa “esplosione digitale” si sono delineati, secondo Deloitte, diversi livelli di esperienza digitale degli intermediari che hanno conferito a questi ultimi l'appartenenza ad un gruppo.

- *Digital latecomers*
- *Digital adopters*
- *Digital smart followers*
- *Digital champions*

Questi ultimi non solo riportano dei risultati finanziari migliori ma hanno anche un vantaggio sugli altri payers poiché espandono la loro customer relationship: questo è lo stadio che ogni intermediario dovrebbe puntare a raggiungere.

Digital champions increase in advantage over peers
difference between % of functionalities in 2020-2022 between Digital champions, pp

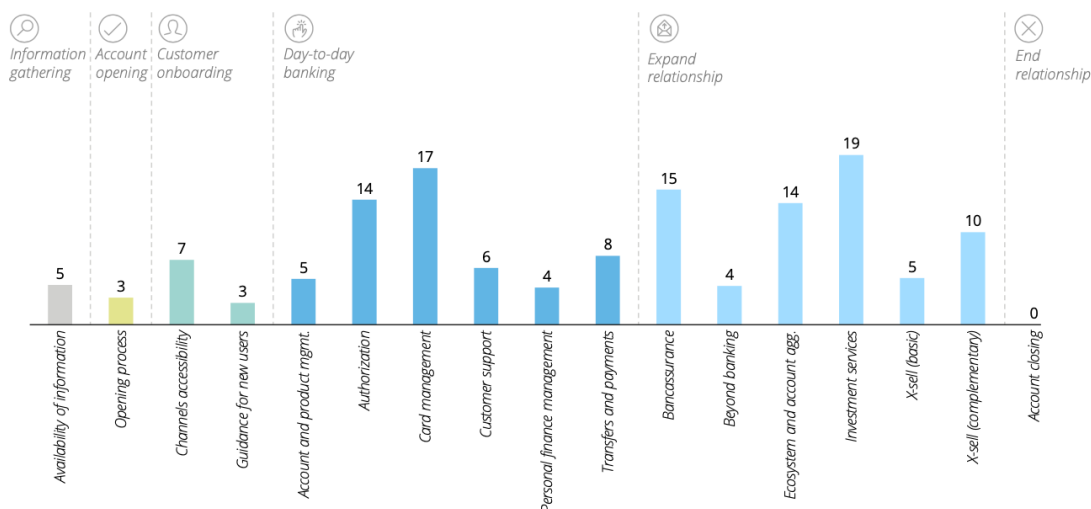


Figura 8 tratta dal Global report Deloitte 2022 pagina 19

Come si evince dal grafico questi best player hanno concentrato i loro investimenti in assicurazioni bancarie, management delle carte, autorizzazione ed ecosistema fin dal 2020.

Secondo il report di Deloitte gli 8 trend digitali che influenzano il sistema bancario sono:

- I processi bancari totalmente digitali; i digital champions, in cima alla piramide della digitalizzazione, offrono la possibilità di aprire un account da remoto via internet e via canali bancari digitali, ovverosia tramite app. La maggior parte delle altre banche, invece, offre solo una delle due possibilità. In ogni caso l'app consente ad esempio la comodità di registrare il documento di identità con una foto.

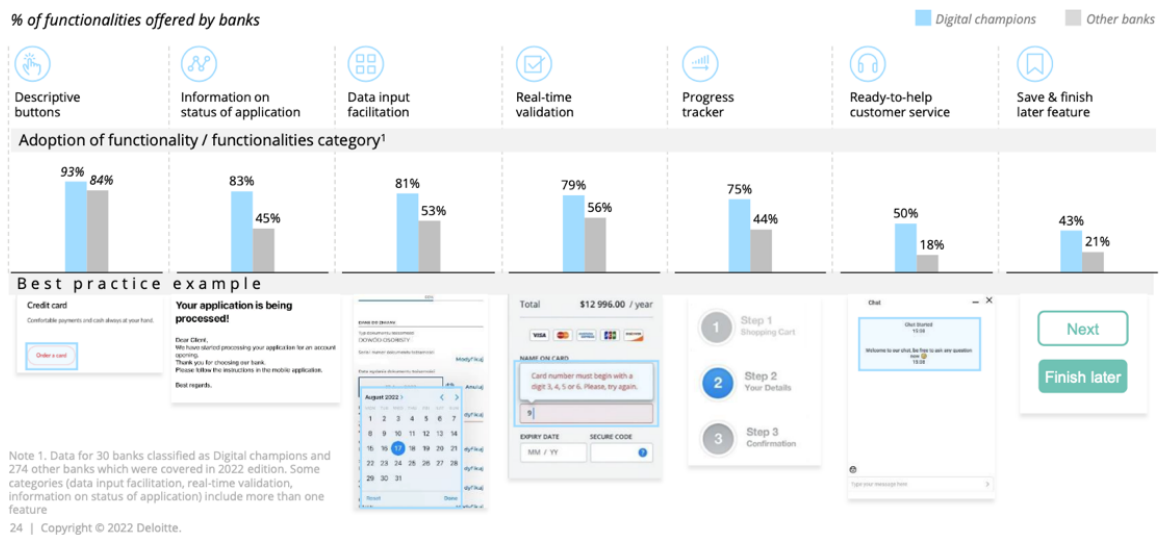


Figura 9 tratta dal Global Report 2022 Deloitte

Dal grafico riportato, dove viene analizzato un campione di 30 banche, classificate come digital champions e 274 altre banche, si evince come i digital champions si stiano focalizzando sulle caratteristiche customer-centriche per aumentare la soddisfazione dei clienti. Non è difficile notare come, fatta eccezione per le “icone descrittive”, il resto delle funzionalità siano di molto superiori, in alcuni casi addirittura raddoppiate, nei digital champions rispetto alle altre banche.

Deloitte mette in luce un altro discriminante, stavolta all’interno della stessa categoria dei campioni digitali: nel caso di contratti ipotecari e prestiti di auto, solo il 18% nel primo e 30% nel secondo caso di questi ultimi, permette di compiere l’iter di questi servizi bancari in modalità completamente remota.

- Le app bancarie come piattaforme: le banche più avanzate offrono un nuovo valore ai consumatori, la loro app non è più solo un veicolo di servizi finanziari tradizionali, bensì coinvolge molte altre aree della vita del consumatore: dalla prenotazione di visite mediche, all’acquisto di biglietti per l’intrattenimento o per la mobilità, ai servizi di “e-government” quindi di pagamento digitale di imposte e tasse.

Ovviamente questo tipo di approccio da un lato aumenta la fidelizzazione dei clienti e il loro engagement verso la banca dall’altro fornisce più dati alla banca la aiuta a proporre

soluzioni ancora più personalizzate.

Top Value Added Services by category, % of banks offering given functionality¹

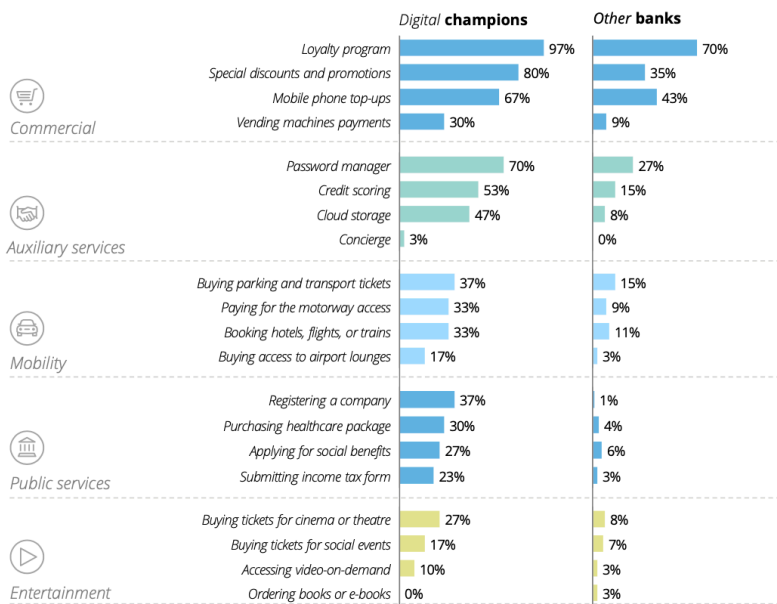


Figura 10 Tratta dal Global Report 2022 Deloitte

Anche in questo caso il grafico di Deloitte si riferisce ad un campione di 274 banche normali e 30 digital champions. Il grafico dimostra che, salvo la possibilità di ordinare libri digitali e non, il resto delle funzionalità elencate sono implementate in modo marcatamente superiore dai digital champions.

- Piattaforme incrociate e soluzioni ecosistemiche: secondo il report, le banche sono avvantaggiate da soluzioni di cross platforms messe a disposizione da terzi, attraverso di esse possono offrire servizi soddisfacendo i clienti e rendendo le banche più convenienti per i consumers. Molte banche, inoltre, stanno sviluppando APIs, ossia un'interfaccia di programmazione di un'applicazione. Si tratta di un insieme di comandi formalizzati che consentono alle applicazioni software di comunicare tra loro in modo uniforme e di sfruttare i servizi di base per crearne altri incentrati sul cliente. Esempi in questo ambito sono i pagamenti via QR code, i prelievi al bancomat senza avvalersi della carta fisica, la richiesta di denaro a persone al di fuori dei clienti della banca; Le API hanno un ruolo fondamentale nell'open banking, il processo con cui le banche condividono i dati dei clienti con aziende o app di terze parti in modo sicuro e in tempo reale. L'apertura di API permette di creare

nuovi servizi innovativi, utili e sempre più personalizzati. Attraverso questa interfaccia le banche diventano piattaforme per altri servizi, beneficiando della condivisione dei dati. Inoltre, questa tecnologia velocizza la commercializzazione e i cicli di progettazione e sviluppo consentendo di perfezionare la user experience e riducendo i costi del cloud. Un esempio di uso di API bancaria è Mastercard: quest'ultima app propone ai clienti un ampio spettro di soluzioni basate su questa tecnologia per coprire molteplici aspetti delle operazioni di pagamento. In pratica, per esempio, attraverso le API bancarie, i clienti possono utilizzare lo smartphone per pagare nei negozi o vedere quanti soldi spendono ogni mese per fare la spesa.

Mastercard, sfruttando le API, consente: l'accettazione dei pagamenti per l'e-commerce, il trasferimento di denaro attraverso più canali di accesso e permette agli istituti finanziari di compiere trasferimenti di denaro tramite Western Union Agent Network, di pagare online recuperando le informazioni della carta di pagamento da un portafoglio digitale nella rete MasterPass.

In aggiunta, molte banche stanno cominciando a cooperare con le fintech per rafforzare la propria posizione nel mondo digitale.

- PFM: Il fenomeno del digital banking si sta evolvendo rapidamente e le istituzioni finanziarie devono adattarsi per tenere il passo con il mercato. La grande svolta per il settore è rappresentata dal fatto che i servizi finanziari diventano indipendenti dagli istituti bancari aprendo le porte a Operatori terzi: si parla infatti di Open Banking. È in questo contesto che nasce il Personal Financial Management (PFM), cioè la gestione finanziaria personale. Tale aspetto diventa sempre più importante, difatti una banking app con un'ottima funzionalità PFM è un deterrente per il consumatore dalla scelta di lasciare la banca, in altre parole è uno strumento di fidelizzazione non indifferente.

la maggior parte delle banche sfrutta le funzionalità del PFM per aumentare il tempo che il cliente passa davanti allo schermo e la frequenza di tale gesto; una piccola parte dei digital champions invece sta cominciando ad usare questo tool per sviluppare opportunità di cross-selling.

Per entrare nello specifico il termine PFM fa riferimento ai software che aiutano gli utenti a gestire le proprie risorse finanziarie. Le tecnologie PFM offrono agli utenti diverse funzionalità, utili ad ottimizzare i risparmi. Esse includono, in genere, anche la visualizzazione di dati come tendenze di spesa, budget e patrimonio netto. I servizi di

Personal Financial Management sono la soluzione per rispondere alle esigenze degli utenti che vogliono chiarezza e semplificazione della loro relazione con l'ambiente finanziario.

Si realizza così quanto normativamente introdotto dalla direttiva europea: offrire vantaggi e benefici ai clienti finali, tramite un rapporto più interattivo con i propri dati fornendo anche nuovi strumenti di pianificazione dei propri risparmi.

Questo tipo di soluzioni digitali rappresentano per l'utente una sorta di assistente finanziario che organizza al meglio la visualizzazione di entrate e uscite, la pianificazione di spese e risparmi, e fornisce suggerimenti e consigli personalizzati per la gestione della propria situazione finanziaria e del proprio budget.

Attraverso servizi di PFM, è possibile l'*account aggregation*. In questo modo si ha la possibilità di visualizzare e gestire con un'unica applicazione tutti i conti correnti dello stesso cliente presso istituti bancari diversi.

Così l'utente può comprendere rapidamente l'andamento complessivo: questo permette di gestire al meglio le proprie risorse, in modo più semplice e intuitivo.

Il servizio di PFM viene fornito attraverso canali digitali, quali mobile (attraverso app native), tablet e desktop.

Tra le app di PFM sono nate Mint o YNAB (you need a budget) che aggregano gli account dei consumatori da più canali in un unico spazio. Le banche tradizionali, loro malgrado, vengono in questo modo declassate a semplici categorie. Di conseguenza, risulta importante più che mai focalizzarsi sulla fidelizzazione dei propri clienti per evitarne una progressiva perdita che tra l'altro è semplice, ora più che mai, dato che richiede solo qualche click.

Lo strumento di PFM copre tipicamente 3 aree: budgeting, analisi delle spese e monitoraggio del credito.

Secondo Jennifer White, senior director of banking and payments intelligence presso J.D. Power, l'aspetto PFM non è ancora del tutto sviluppato e la sua diffusione non è ancora totale quindi c'è ancora spazio per le imprese che vogliono implementarlo al fine di aumentare i propri guadagni.

Non a caso si annovera tra i key trends che Deloitte evidenzia nel suo report.

La ragione che spiega l'importanza di questo aspetto sta nel fatto che i consumatori odierni non comprendono gli aspetti chiave delle loro finanze e, un'istantanea delle loro entrate e uscite, fa sì che il cliente abbia la sensazione di avere il pieno controllo della propria situazione economico-finanziaria, aumentando la possibilità che si fidelizzi.

Allo stesso modo è importante che la banca di riferimento sia in grado di dare consigli finanziari. Secondo J.D. Power la maggior parte dei clienti non ricorda di aver ricevuto

consigli o non li ha reputati efficaci o adatti alla propria situazione. La stessa società ha evidenziato le caratteristiche che influenzano la soddisfazione dei clienti quando riconoscono di aver ricevuto un consiglio:

- È recapitato frequentemente
- Include contenuti di alta qualità
- È rilevante e personalizzato
- Dimostra che la banca ha a cuore gli interessi del cliente
- Dà delle indicazioni pratiche

Dato che gran parte della vita finanziaria dei clienti si svolge sui dispositivi mobili, i consigli dovrebbero essere inviati digitalmente.

Un altro aspetto importante è quello dell'assistente digitale. J.D.Power ha riscontrato che i consumatori sono 4 volte più incentivati ad usare gli strumenti di PFM se, nel mentre, possono accedere ad un servizio di assistenza digitale.

- Facilitazione dell'uso delle app bancarie per tutti i clienti: occorre precisare che i pattern e le soluzioni adottate da app non bancarie sono state fonte di ispirazione per le banche, come la funzione air drop per le transazioni. Tuttavia non è sufficiente usare soluzioni familiari agli users, occorre facilitare l'uso delle app anche per persone con handicap, per esempio visivi o uditivi, e per persone anziane, i clienti senior che, se non adeguatamente indirizzati, non saranno in grado di beneficiare delle funzionalità del mobile.
- Mobilitazione degli investimenti: se da un lato le banche hanno cominciato a semplificare i processi di investimento in prodotti semplici, rendendoli accessibili con qualche click, i campioni digitali hanno compreso l'importanza di dare al cliente la possibilità di compiere decisioni più consapevoli tramite l'offerta di contenuti educativi, come articoli scritti da esperti con tanto di delucidazioni, consigli e questionari con scopo analogo a quello MIFID, ovverosia quello di capire il livello di istruzione finanziaria e avversione al rischio del cliente così da proporgli gli investimenti più adeguati.
- Banche sfidanti: le banche sfidanti sono piccole banche che competono con banche grandi e da tempo stabilizzate sul mercato. Le così dette challenger banks e le fintech sono molto popolari tra i consumatori e costituiscono una fetta importante, pari al 19%, dei digital champions individuati da Deloitte. Tra le caratteristiche che le differenziano dalle banche tradizionali troviamo un'offerta leggermente inferiore di prodotti e sono di solito

piattaforme esclusivamente digitali o mobili. Esse si concentrano su funzionalità innovative in ambito di servizi aggiuntivi a quello bancario, come l'affitto di biciclette o l'acquisto di ticket per eventi di intrattenimento, prodotti cross-sell, servizi di investimento e supporto clienti.

- Rimanere al passo con il trasferimento sui dispositivi mobili, senza annullare la presenza fisica, dato che per alcuni prodotti, specialmente se molto complessi, i clienti preferiscono avere la possibilità di discuterne dal vivo.

Un altro aspetto che Deloitte sottolinea nel suo report è quello degli investimenti dei digital champions nella block chains. La decisione di investire nella blockchain è spesso legata alle caratteristiche intrinseche di questa tecnologia: trasparenza, immutabilità, tracciabilità delle transazioni e sicurezza grazie alla crittografia.

La riduzione dei rischi è uno dei principali driver delle scelte di investimento delle banche nella distributed ledger technology (DLT).

Banca d'Italia, seguendo la scia dei progetti indetti dalla BCE per lo sviluppo dell'euro digitale, ha annunciato a febbraio una sandbox regolamentare per testare gli use case. L'obiettivo è vederci chiaro, così da definire una regolamentazione paneuropea. Con la sua Call of Proposal ha collezionato una serie di proposte innovative per sperimentare la DLT in diversi ambiti collegati al mondo finanziario.

I dati del Rapporto ABI Lab 2023 individuano nella riduzione del rischio verso le controparti in primis ma anche per quanto riguarda il rischio operativo, la motivazione che guida gli investimenti nella DLT (76% del campione).

Nei processi decisionali ha inoltre un forte peso (per oltre il 35%) la possibilità di ottenere un dato di maggiore qualità, e quindi, processi più efficienti oltre che la riduzione dei costi.

Tra gli ambiti di applicazione della DLT più diffusi ci sono i trasferimenti intra e interbancari e la notarizzazione, come ad esempio il timestamping, marca temporale di un evento. Ossia l'indicazione esatta del momento in cui un determinato evento, ossia un "blocco", è stato validato ed inserito ufficialmente all'interno del registro blockchain.

2.5 Big tech, Fin tech e shadow banking

L'industria bancaria è caratterizzata da differenti modelli di business:

- banche commerciali, specializzate nell'attività di intermediazione creditizia
- banche di investimento, specializzate nell'attività di intermediazione finanziaria
- banche universali, holding bancaria che controlla una o più banche oltre che società operanti in attività quali asset management, assicurazione, immobiliare, etc.

Tutti questi modelli si sono evoluti nel tempo per effetto dell'innovazione finanziaria.

All'aumentare della specializzazione di un intermediario si riducono i costi ma si assottiglia la platea a cui si rivolgono.

Dall'altro lato, le banche generaliste a volte mancano di servizi che i loro clienti cercano e questi non trovandoli, lasciano la banca.

Le banche specialiste crescono in fretta perché promuovono un solo prodotto in cui sono molto efficienti ma mano a mano che il numero dei clienti aumenta e l'età media cresce si trovano davanti una clientela con esigenze più complicate da soddisfare e che le banche generaliste soddisfano meglio avendo un portafoglio prodotti più vasto.

Le banche generaliste, essendo le prime a muoversi sul mercato, hanno cost incomes, ovvero l'ammontare dei costi che una struttura ha sul totale dell'attivo, più alti e una profittabilità più bassa. Tuttavia, nel medio lungo termine, attraverso l'esperienza e l'aumentare del know how i costi si abbassano, quindi le banche generaliste a differenza di quelle fintech reggono meglio nel medio, lungo periodo.

La fintech e le big tech come margine evolutivo hanno grosse potenzialità soprattutto le seconde che potrebbero rivoluzionare il sistema.

Come evidenziato precedentemente i nuovi player del mercato finanziario stanno mettendo alla prova la posizione delle banche incumbents.

Le challenger banks spesso nascono come start-up per fornire servizi finanziari di nicchia, sono banche digitali concentrate sull'innovazione di prodotto e con costi di funzionamento e dimensioni inferiori rispetto alle banche tradizionali. Esse mettono a disposizione i propri servizi unicamente attraverso app e smartphone e non hanno filiali né fisiche né online. Grazie ai loro costi contenuti, stanno prendendo piede soprattutto tra i giovani, ossia i millennial.

Nel 2022 l'Osservatorio Fintech e Insurtech del politecnico di Milano ha individuato 1.392 startup Fintech & Insurtech presenti in Europa, registrando una crescita dell'81% rispetto al 2020. Il flusso dei finanziamenti ricevuti negli ultimi 5 anni è complessivamente pari a 35 miliardi di dollari, con una media di fondi raccolti per start up di 25 milioni di dollari.

Rispetto alla media europea l'Italia è ancora indietro, tuttavia l'indagine di Mediobanca rivela come le challenger banks italiane abbiano brillantemente superato il primo anno pandemico, con crescite a doppia cifra sia del margine di intermediazione (+42,2% sul 2019) che del risultato operativo (>100%), mentre il contenimento delle perdite su crediti (passate da -31,3 milioni del 2019 ai -10,3 milioni del 2020) ha contribuito al miglioramento del risultato netto.

Le challenger banks hanno caratteristiche peculiari e differiscono dagli istituti di credito italiani principalmente nell'incidenza del costo del lavoro, minore per le challenger banks, e delle spese generali sul totale ricavi che pesano di più sulle spalle delle banche sfidanti. Analizzando la composizione di queste ultime emerge un forte peso dei costi di consulenza, dei servizi in outsourcing e della pubblicità: la struttura snella impone alle challenger banks di rivolgersi all'esterno per ottenere servizi che le banche commerciali svolgono internamente.

Le fintech e le challenger banks prendono un prodotto ordinario che le banche generaliste offrono già e lo digitalizzano, in altre parole innovano il "come" non il "cosa". Un esempio ne è la fatturazione digitale: fornire fattura non è una novità ma fornirla online lo è. Per ora, tuttavia, le banche generaliste adottano la stessa metodologia sono "fast followers", quindi, riavvicinano i clienti.

Le big tech invece lavorano sulle esigenze a monte delle persone: ne cambiano i comportamenti e creano prodotti adatti alle nuove esigenze. Esse puntano alla disintermediazione. Si concentrano su una ricerca delle nicchie di inefficienza delle banche generaliste e tentano di risolvere quelle mancanze in modo più veloce e moderno; Amazon è una big tech ed è la più grande azienda di logistica del mondo.

Le big tech, posizionandosi sui servizi primari, si interfacciano con la parte più forte dell'affezione del cliente, per fare ancora l'esempio di Amazon, sul sito si comprano prodotti che servono nell'immediato, contando sul suo servizio di logistica incredibilmente veloce.

Le big tech, a differenza delle banche normali, non hanno bisogno di molto tempo per conoscere i propri clienti difatti, lavorando su una piattaforma digitale, impiegano pochissimo tempo a collezionare e analizzare i dati lasciati dalle persone.

I mutamenti nell'ambiente economico stimolano le istituzioni a cercare innovazioni finanziarie. Le forze che hanno stimolato l'innovazione sono state:

- i cambiamenti nelle condizioni della domanda, soprattutto l'aumento del rischio di tasso di interesse:
 - mutui a tasso variabile

- future
- i cambiamenti nelle condizioni dell'offerta, in particolare dovuti ai miglioramenti nella tecnologia nell'informazione, con riduzione del costo di elaborazione delle operazioni finanziarie e semplificazione nell'acquisizione delle informazioni da parte degli investitori:
 - carte di credito e di debito
 - electronic banking (ATM, Home banking, banca virtuale)
 - pagamenti elettronici e moneta elettronica (smart card e e-cash)
 - compravendita junk bond e commercial paper
 - sviluppo shadow banking system (cartolarizzazioni e mutui subprime)
- il desiderio di evitare le norme più onerose:
 - fondi monetari
 - sweep account

L'innovazione ha fatto sì che le banche risentissero di un calo sia nei vantaggi di costo legati alla raccolta di fondi, per effetto dell'attività di disintermediazione a favore di investimenti più redditizi dei depositi, sia nei vantaggi di ricavo sulle loro attività, per effetto dell'attività di disintermediazione a favore di strumenti di indebitamento alternativi.

il tutto ha portato ad una riduzione del profitto nelle tradizionali linee di business delle banche e a un declino delle attività tradizionali. Ha inoltre contribuito allo sviluppo dello shadow banking system e aumentato il rischio degli asset bancari in alcuni casi favorendo le crisi.

Al giorno d'oggi competere con aziende, native-digitali, che si rivolgono al consumatore con offerte innovative, adatte e personalizzate, non è facile.

La risposta di alcune incumbents a questa "minaccia" è spesso quella di acquisire nuovi consumatori adottando strategie aggressive in tal modo, però, spesso dimenticano che la loro più grande forza, in quanto imprese già presenti sul mercato, è la vasta customer base.

Occorre dunque spostare l'attenzione, per compensare la perdita di un cliente ne possono occorrere 3 nuovi, inoltre oltre l'80% del valore creato dalle compagnie in crescita che hanno riscosso più successo nel mondo è dato dal loro core business, principalmente attraverso l'accesso a nuovi ricavi dai consumatori già fidelizzati.

La potente strategia adottata da questi players è quella di differenziare la propria customer experience al fine di mantenere attivi e fedeli i propri clienti.

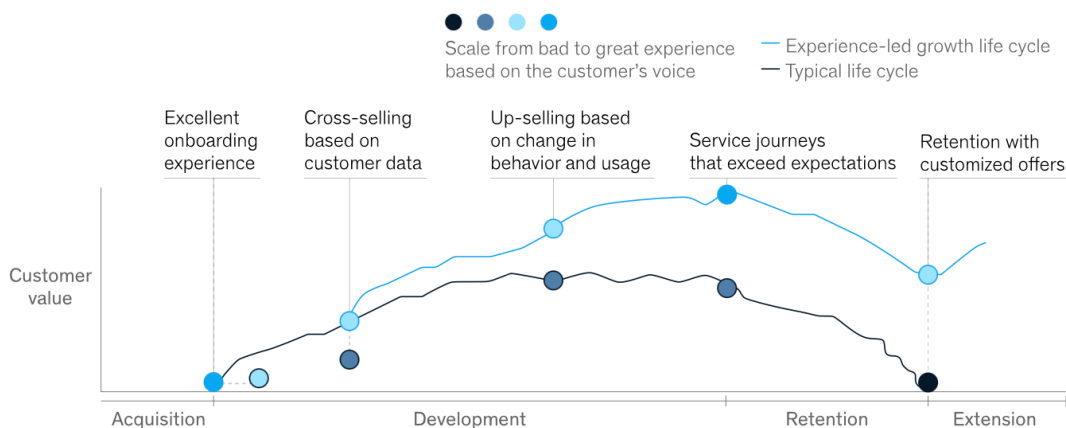
Questa strategia è chiamata “experience-led growth” e, per usarla con successo, occorre che le compagnie comincino definendo il risultato finanziario desiderato e diano priorità ai miglioramenti della customer experience che porteranno a risultati economici. Queste imprese ripensano la cultura aziendale e i modelli operativi per riadattarli ai cambiamenti dell’ambiente che circonda l’azienda e innovarli, inoltre, ricercano metodi più precisi di analisi della customer experience (CX).

Difatti, c’è una stretta connessione tra CX e la crescita dei ricavi di un’impresa.

Profittabilità e crescita di lungo termine richiedono una strategia di ritenzione e fidelizzazione dei clienti. Non è sufficiente avere lo sguardo rivolto al breve termine, altrimenti, si rischia di cadere nell’ ”acquisition trap” ovvero ci si concentra troppo sul acquisizione di nuovi consumatori e non sulla soddisfazione e creazione di un legame con i propri clienti attuali.

Reagire in modo aggressivo per contrastare gli entranti sul mercato, a volte adottando piani di azione che trattengono con escamotage o tranelli i clienti, nel lungo termine non fa altro che erodere il rapporto con il proprio customer base.

Value creation along the customer life cycle (illustrative)



Typical impact

15–25%	5–10%	20–30%
Typical increase in cross-selling	Higher wallet share	Higher satisfaction and engagement

McKinsey & Company

Figura 11 Fonte Mckinsey & company

Come si evince dal grafico il percorso di crescita di un’impresa che adotta la strategia di miglioramento della CX porta ad un maggior valore per i consumatori, e amplia la fidelizzazione dei clienti.

Tutta la strategia parte dunque dal definire un obiettivo, un risultato finanziario, come far crescere di una certa quantità la propria capacità di trattenerne clienti, e dare priorità alla customer experience per raggiungere quel target.

È chiaro che per migliorare la CX occorre partire dai pain spots rilevati dai consumatori nella loro esperienza con l'azienda, oltre che dai bisogni esistenti, latenti o che potrebbero sorgere in essi.

Shadow banking

Un'indubbia minaccia che pesa sulle banche e che costituisce un possibile vulnus dell'intero sistema economico-finanziario mondiale, al giorno d'oggi, è quella dello shadow banking.

Una banca ombra non è dissimile da una banca normale: entrambe finanziano, forniscono credito e aumentano la liquidità di tutti coloro che lavorano nel settore finanziario. Sono veloci, meno regolamentate rispetto a quelle tradizionali e possono addirittura arrivare ad essere dei veri e propri fondi di investimento internazionali, come gli hedge fund. Ma la loro potenza di fuoco e di velocità si controbilancia con i loro limiti legali. Non avendo la stessa regolamentazione, non possono avere alcune licenze bancarie, come quella che permetterebbe loro di accedere ai finanziamenti della Banca Centrale o alle reti di sicurezza come l'assicurazione dei depositi e le garanzie del debito del Fondo Interbancario. Non potrebbero nemmeno accettare depositi o fidejussioni a garanzia del finanziamento, infatti possono finanziare solo a breve termine o elargire finanziamenti legati al repo market, in cui i mutuatari offrono delle garanzie specifiche per i propri prestiti.

Nonostante i limiti, si osserva come le banche ombra abbiano una dinamicità totalmente diversa da quella di un istituto tradizionale. Nei casi in cui possono fornire prestiti a lungo termine, possono addirittura formare catene bancarie notevoli, anche legate al settore tradizionale, con la sola differenza di fornire il credito in modo più efficiente. Il loro segreto è insito, secondo un report dell'FMI, nella cartolarizzazione, ovvero la trasformazione di beni immateriali in liquidi, così da creare asset solidi e ridurre i rischi avversi.

Entrando nello specifico del significato di cartolarizzazione, occorre considerare che la banca fa finanziamenti di solito a medio-lungo termine, come un mutuo a 20 anni, essa ha dunque l'attivo a lungo termine e il passivo a breve termine. Per rendere liquido un credito a lungo termine, illiquido allo stato attuale, cede i propri crediti ad una SPV (special purpose vehicle), ovvero una società di cartolarizzazione, che mette insieme crediti assimilabili a livello di rischio. Questi gruppi di crediti, detti "tranche", sono convertiti in titoli rappresentativi il cui tasso di interesse viene pagato dai versamenti delle rate del debitore, in altre parole, si tratta di crediti che pagano rate. Questi titoli rappresentativi vengono quindi messi sul mercato perché vengano acquistati da imprenditori, nel caso dei titoli rappresentativi di crediti a basso rischio, mentre quelli ad alto rischio sono tenuti dalla

banca. Il processo di *tranching* ha proprio lo scopo di far tenere in pancia alla banca i titoli più rischiosi.

Secondo uno studio di S&P Global, questo sistema ha permesso alle *shadow banks* di arrivare a gestire oltre 239 trilioni di dollari: più del doppio rispetto a quelli del 2008 e circa il 50% di tutti i capitali finanziari nel mondo. Una banca ombra è più veloce, meno regolamentata e più a buon mercato rispetto ad una banca tradizionale. Ma non è protetta e non lo è mai stata. Per questo, in più casi, le banche ombra hanno rischiato di mettere in crisi le proprie economie. Il problema deriva dalla loro *leva finanziaria* con cui diffondono i rischi di prestiti, mutui e investimenti all'interno del circuito. Non essendo garantiti, se non da un sistema di cartolarizzazione autonomo, ed essendo meno regolamentate e più propense a garantire il credito anche a chi non ne ha i requisiti, il rischio è molto più alto. Le banche ombra accettano un livello molto elevato di *leverage*, anche se non mantengono riserve finanziarie elevate come nel caso delle banche tradizionali, necessarie per l'esposizione di mercato.

Per *leverage*, *leva finanziaria*, si intende il rapporto tra il debito e il totale di attivo di stato patrimoniale, tale termine indica quale fetta del valore dell'impresa è finanziata dai debiti.

Ma avere una *leverage* alta comporta avere sì ottimi profitti nei periodi rosei ma anche delle colossali perdite in caso di recessione. Perdite il cui rischio è quasi a zero, in caso di fondi comuni monetari, ma che aumenta già con SIV (*special investment vehicle*) o gli SPV (*Special Purpose Vehicle*) indirizzati ad una specifica cartolarizzazione. Si è verificato, infatti, che essendo sponsorizzate da banche commerciali, le *shadow banks* abbiano investito in mercati liquidi a breve termine, concedendo prestiti a soggetti sostanzialmente sicuri. Col tempo, gli investimenti hanno coinvolto società meno liquide, con garanzie limitate anche alla sola ipoteca. Ipoteca che diventava "bene tossico", come è accaduto durante la crisi dei mutui *subprime* (infatti tra il 2007-2009, con la stagione dei pignoramenti, le attività sono crollate vertiginosamente).

Il "peccato originale" delle banche ombra è nella dipendenza dal finanziamento a breve termine, che però si mal concilia con le attività a lungo termine, portandole a richiedere continui rifinanziamenti dal mercato. E quando il mercato dice "no" arriva il fallimento, come quello di Bear Stearns e Lehman Brothers nel 2008. Già nel 1998 una banca ombra era fallita in America, l'*hedge fund* Long-Term Capital Management. Ma la sua *moral suasion* era tale che venne salvata da grandi banche su insistente richiesta del governo, preoccupato per le possibili ricadute sul sistema finanziario.

Un altro esempio del sistema fallace dello *shadow banking* è riscontrabile in Cina dove alcune banche ombra come *Zhongrong International Trust*, una società della finanza ombra iper-esposta al

settore immobiliare che la crisi di Evergrade ha portato all'inadempienza nei confronti dei sottoscrittori dei suoi prodotti di investimento. Siamo davanti ad un *improvviso prosciugamento della liquidità* dell'azienda. In realtà è quello che succede alle banche ombra quando si ritrovano con attività a lungo termine che però hanno bisogno di continui finanziamenti a breve termine. Secondo il Corriere della Sera "In Europa la finanza ombra pesa in termini di asset oltre 41 mila miliardi: un valore enorme che comincia a creare qualche preoccupazione.

Il peso dello shadow banking aumenterà e avrà un ruolo determinante sull'andamento dei mercati. Il rialzo dei tassi, l'inflazione, la sostenibilità dei debiti pubblici, la debole crescita e la guerra tra Russia e Ucraina hanno agevolato la speculazione. Tutti questi fattori hanno favorito la finanza ombra e preoccupano gli sceriffi della stabilità finanziaria."

La maggior preoccupazione è l'erogazione del credito da parte delle Nbf, Non banking financial institutions, che ha ormai raggiunto il 26% del totale dei prestiti concessi alle imprese non finanziarie. Le minacce potenziali che provengono da questo settore derivano dal fatto di non essere controllato ovvero di essere fuori dalla supervisione della Vigilanza (tranne assicurazioni e fondi pensione). Se non bastasse, a questo rischio si aggiunge il calo dei depositi.

Una spirale pericolosa quella dell'accoppiata calo della raccolta bancaria e crisi dello shadow banking. Nei giorni scorsi la Vigilanza Bce ha chiesto ai maggiori istituti dell'Eurozona di fare stress test regolari sul rischio di controparte, soprattutto per l'esposizione verso le società finanziarie non bancarie, facendo molta attenzione a quanto potrebbe accadere in scenari estremi. La Bce ha ricordato poi che, dall'inizio della crisi globale, lo sviluppo della finanza ombra nell'area euro ha superato di gran lunga quella del settore bancario.

Un recente rapporto dell'ESRB, l'autorità europea per i rischi sistemici, ha individuato alcune vulnerabilità. Sottolineando come un rallentamento della crescita e un inasprimento delle condizioni economiche potrebbero aumentare il rischio di credito, portando a deflussi dai fondi.

Alla luce di ciò occorrono da un lato regole per evitare che il mondo finanziario cada in un circolo vizioso a causa dello shadow banking, dall'altro occorre che le banche si preoccupino di mantenere un'alta stabilità per non vacillare davanti eventuali scossoni del sistema.

2.6. Strumenti finanziari e agevolazioni in linea con i driver del futuro

Strumenti finanziari ESG

La finanza sostenibile punta a indirizzare i capitali verso attività conformi ai tre ambiti in cui si declina la sostenibilità: Environmental, Social, Governance.

I principali strumenti di finanziamento ESG sono:

- Microcredito per le microimprese o i soggetti svantaggiati. Secondo il Testo Unico Bancario, esso può assumere una duplice configurazione, quella del:
 - microcredito per le attività imprenditoriali o di lavoro autonomo;
 - microcredito sociale, erogato a beneficio delle sole “persone fisiche in condizioni di particolare vulnerabilità economica o sociale”.

- Finanziamenti sostenibili, tra cui i finanziamenti verdi e finanziamenti ad imprese socialmente responsabili, valutate con analisi extra-finanziaria o ESG. Secondo la definizione del Forum per la Finanza Sostenibile (FFS): «l’Investimento Sostenibile e Responsabile (SRI) mira a creare valore per l’investitore e per la società nel suo complesso attraverso una strategia d’investimento orientata al medio-lungo periodo che, nella valutazione di imprese e istituzioni (emittenti), integra l’analisi finanziaria con quella ambientale, sociale e di buon governo”. Dunque, i tre elementi principali sono: orientamento al medio-lungo termine, presenza dell’analisi extra-finanziaria (analisi ESG), accanto all’analisi finanziaria tradizionale; la duplice creazione di valore per l’investitore e per la società nel suo complesso: valore economico-finanziario e valore etico. Tra i finanziamenti disponibili si annoverano:
 - Fondi SRI o sostenibili
 - Exchange Traded Funds (ETF) socialmente responsabili, sono una particolare tipologia di organismi di investimento collettivo del risparmio di tipo aperto (OICR) che replicano la composizione ed i pesi di un indice benchmark ESG (tra cui il recentissimo indice MibESG). Come gli ETF tradizionali, sono degli strumenti ibridi, in quanto combinano alcuni vantaggi dei titoli azionari, come la possibilità di negoziazione in un mercato borsistico, con le peculiarità dei fondi comuni di investimento SRI, quali le specifiche strategie applicate.⁶

⁶ Fonte Università di Bari <https://www.uniba.it/it/ricerca/dipartimenti/dse/orientamento-1/attivita-di-orientamento/pls-21-22/SeminarioPLSIntontiSostenibilitefinanza.pdf>

- Sustainability (ESG) bond
 - Green bond (BTP green) sono strumenti di debito, i cui proventi sono utilizzati esclusivamente per finanziare o rifinanziare, interamente o in parte, progetti nuovi o esistenti che producano un impatto ambientale positivo
 - Social impact bond e Social bond, secondo l’International Capital Market Association, ICMA, sono emissioni obbligazionarie utilizzate per raccogliere fondi destinati a finanziare nuovi progetti e/o progetti preesistenti che hanno risultati positivi in ambito sociale
- Finanziamenti per il settore non-profit
 - Crowdfunding, è un canale di finanziamento alternativo rispetto a quello rappresentato dalle banche o dagli altri intermediari finanziari. Si applica in particolare ad aziende (startup o PMI) e a progetti innovativi, in diversi settori, tra i quali uno dei più all’avanguardia è quello della green economy: da qui è nata di recente la definizione “green crowdfunding”, per tutte quelle operazioni di crowdfunding che hanno come oggetto e obiettivo la produzione di energia pulita o comunque progetti di sostenibilità ambientale.

La nuova Tassonomia UE identifica, in maniera ufficiale, con specifici criteri, metriche e soglie le attività economiche «sostenibili», aumentando trasparenza ed efficacia del mercato della Finanza Sostenibile e definendo in modo univoco le attività ESG attraverso un approccio scientifico (schede tecniche con criteri, metriche e soglie per le singole attività). Questo porta ad una riduzione dei fenomeni di green washing⁷, facilitando le istituzioni e gli operatori di mercato (società, intermediari e finanziatori) nel raccogliere e indirizzare le risorse finanziarie verso obiettivi sostenibili. Si supporta così il processo di conversione industriale verso l’obiettivo «zero emissioni», provvedendo anche ad una revisione periodica delle soglie in ottica di transizione e in linea con le evoluzioni tecnologiche.

Tuttavia, non vi è una lista istituzionale degli strumenti verdi presenti sul mercato, sono le aziende stesse a dare l’etichetta ESG secondo questi principi ai propri prodotti finanziari.

⁷ Strategia di comunicazione o di marketing perseguita da aziende, istituzioni, enti che presentano come ecosostenibili le proprie attività, cercando di occultarne l’impatto ambientale negativo. Fonte: enciclopedia Treccani

PNRR, Aiuti alla digitalizzazione delle imprese e della PA

Le risorse stanziare per il PNRR sono pari a 191,5 miliardi di euro, ripartite in sei missioni:

- Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura - 40,32 miliardi
- Rivoluzione verde e transizione ecologica - 59,47 miliardi
- Infrastrutture per una mobilità sostenibile - 25,40 miliardi
- Istruzione e ricerca - 30,88 miliardi
- Inclusione e coesione - 19,81 miliardi
- Salute - 15,63 miliardi

Per finanziare ulteriori interventi il Governo italiano ha approvato un Piano Nazionale Complementare (PNC) con risorse pari a 30,6 miliardi di euro.

Complessivamente, dunque, gli investimenti previsti dal PNRR e dal Fondo complementare sono pari a 222,1 miliardi di euro.

La prima Missione del PNRR si pone l'obiettivo di avviare la transizione digitale del Paese, sostenendo l'innovazione del sistema produttivo, la modernizzazione della Pubblica Amministrazione e delle infrastrutture di comunicazione attraverso la copertura del territorio con reti a banda ultra-larga. Inoltre, promuove la competitività, l'internazionalizzazione delle filiere industriali e il rilancio del settore del turismo e del patrimonio culturale italiano.

Obiettivi dell'incentivo alla digitalizzazione sono:

- favorire la transizione digitale e l'innovazione del sistema produttivo, incentivando gli investimenti in tecnologie avanzate, ricerca e innovazione
- Realizzare investimenti per le connessioni ultraveloci in fibra ottica 5G
- Rafforzare la partecipazione allo sviluppo dell'economia dello spazio
- Promuovere sviluppo e competitività delle imprese italiane anche sui mercati internazionali

Banking sui social media

I social media costituiscono un ottimo canale, se usati con coscienza e competenza, per le aziende che desiderano aumentare l'engagement dei propri clienti o potenziali tali, oltre a consentire di ottenere velocemente un feedback dei consumatori/utenti.

Vari istituti italiani, presa coscienza di ciò, hanno puntato sulla comunicazione digitale, apparentemente prediligendo Facebook, Twitter, Instagram e YouTube.

Il social inventato da Mark Zuckerberg sembra essere il prediletto da anni e i brand ne ricavano profitto. In particolare è la piattaforma più adottata dai Millennial che costituiscono ampia parte del target di riferimento del settore banking.

Una conoscenza approfondita del proprio target, dei bisogni e delle abitudini ma anche delle problematiche a cui va incontro è necessaria. Da questo punto di vista Facebook è perfettamente adatto ad attività di trend monitoring per vagliare in tempi brevi e su vasta scala gli orientamenti, le tendenze e i gusti dei clienti. Non solo: la piattaforma consente anche di vigilare sulla reputazione d'impresa in modo veloce ed efficace.

Una volta conosciuto il proprio pubblico, le banche devono preparare il giusto mix di servizi/prodotti e trovare il modo adeguato per “comunicarlo”. Per il settore banking sui social una presenza costante è fondamentale ma “bombardare” costantemente l'utente con messaggi promozionali, autoreferenziali, fuorvianti o poco chiari sarebbe un errore. Attirare l'attenzione del consumatore/utente diversificando gli argomenti, facendo in modo che siano sempre attinenti a quelli che sono i valori del brand, costituisce la chiave di impostazione idonea. Il tutto è finalizzato, comunque, all'accrescimento della brand awareness, ovvero della conoscenza del brand, con comunicazioni mirate, privilegiando la trasparenza, la chiarezza, la coerenza e l'affidabilità.

Un'azienda che fornisce nel suo ventaglio attività per lo più servizi e prodotti intangibili, come un intermediario finanziario, non può che puntare soprattutto sull'assistenza al cliente, in particolare in un settore in cui le richieste di assistenza possono essere elevate. La customer care anche nell'ambito del canale dei social media mantiene dunque un ruolo centrale.

CAPITOLO 3

INTESA SANPAOLO

Intesa Sanpaolo S.p.A. è un istituto bancario italiano attivo dal 1° gennaio 2007, nato dalla fusione tra Banca Intesa S.p.A e San Paolo IMI S.p.A. Ha sede legale e amministrativa nella città di Torino e sede secondaria nella città di Milano. Le sue origini risalgono al 1563 con la fondazione dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino. La banca rappresenta il primo gruppo bancario in Italia per numero di sportelli e per quota di mercato ed inoltre è parte del paniere dell'indice FTSE MIB quotata nella Borsa di Milano. Le azioni rientrano nell'indice Euro Stoxx 50 e nell'Euro Stoxx 50 Banks nel 2022 ha conseguito un fatturato di 21,47 miliardi di euro

La sua Mission:

“Noi persone di Intesa Sanpaolo Crediamo nell’integrità e nella sostenibilità delle nostre azioni e di quelle della nostra Banca. Ci prendiamo cura dei nostri clienti con l’eccellenza dei nostri prodotti, dei nostri servizi e dei nostri comportamenti. Creiamo valore e innovazione per le persone, per le imprese, e le comunità di tutti i paesi e i territori in cui operiamo. Costruiamo un futuro al servizio di uno sviluppo sostenibile a favore dell’ambiente, delle giovani generazioni e di una società realmente inclusiva.”

Ho avuto l’occasione di porre alcuni quesiti a Jacques Moscianese, responsabile degli affari internazionali per Intesa San Paolo.

1. Come sta evolvendo il marketing di Intesa Sanpaolo considerando i trend emergenti: innovazione, sostenibilità e digitalizzazione? Su cosa punterà maggiormente la Banca?

“Il piano di Impresa di Intesa Sanpaolo 2022-2025 si distingue a livello nazionale ed internazionale per il perseguimento di 3 chiari obiettivi di medio e lungo periodo:

- *Il completamento e rafforzamento della rivoluzione digitale, valorizzando allo stesso tempo la dimensione territoriale e di prossimità, sempre vitale nel nostro Paese,*
- *Il compimento del paradigma ESG, attraverso il sostegno e concreto supporto a imprese e corporate, specie nell’ambito della transizione green e dell’economia circolare, nel contesto di un’economia italiana principalmente trasformativa,*
- *Il consolidamento di Intesa Sanpaolo come prima Impact Bank al mondo, capace di estendere il modello di business adottato per il terzo settore per includere tutti i soggetti tradizionalmente esclusi dal settore finanziario”.*

2. Quante e quali risorse state impegnando per adattare l'impresa ai cambiamenti dello scenario economico e delle esigenze dei consumatori?

“La banca sta impegnando ingenti risorse per rispondere alle esigenze dei clienti, in un contesto economico in rapida evoluzione.

Per un verso si conferma il sostegno all'economia reale, alle famiglie e alle imprese, alle start-up, al mondo della ricerca, per l'altro si investe fortemente nella formazione del personale, nonché nell'assunzione di nuove figure professionali (e.g. ingegneri dei dati) per cogliere ogni opportunità insita nel quadro della digital revolution.”

3. Come reagirà secondo lei ISP e il mondo degli intermediari bancari italiani in generale alla tassa sugli extra-profitti imposta dal governo nel breve, medio e lungo periodo?

“Intesa Sanpaolo si muove nel contesto globale e nazionale nel massimo rispetto delle normative vigenti adottando ogni utile soluzione per assicurare i correnti livelli di servizio ai propri clienti e perseguire gli obiettivi di piano sopra richiamati.”

4. In che termini ISP e il mondo bancario in generale vengono coinvolti dal PNRR?

“Nel contesto delle 6 missioni del piano il mondo bancario svolge il ruolo essenziale di cinghia di trasmissione fra istituzioni ed imprese.

Le banche hanno offerto per un verso un'importante consulenza tecnico-informativa alle pmi e alle imprese interessate ai bandi del PNRR, per un altro hanno identificato soluzioni di credito atte ad integrare e rafforzare l'importante dotazione che l'UE ha messo a disposizione dell'Italia.

Intesa Sanpaolo è ovviamente attiva in questo quadro e, su ciascuna delle 6 missioni, ha dedicato ai propri clienti una piattaforma ad hoc per la ricerca e l'approfondimento dei bandi tempo per tempo pubblicati dalle Istituzioni. Mi piace poi qui ricordare il nostro essenziale impegno per il futuro di questo Paese e dunque sulla specifica missione 4 “istruzione e ricerca”, per la quale la banca ha deciso di sostenere ed entrare in 4 partenariati estesi con le principali università del Paese su scenari energetici, sostenibilità finanziaria dei territori, cyber-security e future in artificial intelligence.”

5. Secondo il Forrester Research l'App Intesa Sanpaolo Mobile è il "Global Mobile Banking Apps Leader", con le migliori funzionalità e la migliore experience, come avete raggiunto questo risultato? Su cosa avete puntato dal punto di vista della customer experience?

"Il risultato richiamato è frutto di un importante investimento e del lavoro coordinato fra le funzioni core del Gruppo.

L'App di Intesa Sanpaolo è leader di mercato perché ha coniugato in un unico punto di accesso l'immediatezza e facilità di utilizzo, necessariamente richieste ad ogni piattaforma accessibile da mobile, con la piena disponibilità di tutti i principali servizi transazionali e l'integrazione con le altre piattaforme (e.g. di risparmio e prodotti assicurativi) digitali del Gruppo."

6. La vostra app stabilizza la posizione di ISP sul mercato e la rende solida a fronte dell'entrata delle fintech e delle challenger banks. Vi sono ancora preoccupazioni riguardo la diffusione di questi nuovi players?

"Non parlerei di preoccupazioni ma di sfide aperte. Negli ultimi 15 anni il contesto normativo, l'evolversi della concorrenza e l'innovazione digitale hanno cambiato e aperto il mercato in Europa e nel mondo. ^[L]_[SEP] Si sono affacciati nuovi operatori – da tech giants alle fintech – ma le banche svolgono e svolgeranno in futuro il ruolo essenziale di piattaforme di riferimento tanto sul fronte transazionale che di intermediazione creditizia, garantendo trasparenza e sicurezza, elementi storicamente distintivi."

7. Quali sono gli investimenti green su cui punta ISP?

"Intesa Sanpaolo ha incentrato uno dei pillar cruciali del corrente piano di impresa sul forte sostegno agli investimenti green delle imprese italiane.

Da un lato attraverso il supporto alla transizione delle piccole e medie imprese con plafond dedicati, anche a livello settoriale, con focus specifici su turismo e agricoltura (Intesa Sanpaolo ha dedicato allo specifico settore una Direzione di Business con specialisti incaricati presenti su tutto il territorio). Dall'altro con una consulenza ed un accompagnamento dedicati alle grandi aziende italiane ed internazionali: dai settori energy, alle infrastrutture alla space economy."

8. Gli Emirati Arabi Uniti sono pionieri nell'introduzione di standard e principi di sostenibilità nel settore bancario e finanziario. Ci sono prospettive di partnership con la Federazione delle banche degli Emirati Arabi Uniti?

“Lo sviluppo internazionale era e resta una nostra priorità, a sostegno dell'internazionalizzazione delle nostre imprese. Valuteremo con attenzione partnership con operatori e soggetti istituzionali in coerenza con questo obiettivo. Al contempo è utile ricordare che oggi la Banca conta su una ramificata presenza internazionale e proprio negli Emirati Arabi Uniti ha una presenza importante con le filiali corporate di Dubai e Abu Dhabi”.

9. Che prospettive di crescita hanno le banche e il loro rapporto con i consumatori agli albori di una sempre più presente intelligenza artificiale?

“Intesa Sanpaolo ha saputo essere protagonista della rivoluzione digitale dell'ultimo lustro ed è attualmente impegnata nello studio di opportunità e implicazioni delle più innovative soluzioni di I.A.

In questo specifico ambito sarà di cruciale importanza adottare un approccio settoriale o ad ampio spettro per assicurare la più totale trasparenza circa motivazioni e funzioni specifiche delle nuove soluzioni adottate, nonché promuovere una importante campagna di formazione ed educazione digitale per garantire a tutti i consumatori di cogliere, insieme, una grande opportunità.”

10. Che tipo di protocollo di Cyber-security adotta ISP?

“Intesa Sanpaolo si è dotata da tempo di un presidio serrato per la gestione dei rischi cyber, a tutela dei propri clienti e del patrimonio informativo di cui il Gruppo dispone nell'esercizio delle sue essenziali funzioni.

In particolare, la banca adotta tutte le soluzioni utili a garantire la sicurezza delle proprie infrastrutture digitali e dunque la più totale confidenzialità, integrità e disponibilità dei dati in suo possesso e/o gestione”.

11. Il vostro modello di business si è fatto progressivamente più elastico data la velocità con cui cambia il mondo contemporaneo?

“Intesa Sanpaolo ha compreso da tempo l’importanza di interpretare il proprio ruolo ben al di là del mero profilo di intermediario creditizio.

Dapprima come attore di riferimento per una molteplicità di interlocutori sui principali temi di attualità, a livello istituzionale, con il mondo produttivo, con famiglie e terzo settore.

Con l’ultimo piano di impresa si sono poi rafforzare due ulteriori componenti ora essenziali: quella della banca d’impatto, cioè a dire della banca inclusiva e attenta a tutti gli interlocutori che per motivi diversi erano in passato ai margini del circuito finanziario (dai giovani-studenti, alle start-up, alle donne, dai migranti alle realtà no-profit), e quella della banca ESG driven che – come detto – intende guidare il sistema produttivo italiano verso la transizione green con un benefico impatto sulla crescita sostenibile.”

12. Siamo in una fase di transizione, come immagina le banche del futuro? Immagina delle filiali o un’infrastruttura prettamente digitale?

“La banca del futuro dovrà adottare un approccio e un business model flessibile e inclusivo per poter sviluppare con grande rapidità ogni soluzione digital o remote base per clienti privati, imprese e corporate. Al contempo – specie a livello nazionale - essa non potrà e non dovrà perdere la sua dimensione fisica, per essere punto di riferimento sul territorio per Istituzioni, imprese e clienti: non si può infatti sottovalutare l’assetto attuale e prospettico della geografia fisica e delle tendenze demografiche del nostro Paese”.

Come emerge dall’intervista la banca Intesa Sanpaolo orienta le proprie scelte per il futuro dando ampio rilievo al benessere dei suoi stakeholders e del pianeta. Allinea dunque il proprio modello di business all’ottica più moderna di sostenibilità, ormai imprescindibile per la crescita aziendale, che prevede l’impegno nel migliorare non solo le proprie finanze ma anche il mondo circostante. È bene notare anche la forma mentis della banca che all’avvento dei nuovi players sul mercato non vede preoccupazioni ma stimoli e sfide che la porteranno a migliorare, orientando passo passo le proprie scelte lungo la strada di crescita del business. È interessante anche l’approccio open minded dell’intermediario in questione che ha imparato a rimanere flessibile, pronto ad adattarsi ai cambiamenti dell’ambiente che la circonda.

CONCLUSIONI

Con il presente elaborato si cerca di mostrare al proprio lettore come il mondo degli intermediari finanziari seppur così minuziosamente regolamentato sia ben lontano dall'essere immobile e chiuso nella sua rigidità. Esso risulta estremamente dinamico e in perpetua evoluzione. Molti cambiamenti sfidano l'assetto delle banche e richiedono un approccio al business flessibile e pronto ad adattarsi alle evoluzioni del mondo, non solo dal punto di vista economico. Come emerge dalla tesi qui discussa, infatti, la finanza non si rivolge più solo ai profitti economici, bensì punta a un miglioramento dei fattori umani e ambientali rivolgendosi a tutti gli stakeholders e mantenendo un'ottica di lungo periodo.

La finanza sostenibile è il motore che mette in funzione l'ingranaggio ESG della società perché, alla fine, il mercato sono le persone e in una società dove regna il "dio denaro" veicolare gli investimenti verso azioni sostenibili è anche un ottimo modo per incentivare le persone a collaborare e promuovere questo cambiamento.

L'innovazione digitale, come mostrato in queste pagine permea il mondo contemporaneo e lo modella continuamente. In un contesto in cui tutti siamo fagocitati dalla tecnologia le imprese non possono ignorare questo aspetto, devono bensì rimanere all'avanguardia e sfruttare i nuovi strumenti innovativi forniti per fare business sostenibile e soddisfare in modo ancor più capillare i bisogni dei clienti.

Shadow banking, challenger banks, fintech e big tech sono gli attori che giocheranno le proprie carte sul mercato insieme agli istituti bancari tradizionali. Questi ultimi dovranno quindi dare una sicurezza maggiore al cliente in termini di trasparenza e attenzione al consumatore anche dal punto di vista di presenza fisica.

Il marketing è anche esso una scienza che evolve allo stesso passo della società e delle abitudini dei consumatori e ad esse si adatta. I CMOs devono essere costantemente all'erta per comprendere i cambiamenti e cogliere le occasioni che la crescita tecnologica e le variazioni delle preferenze dei consumatori offrono.

I dati, la sostenibilità, l'intelligenza artificiale e le nuove tecnologie sono i fattori che influenzano la società al giorno d'oggi e che piuttosto che come minacce è bene che siano visti come opportunità di crescita e sfide per le aziende che si trovano sul mercato.

La finanza e il marketing si intersecano e evolvono di pari passo, l'una seguendo il mercato, l'altra raccontandola al mondo nel modo migliore possibile. In questo senso la trasparenza è fondamentale e per vincere sul mercato sotto il velo di Maya ⁸gli intermediari devono corrispondere a quello che la loro campagna di marketing diffonde.

⁸ Per Schopenhauer il velo di Maya rappresenta ciò che nasconde la realtà delle cose.

BIBLIOGRAFIA

- Nuova analisi EY sullo scenario macroeconomico globale, europeo e italiano: con dati sull'andamento del 2022 e previsioni per il 2023. https://www.ey.com/it_it/news/2022-press-releases/12/nuova-analisi-ey-sullo-scenario-macroeconomico 2022
- Crisi del grano, i produttori di farine penalizzati da costi delle materie prime e distribuzione <https://www.ilsole24ore.com/art/crisi-grano-produttori-farine-penalizzati-costi-materie-prime-e-distribuzione-AECKp3fB> 2022
- Il mancato rinnovo dell'accordo sul grano rischia di far esplodere l'insicurezza alimentare in Africa <https://www.ilsole24ore.com/art/grano-perche-l-accordo-la-russia-e-importante-e-chi-rischia-pagarne-prezzo-AF8PF7F> 2023
- Marketing e sostenibilità: il ruolo attivo dei CMO nel promuovere il cambiamento di Gerald Breatnach <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/futuro-del-marketing/management-e-cultura-aziendale/sostenibilita-marketing-cmo-leadership/> 2022
- Le novità della corporate sustainability reporting directive di Simone SAVIOLI <https://www.riskcompliance.it/news/le-novita-della-corporate-sustainability-reporting-directive/> 2023
- Sito ufficiale di Black Rock Italia <https://www.blackrock.com/it/investitori-privati/chiamo/blackrock-in-italia>
- Ucraina, oltre 50 miliardi di euro di danni ambientali non ripagabili dall'aggressore di Emanuele Bonini https://www.lastampa.it/esteri/2023/07/20/news/conseguenze_guerra_ucraina_danni-12956174/ 2023
- Inflazione: Istat stima -0,3% a marzo, frena a +7,7% su anno. Nell'Eurozona giù al 6,9% del <https://www.ilsole24ore.com/art/fatturato-dell-industria-calo-gennaio-11percento-AEI0G8BD> 2023
- Frena l'inflazione a luglio: +0,1% mensile, +6% annuo di Carlo Marroni <https://www.ilsole24ore.com/art/inflazione-luglio-01percento-6percento-annuo-AFRXOnP> 2023
- Paniere anti-inflazione: risparmi per 4 miliardi alle famiglie italiane, industria valuta adesione <https://www.ilsole24ore.com/art/patto-anti-inflazione-consumatori-possibili-4-miliardi-risparmi-AFqj40f> 2023

- Aumento dei prezzi, da ottobre scatta il trimestre anti-inflazione
<https://www.ilsole24ore.com/art/mimit-1-1-ottobre-scatta-trimestre-anti-inflazione-AFvhDgS> 2023
- La crisi energetica nell'UE: un aggiornamento sulle azioni in corso e sulle proposte per limitare l'impatto sui cittadini https://www.ey.com/it_it/energy-resources/la-crisi-energetica-in-ue 2023
- The Future of Marketing in Retail Banking di Danielle Ndende
<https://futureofmarketinginstitute.com/the-future-of-marketing-in-retail-banking/> 2021
- Green doesn't mean risk-free: why we should be cautious about a green supporting factor in the EU <https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/news/eu-green-supporting-factor-bank-risk/> 2017
- Banking Must Upgrade Marketing Technology to Become Future-Ready
<https://thefinancialbrand.com/news/bank-marketing/banking-must-upgrade-marketing-technology-to-become-future-ready-149416/> 2022
- 5 Martech Tools & Trends for Financial Institutions
<https://thefinancialbrand.com/news/bank-marketing/martech-ai-artificial-intelligence-no-code-application-app-platform-data-analytics-big-data-ops-scott-brinker-103369/?internal-link-sngl> 2020
- Comprendere i consumatori di domani: il marketing cambia mentalità di Gianni Rusconi
<https://www.ilsole24ore.com/art/comprendere-consumatori-domani-marketing-cambia-mentalita-AEOfnGXC> 2023
- Nel 2020 hanno chiuso oltre 300.000 imprese per Covid e crollo dei consumi
<https://www.agi.it/economia/news/2020-12-28/confcommercio-imprese-covid-imprese-chiuse-10834625/#:~:text=AGI%20%2D%20L%27effetto%20combinato%20del,compensato%20dalle%2085.000%20nuove%20aperture> 2020
- L'evoluzione del mercato del lavoro dopo il Covid-19: “Great Resignation” o “Great Reallocation”? <https://osservatoriocpi.unicatt.it/ocpi-pubblicazioni-l-evoluzione-del-mercato-del-lavoro-dopo-il-covid-19-great-resignation-o-great> 2023
- L'inflazione frena a marzo ma non per il carrello della spesa
<https://stream24.ilsole24ore.com/video/economia/l-inflazione-frena-marzo-ma-non-il-carrello-spesa/AEIA6cCD> 2023

- Explainer: are we in a banking crisis? Di Jonathan Barrett
<https://www.theguardian.com/business/2023/mar/20/explainer-are-we-in-a-banking-crisis>
2023
- L'Ue rinvia al 2025 le ultime riforme di Basilea 3 su sistema bancario I requisiti di capitale aumentano del 3-5% dal 2025
https://www.ansa.it/europa/notizie/rubriche/altrenews/2021/10/27/lue-rinvia-al-2025-le-ultime-riforme-di-basilea-3-su-sistema-bancario_1f847cc1-731d-4af0-bad0-c8a3f5f37552.html 2021
- Quali saranno le principali tendenze del digital marketing nel 2023?
<https://www.insidemarketing.it/trend-digital-marketing-2023/> 2023
- Renewed sustainable finance strategy and implementation of the action plan on financing sustainable growth https://finance.ec.europa.eu/publications/renewed-sustainable-finance-strategy-and-implementation-action-plan-financing-sustainable-growth_en 2018
- La Tassonomia europea, un'opportunità per la finanza sostenibile di Angelo Baglioni
<https://www.ilsole24ore.com/art/la-tassonomia-europea-opportunita-la-finanza-sostenibile-AEluiIMB> 2022
- SFDR: COS'È E COME HA PROMOSSO FINORA GLI INVESTIMENTI SOSTENIBILI
Laura Rey Rodríguez | Ana Palomares <https://fundspeople.com/it/glossario/sfdr-cose-e-come-ha-promosso-finora-gli-investimenti-sostenibili/#:~:text=Cos%27è%20l%27SFDR%3F,UE%20per%20la%20finanza%20sostenibile.> 2023
- EU Taxonomy Navigator <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/>
- Il marketing del futuro, secondo Deloitte <https://www.backtowork24.com/news/marketing-del-futuro-secondo-deloitte> 2022
- Global Marketing Trends 2023 Resilient seeds for growth
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html>
- Innovazione e sostenibilità: una relazione virtuosa per un futuro migliore
<https://www.capgemini.com/it-it/prospettive/i-nostri-articoli/innovazione-e-sostenibilita-una-relazione-virtuosa-per-un-futuro-migliore/> 2020
- Mind L'arte di creare valore: Le priorità strategiche per una crescita profittevole
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/consumer-business/mind-11-deloitte.pdf> 2023

- Che cos'è l'intelligenza artificiale?
<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20200827STO85804/che-cos-e-l-intelligenza-artificiale-e-come-viene-usata> 2023
- I pro e i contro della tassa sugli “extraprofitti” delle banche
<https://pagellapolitica.it/articoli/pro-contro-tassa-extraprofitti-banche> 2023
- Totale di 190 miliardi di AED in finanziamenti verdi dedicati da 6 principali banche degli Emirati Arabi Uniti: UBF <https://www.wam.ae/it/details/1395303188377> 2023
- Partnership in vista della Cop28: negli Emirati il sistema Italia batte tutti di Laura La Posta
<https://www.ilsole24ore.com/art/partnership-vista-cop28-sistema-italia-supera-tutti-AEuLre3C> 2023
- Cookie: cosa sono, come funzionano e come proteggerti
<https://www.agendadigitale.eu/infrastrutture/tutto-quello-che-dobbiamo-sapere-sui-cookie-per-la-privacy-da-utenti-o-gestori/> 2022
- NFT: cosa sono, come funzionano e come investire <https://www.money.it/NFT-cosa-sono-come-funzionano-come-investire> 2023
- Un sistema bancario basato sui dati: lo storage spinge verso la digitalizzazione del settore
Scritto da Giorgio Ippoliti <https://www.aziendabanca.it/notizie/banche/western-digital-storage-banche> 2023
- Che cos'è la supply chain sostenibile? <https://www.sap.com/italy/products/scm/what-is-a-sustainable-supply-chain.html#:~:text=Le%20componenti%20tecnologiche%20di%20una%20supply%20chain%20sostenibile&text=Si%20tratta%20in%20sostanza%20di,leggere%20in%20termini%20di%20risorse.>
- Banche e digitale, Enria: “Ci saranno vincitori e vinti” di Patrizia Licata
<https://www.corrierecomunicazioni.it/finance/banche-e-digitale-enria-ci-saranno-vincitori-e-vinti/> 2023
- Fintech, gli italiani lo usano ma non lo sanno. Ecco di cosa si tratta
<https://www.ilgiornale.it/news/banche/fintech-marketing-sta-cambiando-panorama-finanziario-2179637.html> 2023
- I fattori ESG applicati al credito bancario di Federica Zanin
<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/23073/884595-1266927.pdf?sequence=2> 2022
- La finanza per lo sviluppo sostenibile di *N. Linciano, E. Cafiero, A. Ciavarella, G. Di Stefano, E. Levantini, G. Mollo, S. Nocella, R. Santamaria, M. Taverna*

- https://www.consob.it/documents/1912911/1972319/fs_1.pdf/cd935bf5-f395-d36b-732c-068399d7a308 2021
- Personal Financial Management Is the Next Must-Have for Mobile Banking Apps
<https://thefinancialbrand.com/news/admin/feature/personal-financial-management-is-a-mobile-banking-must-have-164381/> 2023
 - Fintech, Azimut investe in Virtual B, che cambia nome in Wealthype. Chi è di Valentina Magri <https://www.wallstreetitalia.com/fintech-azimut-investe-in-virtual-b-che-diventa-wealthype-e-punta-a-espandersi-allesterio/> 2023
 - Azimut, la principale società di gestione del risparmio indipendente in Italia
<https://www.azimut.it/la-nostra-identita>
 - Tutto quello che devi sapere sul Personal Financial Management
<https://easypol.io/blog/open-banking/cose-il-personal-finance-management-e-perche-e-utile/> 2021
 - API: cosa sono e perché sono importanti per il Fintech Niccolò Ellena
<https://www.money.it/API-fintech-cosa-sono-e-perche-sono-importanti> 2023
 - Banche e Blockchain. Meno rischi con la Distributed Ledger Technology Scritto da G.C
<https://www.aziendabanca.it/notizie/tecnologia/banche-e-blockchain-meno-rischi-con-la-distributed-ledger-technology#:~:text=La%20decisione%20di%20investire%20nella,e%20sicurezza%20grazie%20alla%20crittografia.> 2023
 - Blockchain: l'importanza del timestamp <https://knobs.it/time-stamp/>
 - Le Startup del Fintech & Insurtech in Italia e in Europa di Laura Grassi
https://blog.osservatori.net/it_it/startup-fintech-italia-europa?_gl=1*_roio2*_ga*MjA0NjE4MTE5Ny4xNjkxMDYyNDIy*_ga_8JFFBZLKC3*MTY5Mzc1ODY5Ny40LjAuMTY5Mzc1ODY5Ny42MC4wLjA. 2023
 - Marketing bancario: il futuro nei big data di Valeria Cipollone e Carlo Milani
<https://lavoce.info/archives/20757/banche-marketing-big-data/> 2014
 - https://it.wikipedia.org/wiki/Evergrande_Group
 - Evergrande dichiara bancarotta, e il destino della Cina è sempre più cupo di Niccolò Mencucci <https://www.wallstreetitalia.com/evergrande-fallisce-e-il-destino-della-cina-e-sempre-piu-cupo/> 2023
 - Fintech, Italia prima in Europa per challenger bank. Ecco cosa sono di Alessandra Caparello
<https://www.wallstreetitalia.com/fintech-italia-prima-in-europa-per-challenger-bank-ecco-cosa-sono/> 2022

- Experience-led growth: A new way to create value By Victoria Bough Oliver Ehrlich Harald Fanderl and Robert Schiff <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/experience-led-growth-a-new-way-to-create-value> 2023
- Banche Usa in crisi: il caso PacWest. Gli istituti americani rischiano ancora <https://www.quotidiano.net/economia/banche-usa-pacwest-criasi-82ae1d8e> 2023
- «Shadow banking», un'ombra da 41 mila miliardi sull'Europa: cos'è e perché minaccia la Bce di Edoardo De Biasi https://www.corriere.it/economia/finanza/23_agosto_25/shadow-banking-un-ombra-41-mila-miliardi-sull-europa-cos-e-perche-minaccia-bce-6b837638-0e96-11ee-8d71-890509a9730d.shtml 2023
- Sostenibilità e finanza della Prof.ssa Mariantonietta Intonti <https://www.uniba.it/it/ricerca/dipartimenti/dse/orientamento-1/attivita-di-orientamento/pls-21-22/SeminarioPLSIntontiSostenibilitefinanza.pdf>
- <https://www.icmagroup.org/> 2022
- <https://economiepertutti.bancaditalia.it/chiedere-prestito/crowdfunding/>
- Cosa si intende per green crowdfunding <https://blog.crowdbase.it/green-crowdfunding-che-cose-e-quali-sono-le-prospettive/> 2021
- Banking sui social media: alcuni dati e le strategie adottate in Italia di Sara Vetrano <https://www.insidemarketing.it/banking-sui-social-media-in-italia/> 2018
- PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza Ministero delle Imprese e del Made in Italy <https://www.mimit.gov.it/it/pnrr/piano#:~:text=Le%20risorse%20stanziare%20per%20il,mobilita%20sostenibile%20%2D%2025%2C40%20miliardi>